

VADE-MECUM

Vaccinez votre entreprise contre la crise

1. PREAMBULE.....	3
2. CONTEXTE DE L'INITIATIVE.....	3
2.1. GENESE DE L'INITIATIVE.....	3
2.2. OBJECTIFS ET AVANTAGES DE L'INITIATIVE.....	3
3. PRESENTATION DES PARTIES PRENANTES.....	4
3.1. LES ENTREPRISES-CIBLES.....	4
3.1.1. <i>Eligibilité</i>	4
3.1.2. <i>Critères d'attribution</i>	5
3.2. LES INITIATEURS.....	5
3.3. LES FACILITATEURS.....	5
3.4. LES ACCOMPAGNATEURS.....	6
4. LE PROCESSUS DE LA FOURNITURE DE PRESTATIONS.....	6
5. LA TARIFICATION DES PRESTATIONS ET LE PROCESSUS DE FINANCEMENT, DE CAUTIONNEMENT ET DE SUBVENTIONNEMENT.....	7
5.1. <i>Tarification</i>	7
5.2. <i>Financement</i>	7
5.3. <i>Cautionnement</i>	8
5.4. <i>Subventionnement</i>	8
5.5. <i>Processus en cas de financement contre cautionnement</i>	8
6. MODELE DE DIAGNOSTIC.....	9
7. PRESTATIONS DE SERVICES.....	10
7.1. NATURE ET PERIMETRE.....	10
7.2. ROLES ET RESPONSABILITES.....	10
7.3. PRESTATAIRES DE SERVICES - ACCOMPAGNATEURS.....	10
7.3.1. <i>Processus d'agrément des accompagnateurs</i>	11
7.3.2. <i>Aperçu des compétences techniques et transversales</i>	11
7.3.3. <i>Compétences spécifiques selon les niveaux de services</i>	12

1. Préambule

Ce document définit le concept ainsi que les modalités d'application de l'initiative VaccinAntiCrise. Il décrit en particulier :

- ▶ le mode de fonctionnement,
- ▶ les types de services offerts aux demandeurs,
- ▶ et les conditions d'accès à ces services.

2. Contexte de l'initiative

2.1. Genèse de l'initiative

Depuis les premières répercussions de la crise financière au niveau de l'économie réelle fin 2008, les pouvoirs publics et animateurs de la vie économique luxembourgeoise réfléchissent aux moyens possibles pour aider les entreprises traversant cette période. A cet effet, le Gouvernement a lancé un plan conjoncturel de lutte contre les effets de la crise et de préparation de l'après-crise. Dans ce même contexte, et dans une vision de proposer un accompagnement qualifié aux entreprises, la Chambre de Commerce a mis en place l'initiative VaccinAntiCrise, en collaboration avec la Chambre des Métiers (les chambres patronales) et avec le soutien des ministères des Classes moyennes, du Tourisme et du Logement et de l'Economie et du Commerce extérieur (les ministères), certaines banques et mutualités de cautionnement de la place ainsi qu'un *pool* de professionnels du conseil.

2.2. Objectifs et avantages de l'initiative

En ces temps difficiles, l'entrepreneur et les équipes dirigeantes tentent en permanence de rattraper le mouvement et n'ont par trop souvent pas le recul pour analyser leur situation en toute sérénité.

Le VaccinAntiCrise propose le soutien et l'accompagnement par des experts agréés par l'initiative VaccinAntiCrise : les accompagnateurs!

Ces accompagnateurs devront avoir accepté une Charte énonçant les critères de professionnalisme que l'initiative VaccinAntiCrise défend et dont elle veille au respect.

L'entreprise qui est éligible pour pouvoir profiter du dispositif VaccinAntiCrise est libre de faire son choix d'accompagnateur à partir d'un *pool* d'experts constitué par l'initiative VaccinAntiCrise.

Les accompagnateurs offriront d'abord un diagnostic approfondi de l'entreprise touchée par la crise ou en voie de l'être. Ils apporteront ensuite un conseil de spécialiste en fonction de la gravité et des spécificités de l'entreprise, un soutien lors de la mise en place des mesures correctrices ainsi qu'un suivi et une évaluation finale des mesures.

L'accompagnement se fera sur base d'un certain nombre de paquets-services constitués de différents modules adaptables à la situation individuelle de chaque entreprise : les modules prévention, urgence ou opportunités.

Les accompagnements pourront aller d'une semaine entière à en tout cinq semaines de consultance externe. Les accompagnateurs sélectionnés et agréés ont fait un effort considérable sur leurs honoraires de sorte que les prix des paquets-services varient de 4.000€ pour une semaine de services entière à 20.000€ pour cinq semaines.

Les banques de la place traditionnellement engagées dans le financement des entreprises locales ont elles-aussi consenti un effort appréciable et proposent un financement des paquets-services à des conditions intéressantes.

Un financement privilégié sera accordé aux entreprises éligibles dont la demande en cautionnement aura été acceptée par une mutualité de cautionnement.

Finalement, le Gouvernement luxembourgeois par l'intermédiaire du ministère des Classes moyennes et du ministère de l'Economie, se propose de subventionner les paquets-services.

En résumé, les avantages consistent en :

- ▶ une accessibilité à des prestations d'experts, avec une garantie de délais rapides,
- ▶ un accès à des experts confirmés sur base d'une tarification avantageuse,
- ▶ un accès à des solutions de financement de ces prestations d'accompagnement moyennant des avances en compte courant ou de prêts,
- ▶ une possibilité de cautionnement dans le cadre des solutions de financement,
- ▶ une possibilité de subventionnement de ces prestations par les pouvoirs publics.

Exemple : Une entreprise PME avec 25 salariés éligible pour l'initiative VaccinAntiCrise se voit proposer le paquet-services « Urgence » d'une valeur de 20.000€. L'entreprise choisit un expert du *pool* des accompagnateurs. L'entreprise décide de demander un financement intégral auprès d'une banque participant à l'initiative VaccinAntiCrise. Une mutualité de cautionnement participant à l'initiative VaccinAntiCrise accepte de se porter caution du remboursement. La banque saisie du dossier met à disposition de l'entreprise les fonds nécessaires. Une fois les services prestés par l'expert, sa facture acquittée est soumise au ministère compétent pour octroi d'une aide. Le ministère pourra alors consentir une subvention de 10.000€, soit 50% de la valeur du paquet-services « Urgence », destinée au remboursement du financement bancaire.

3. Présentation des parties prenantes

3.1. Les entreprises-cibles

3.1.1. Eligibilité

Sont visées les entreprises luxembourgeoises disposant d'une autorisation d'établissement et qui exercent sur le territoire du Grand-duché de Luxembourg une activité artisanale, commerciale et industrielle, de même que les titulaires de certaines professions libérales, pourvu qu'ils exercent en société commerciale (au sens de la loi modifiée du 28 décembre 1988 réglementant l'accès aux professions d'artisan, de commerçant, d'industriel ainsi qu'à certaines professions libérales).

Sont toutefois exclues du champ d'application du présent dispositif les entreprises :

- ▶ qui sont soumises à la surveillance de la CSSF ou du Commissariat aux assurances ;
- ▶ qui se trouvaient en difficultés, au sens de la réglementation communautaire applicable, avant le 1er juillet 2008 ;
- ▶ qui n'ont pas de salarié à temps plein à charge depuis au moins 12 mois au moment de la réception de la demande de participation à l'initiative;
- ▶ qui relèvent des Classes moyennes et qui sont exclues du bénéfice des aides prévues par la loi modifiée du 30 juin 2004 portant création d'un cadre général d'aides en faveur du secteur des classes moyennes.

Sont éligibles les entreprises :

- ▶ subissant déjà les conséquences de la crise économique en ce qu'elles se trouvent déjà « en difficultés », ou
- ▶ touchées par la crise économique sans déjà se trouver « en difficultés », ou
- ▶ faisant face à des manques matériels empêchant la concrétisation d'opportunités dans le contexte de crise (manque de ressources, de compétences, de savoir-faire, de capital, etc.).

Sont considérées sociétés « en difficultés », notamment :

- 1) la grande entreprise, lorsqu'elle est incapable, avec ses ressources propres ou avec les fonds que sont prêts à lui apporter ses propriétaires/actionnaires ou ses créanciers, d'enrayer des pertes qui la conduisent, en l'absence d'une intervention extérieure des pouvoirs publics, vers une mort économique quasi certaine à court ou moyen terme. On entend par grande entreprise celle ne répondant pas aux critères posés par le règlement grand-ducal du 16 mars 2005 portant adaptation de la définition de la micro, petite et moyenne entreprises¹.
- 2) la micro, petite et moyenne entreprise,
 - o lorsqu'il s'agit d'une société dont la responsabilité est limitée (généralement s.a. ou s.à.r.l.), et que plus de la moitié de son capital social a disparu, plus du quart de ce capital ayant été perdu au cours des douze derniers mois
 - o lorsqu'il s'agit d'une société dont certains associés au moins ont une responsabilité illimitée pour les dettes de la société, et que plus de la moitié des fonds propres, tels qu'ils sont inscrits dans les comptes de la société, a disparu, et dont au moins un quart de ces fonds a été perdu au cours des douze derniers mois
 - o pour toutes les formes d'entreprises, lorsqu'elle remplit, selon le droit national qui lui est applicable, les conditions de soumission à une procédure collective d'insolvabilité.

Les critères d'éligibilité sont encadrés par les contraintes communautaires des régimes de subventionnement.

3.1.2. Critères d'attribution

Les entreprises éligibles devront:

- ▶ avoir formulé une demande d'aide en répondant de manière complète et dans les délais au questionnaire mis à disposition par le Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise ;
- ▶ avoir accepté et renvoyé dûment signées au Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise, les Conditions générales de participation à l'initiative VaccinAntiCrise.

3.2. Les initiateurs

La Chambre de Commerce, en collaboration avec la Chambre des Métiers (chambres patronales) a mis en place cette initiative. Les chambres patronales sont encouragées en cette initiative par les ministères de l'Economie et ministère des Classes moyennes. Les chambres patronales, via le Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise :

- ▶ sont le point de contact central entre toutes les parties prenantes ;
- ▶ constituent le pool d'accompagnateurs ;
- ▶ garantissent la cohérence méthodologique, l'équité, la neutralité, la bonne communication et le suivi administratif de la démarche ;
- ▶ centralisent les démarches en matière d'analyse des demandes des entreprises, la formulation de recommandations et la mise en relation des parties prenantes.

Les chambres patronales peuvent toutefois sous-traiter l'analyse des demandes et la formulation de recommandations à des experts de leur choix.

3.3. Les facilitateurs

Les différents facilitateurs participant à l'initiative VaccinAntiCrise fourniront les ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'initiative au cas par cas suivant leurs conditions générales et/ou particulières :

- ▶ *les établissements financiers* par la mise à disposition d'un financement à des conditions particulièrement avantageuses ;

¹ Art.3 dudit règlement définit comme suit : (1) Sont des PME les entreprises occupant moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. (2) Est une petite entreprise celle qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total bilantaire n'excède pas 10 millions d'euros. (3) Est une microentreprise celle qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou la somme bilantaire n'excède pas 2 millions d'euros. Toutes ces entreprises doivent en outre répondre au critère d'autonomie.

- ▶ *les mutualités de cautionnement* par le cautionnement en partie ou intégral du remboursement des montants avancés par les établissements financiers;
- ▶ *les pouvoirs publics* à travers les ministères concernés – ministère des Classes moyennes et ministère de l'Economie – par le subventionnement des paquets-services suivant une logique de minimis avec un montant et un taux d'intervention plafonnés.

3.4. Les accompagnateurs

Les professionnels du conseil en gestion (accompagnateurs) devront être agréés par l'initiative VaccinAntiCrise pour pouvoir fournir des prestations d'accompagnement. Il sera fait appel aux spécialistes organisés au sein d'un ordre professionnel ainsi qu'à des conseillers économiques qui satisfont à un certain nombre de critères (repris, ci-après, sous le point 7.3). Ne seront agréés en tant qu'accompagnateurs que des personnes physiques et non les cabinets de conseil en tant que tels. Tout accompagnateur pourra toutefois se faire assister par un ou plusieurs consultants de son cabinet pourvu que ces derniers souscrivent à la même Charte déontologique et donc aux mêmes obligations et règles de confidentialité en assurant le niveau de compétences requis.

4. Le processus de la fourniture de prestations

Le processus de la fourniture de prestations de services se déroule de la manière suivante :

- ▶ Les chambres patronales lancent une campagne de communication afin de promouvoir l'initiative VaccinAntiCrise via www.vaccinanticrise.lu.
- ▶ L'entreprise souhaitant donner suite à l'initiative (le demandeur ou l'entreprise demanderesse) fait une demande d'assistance via secretariat@vaccinanticrise.lu ou par simple courrier au Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise à l'adresse postale L-2981 Luxembourg. Elle remplit un questionnaire type en y joignant les états financiers (bilans, comptes profits et pertes, annexes) des 3 derniers exercices, son budget 2009 ainsi que les Conditions générales de participation à l'initiative VaccinAntiCrise dûment signées.
- ▶ Le Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise transmet le dossier complet à la chambre compétente pour vérification de l'éligibilité de l'entreprise pour le programme.
- ▶ L'entreprise demanderesse souhaitant se faire assister pour établir le dossier VaccinAntiCrise peut s'adresser directement à sa chambre patronale. La chambre patronale ainsi saisie en informe le Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise et lui envoie le cas échéant copie complète du dossier comme réceptionné.
- ▶ Afin de conserver la traçabilité et permettre le suivi administratif, le Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise enregistre toute demande dans un fichier.
- ▶ La chambre compétente, ou un expert du choix de la chambre compétente sous l'autorité de cette dernière, analyse les questionnaires, tout en pouvant solliciter des informations complémentaires auprès du demandeur. Dans une première étape, les entreprises dont les problèmes sont la conséquence de simples carences de gestion seront écartées. Dans une deuxième étape, les problèmes spécifiques des entreprises éligibles sont analysés, notamment selon leur degré d'urgence. Finalement, un niveau d'assistance sur base de cette analyse est proposé.
- ▶ Selon les résultats d'analyse des chambres compétentes, le Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise informe le demandeur soit de la non-éligibilité, soit de l'éligibilité de son entreprise dans le cadre de l'initiative. Dans ce dernier cas de figure, l'information est assortie d'une proposition d'assistance en précisant les accompagnateurs potentiels pour le type de service retenu.
- ▶ Le demandeur qui accepte la proposition d'assistance soumise fait part de son choix quant à l'accompagnateur. Le Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise en informe ce dernier qui reste libre dans sa décision.
- ▶ En cas d'accord, l'accompagnateur prend contact avec le demandeur dans un délai de 48 heures pour planifier une visite de confirmation du diagnostic et de la proposition de la chambre compétente.
- ▶ L'accompagnateur rend visite au demandeur. Ils évaluent ensemble la proposition et définissent un plan d'action (objectifs, délais, séquence d'actions).

- ▶ En cas d'accord, le demandeur et l'accompagnateur signent une Convention de prestations de services (document type) à transmettre pour info au Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise dès signature.
- ▶ L'accompagnateur rend les services définis.
- ▶ L'accompagnateur établit une facture détaillée des prestations et l'envoie au demandeur avec copie au Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise.
- ▶ Le demandeur remplit une fiche d'évaluation de l'accompagnement (document type) et l'envoie au Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise pour en signifier la clôture, qui transmet copie à la chambre patronale compétente.
- ▶ L'accompagnateur rédige et communique une synthèse du cas d'entreprise (document type) au Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise qui transmet copie à la chambre compétente.
- ▶ Le Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise rédige une note de synthèse et la transmet au ministère concerné afin de permettre d'apprécier l'efficacité de l'initiative.
- ▶ Dans le cas où le plan d'action correspondant aux services proposés ne serait pas suffisant au regard de la situation du demandeur, il pourra demander à la chambre compétente la possibilité d'étendre la mission initiale dans les limites du plafond des mesures.

5. La tarification des prestations et le processus de financement, de cautionnement et de subventionnement

5.1. Tarification

Les accompagnateurs facturent leurs prestations sur base d'un tarif unitaire jour/homme de 800€ (pour une journée de travail forfaitaire de 8 heures). Les services sont en principe réunis dans trois paquets-services: (urgence, prévention et opportunités) avec des volumes de prestation différents: de 1 semaine pour « opportunités » à 5 semaines pour « urgence ».

Le prix-plancher est de 4.000€ et le prix-plafond de 20.000€ pour l'ensemble des prestations fournies à une même entreprise. La logique étant modulaire, le prix peut varier en fonction d'un assemblage de modules provenant de différents « paquets », sans toutefois pouvoir dépasser le plafond de 20.000€

Tableau de tarification par « paquet »	Entreprises de 1 à 19 salariés	Entreprises > 19 salariés
Urgence	15 jours-homme, soit EUR 12.000	25 jours-homme, soit EUR 20.000
Prévention	10 jours-homme, soit EUR 8.000	20 jours-homme, soit EUR 16.000
Opportunités	5 jours-homme, soit EUR 4.000	15 jours-homme, soit EUR 12.000

Figure 1 Tarification des « paquets » de services

En dehors de la logique « paquets », des prestations taillées sur mesure des besoins du demandeur peuvent être contractées avec ce dernier. Tarification, financement et subventionnement feront l'objet d'une décision dossier par dossier.

5.2. Financement

L'initiative VaccinAntiCrise a obtenu un accord de principe des banques souhaitant participer sur base de la logique de ces paquets-services portant sur des conditions de financement avantageuses. Ainsi, le financement se fera soit par avance en compte-courant, soit moyennant prêt.

Le financement total pourra se réaliser, au cas par cas, soit sur base de garanties à fournir par le demandeur, soit contre cautionnement par une mutualité de cautionnement, soit par une combinaison des deux.

Tout dossier retenu pourra dès lors bénéficier d'un accès au financement, toutefois aux conditions retenues par la banque en question pour le cas d'espèce.

Toute entreprise éligible et acceptée par une mutualité de cautionnement pourra quant à elle bénéficier d'un financement privilégié.

Le paiement de la facture se fera de préférence par ordre de domiciliation.

En cas de mise à disposition par avance en compte-courant, le remboursement se fera selon des modalités à déterminer conjointement entre les parties prenantes, toutefois sur deux années au maximum à compter de la mise à disposition de l'avance.

5.3. Cautionnement

Sur demande de l'entreprise éligible, une mutualité de cautionnement participant à la présente initiative pourra cautionner tout ou partie du remboursement des avances ou prêts accordés. Les entreprises bénéficiaires devront alors adhérer à cette mutualité.

5.4. Subventionnement

Sur demande de l'entreprise éligible (formulaire officiel du ministère compétent), tout dossier retenu par l'initiative VaccinAntiCrise devra en principe pouvoir bénéficier d'un subventionnement privilégié et forfaitaire, dont l'intensité reste toutefois à la discrétion du ministère compétent.

Les entreprises relevant du ministère des Classes moyennes pourront bénéficier d'une subvention en capital allant jusqu'à 50% du coût et à 10.000€ par intervention. Le taux d'intervention de 50% représente l'intensité brute maximale pouvant être appliquée au titre de prestations de services fournies par un conseiller externe prévue par la loi modifiée du 30 juin 2004 (loi-cadre PME).

Les entreprises relevant du ministère de l'Economie pourront bénéficier d'une subvention qui sera accordée individuellement sur dossier.

5.5. Processus en cas de financement contre cautionnement

Les étapes conduisant les demandeurs en matière de financement et de subventionnement sont les suivantes :

- ▶ Suite à la signature de la Convention de prestations de services entre demandeur et accompagnateur, et sous condition d'avoir opté pour un financement bancaire contre cautionnement par une mutualité de cautionnement, le demandeur transmet la convention de prestations et son dossier à la mutualité de cautionnement de son choix pour acceptation.
- ▶ La mutualité se porte caution, au cas par cas, pour une partie ou l'intégralité des montants à avancer par la banque.
- ▶ Fort de la décision de la mutualité, le demandeur introduit une demande de crédit VaccinAntiCrise à la banque de son choix participant à l'initiative, qui accepte, selon des conditions et modalités à déterminer, au cas par cas.
- ▶ L'accompagnateur adresse sa facture détaillée au demandeur, une fois les prestations réalisées (courrier recommandé avec avis de réception), en envoyant une copie au Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise pour le suivi administratif.
- ▶ A la clôture définitive de l'assistance, à savoir après réception de la fiche d'évaluation du demandeur et de la note de synthèse de l'accompagnateur et d'une copie de la facture acquittée, le Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise rédige une note de synthèse et la transmet au ministère concerné afin de permettre d'apprécier l'efficacité de la mesure.
- ▶ Les ministères procèdent au paiement de la subvention éventuellement accordée aux fins du remboursement partiel de l'avance consentie.
- ▶ Le demandeur rembourse la banque du solde restant dû, selon l'échéancier convenu.

6. Modèle de diagnostic

Un questionnaire est mis à disposition des entreprises intéressées via Internet. Ce questionnaire a pour objectif principal d'évaluer les besoins du demandeur et d'identifier les paquets-services appropriés ou la prestation sur mesure adaptée au cas d'espèce. Le dossier se composant du questionnaire, des bilans des 3 derniers exercices, du budget de l'année en cours, d'une situation provisoire et des conditions générales de participation à l'initiative VaccinAntiCrise, dûment signées, devra au choix du demandeur soit être renvoyé de préférence au Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise qui transmettra à la chambre patronale compétente, soit à la chambre patronale compétente qui enverra alors une copie du dossier complet au Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise pour le suivi administratif et la traçabilité

Dans un premier temps, les chambres patronales compétentes écarteront les entreprises non éligibles. Dans un second temps, un diagnostic sera réalisé sur base du dossier introduit par le demandeur soit par la chambre patronale compétente, soit par un consultant compétent saisi par la chambre patronale compétente à ces fins.

Le Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise maintient à des fins de traçabilité une documentation de suivi de toutes les demandes reçues, des décisions prises à leur égard, ainsi que de l'évaluation faite lors de la clôture des différents paquets d'assistance mis en œuvre.

Chaque entreprise demanderesse sera évaluée en fonction de la gravité des problèmes rencontrés, du volume des prestations nécessaires et de l'horizon temporel dans lequel ces prestations devront intervenir. Au terme de cette évaluation, les entreprises seront assignées à trois catégories de services (urgence, prévention et opportunités) qui reflètent une situation d'entreprise et appellent un certain nombre d'initiatives.

Services	« Urgence »	« Prévention »	« Opportunités »
Liquidités	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identification des besoins de liquidités à court terme ▶ Identification des avoirs réalisables à court terme ▶ Assistance dans la mise en œuvre d'un plan d'urgence de maintien de la solvabilité de l'entreprise (moratoires, délais de paiements fournisseurs, négociations diverses, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyse du besoin en fonds de roulement ▶ Identification et valorisation d'actifs non stratégiques en vue de leur liquidation ▶ Assistance dans processus de renégociation des délais de paiements des contrats commerciaux (clients, fournisseurs, ...) ▶ Assistance dans l'optimisation des cycles de production en vue de dégager des liquidités à moyen terme 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluation des besoins de financement selon les liquidités disponibles
Endettement et financement externe	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identification des obligations de remboursement (emprunts bancaires, contraintes et sommations, ...) ▶ Assistance dans la révision des plans de remboursement ▶ Assistance dans la recherche de financements externe pour les besoins à court terme 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyse et rationalisation des plans d'investissement et de leur financement ▶ Assistance dans la réalisation d'un plan d'augmentation des capitaux propres ▶ Assistance dans la mise à jour d'un plan d'affaire en vue de trouver un partenaire financier 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assistance dans l'identification et la recherche de partenaires financiers
Coûts et rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assistance dans l'analyse et le suivi de la rentabilité opérationnelle ▶ Assistance dans la mise en œuvre d'actions de réduction des coûts ▶ Assistance dans l'analyse et la revue des bases tarifaires en vue d'une hausse des marges commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assistance dans la définition d'un plan de réduction des coûts à moyen ou long terme ▶ Assistance à la mise en œuvre d'un tableau de bord stratégique permettant d'améliorer la surveillance des principaux paramètres financiers et opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagnement dans la gestion stratégique d'un programme d'optimisation des coûts à moyen ou long terme ▶ Assistance dans la définition d'une structure fiscale optimale compte-tenu du mode de croissance

Gestion des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identification des personnes ou compétences clés à maintenir dans la structure ▶ Assistance dans le maintien ou renforcement du dialogue entre direction et personnel ▶ Assistance dans la formalisation des procédures de réorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assistance à la mise en œuvre de plans de carrière en vue de fidéliser les personnes clés ▶ Assistance dans la définition et mise en œuvre d'une politique de recrutement ▶ Accompagnement managérial à l'occasion de fusions, externalisations, ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assistance dans l'optimisation des plans de carrières et des plans prévisionnels de gestion des effectifs ▶ Assistance dans l'intégration d'effectifs en cas de rachat d'entreprise
Activité et chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyse du portefeuille clients ▶ Plan de relance opérationnel à court terme des clients clés ▶ Redéfinition de la politique tarifaire en fonction de la contribution des clients à la marge brute 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assistance dans l'élaboration d'une analyse SWOT de l'entreprise ▶ Assistance dans l'élaboration d'un plan d'action stratégique en vue de stabiliser le chiffre d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assistance dans l'analyse de la faisabilité de la stratégie de croissance et analyse des opportunités d'expansion

Figure 2 Tableau indicatif des services proposés dans chaque « paquet »

Le tableau ci-dessus présente les services correspondant à chaque catégorie. Ceux-ci ne sont pas exhaustifs, ils servent à illustrer les initiatives que les demandeurs pourront se voir recommander.

Chacune des initiatives ci-dessus fait l'objet d'un volume (exprimé en jour/homme) d'accompagnement déterminé de façon à donner une bonne visibilité aux demandeurs sur l'effort financier requis. Les volumes sont fixes par initiative, mais pourront être pondérés en fonction de l'effectif du demandeur.

Le questionnaire est analysé grâce à une grille dont l'objectif est de positionner chaque demandeur par rapport aux trois catégories de besoins prédéfinies (urgence, prévention et opportunités), puis de situer celui-ci par rapport aux initiatives correspondantes à ces catégories.

7. Prestations de services

Les prestations de services seront proposées par l'intermédiaire du Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise sur proposition de la chambre patronale compétente après analyse des données du demandeur. Une fois les propositions acceptées par le demandeur, elles devront être confirmées à l'aide d'un entretien contradictoire entre le demandeur et son accompagnateur.

7.1. Nature et périmètre

Les prestations de services devront couvrir le champ des initiatives présentées dans le tableau d'inventaire des initiatives.

Les accompagnateurs ont une obligation de moyens, c'est-à-dire de délivrer le nombre de jours de prestation déterminé correspondant à chaque service demandé, tout en faisant leurs meilleurs efforts afin de satisfaire les objectifs de l'entreprise les sollicitant.

Un plan d'action sur la méthode et la séquence sera élaboré par l'accompagnateur avec obligation de transmettre copie au Secrétariat de l'initiative VaccinAntiCrise.

7.2. Rôles et responsabilités

La mise en œuvre des recommandations dans le temps relève uniquement de la responsabilité du demandeur. Une assistance à la mise en œuvre pourra être décidée, après validation de son périmètre par le demandeur et l'accompagnateur retenu, dans une relation de gré à gré hors cadre de la présente convention de prestation de services.

7.3. Prestataires de services - accompagnateurs

Les prestataires de services souhaitant se positionner en tant qu'accompagnateurs pour assister les demandeurs dans la mise en œuvre des initiatives devront être agréés par l'initiative VaccinAntiCrise, et disposer d'un ensemble de compétences relatives aux initiatives pour lesquelles ils se positionnent.

7.3.1. Processus d'agrément des accompagnateurs

Les accompagnateurs qui effectueront les missions devront avoir reçu préalablement un agrément de la part de l'initiative VaccinAntiCrise. Cet agrément leur sera accordé en contrepartie d'un certain nombre de conditions à respecter.

La délivrance de l'agrément se fera en fonction des critères suivants :

- ▶ signature de la Charte (document type formel) qui énonce les principes du dispositif, l'esprit de cette initiative et les relations entre les parties prenantes ;
- ▶ acceptation des tarifs journaliers standards définis par les chambres dans le cadre de l'initiative ;
- ▶ acceptation des volumes journaliers correspondant à chaque initiative recommandée aux entreprises, et du cloisonnement des initiatives (pas d'extension de périmètre) ;
- ▶ garantie de la disponibilité pour les demandeurs, afin de fournir les prestations d'accompagnement dans des délais raisonnables au regard du degré d'urgence des initiatives à prendre ;
- ▶ satisfaction aux critères de sélection portant sur l'honorabilité et l'expérience professionnelle des accompagnateurs en matière d'accompagnement à la gestion et, en principe : avoir presté au moins une mission dans le champ de l'initiative dans les 6 derniers mois, avoir au moins 5 ans d'expérience en la matière avec un niveau d'expertise reconnu (nombre et qualités des références). L'initiative VaccinAntiCrise juge si le niveau d'expertise de chaque accompagnateur postulant est suffisant par rapport aux types d'initiatives.

7.3.2. Aperçu des compétences techniques et transversales

Les accompagnateurs devront démontrer leur expérience et compétences dans les domaines. Ainsi, les capacités techniques suivantes seront requises :

- ▶ Liquidités, endettement et financement externe :
 - Gestion de trésorerie (liquidités disponibles)
 - Gestion du besoin en fonds de roulement
 - Gestion des flux de trésorerie
 - Prévisions financières
 - Plan d'affaires
 - Accompagnement à la création d'entreprises
 - Recouvrement
 - Processus de gestion du portefeuille de clients
 - Transactions
 - Gestion des risques
- ▶ Gestion des coûts et rentabilité
 - Développement et mise en œuvre de modèles d'allocation et calcul des coûts
 - Accompagnement des programmes de réduction de coûts
 - Amélioration des processus
 - Reporting
- ▶ Activité et chiffre d'affaires
 - Gestion de portefeuille de clients
 - Segmentation et stratégie commerciale
 - Analyse financière du portefeuille de clients
 - Plans d'affaires
 - Stratégie et mise en œuvre de plans marketing
 - Organisation
 - Processus commerciaux
 - Stratégie et plans d'actions commerciaux
 - Accompagnement des programmes de réduction de coûts
 - Gestion des risques
- ▶ Gestion des ressources humaines :
 - Gestion des conflits
 - Gestion du personnel

-
- Plan de carrières
 - Motivation d'équipes
 - Droit social
 - Entretien au licenciement
 - Plan social
 - Talent-management
 - Leadership
 - ▶ **Compétences transversales**
 - Compétences linguistiques : l'accompagnateur ne sera proposé au demandeur que dans le cas d'une compatibilité au niveau de la langue
 - Gestion de projet
 - Gestion des risques
 - Gestion du changement
 - Compétences et expériences dans des projets de conseil extérieur

7.3.3. Compétences spécifiques selon les niveaux de services

Par ailleurs, selon la situation d'urgence et de gravité dans laquelle se trouvent les demandeurs, des compétences particulières seront requises aux accompagnateurs :

- ▶ **Urgence :**
 - Capacité de diagnostic et d'analyse rapide,
 - Mise en œuvre de plans d'actions à court terme avec mesure rapide des résultats.
- ▶ **Prévention :**
 - Méthodologie éprouvée de définition de plans d'actions à moyen terme et
 - Suivi de mise en œuvre d'actions.
- ▶ **Opportunités:**
 - Capacité d'analyse stratégique, et
 - Prise en compte des objectifs à long terme des entreprises.

Les personnes intéressées sont invitées à consulter les autres documents utilisés dans le cadre de l'initiative VaccinAntiCrise :

1. Questionnaire de demande de participation à l'initiative VaccinAntiCrise (à remplir par le demandeur)
2. Conditions générales de participation à l'initiative VaccinAntiCrise (à signer par le demandeur)
3. Charte de l'initiative VaccinAntiCrise (à signer par l'accompagnateur)
4. Contrat de prestations de services VaccinAntiCrise (à signer par le demandeur et l'accompagnateur)
5. Evaluation de l'accompagnement VaccinAntiCrise (à remplir individuellement par le demandeur et l'accompagnateur)