



# Note sur les priorités stratégiques 2021 en France

Rédacteurs : Conseils d'administration, codirection générale, directions générales déléguées,  
conseillers stratégiques

Document à usage interne, janvier 2021

## Contenu

<b>Contexte</b> .....	<b>3</b>
Pourquoi cette note ? .....	3
Situation économique actuelle .....	3
Quelques compléments sur les comptes .....	3
Impacts de la suspension du spectacle vivant .....	4
Contraintes informatiques .....	5
<b>RAPPEL - Ce que Smart est</b> .....	<b>6</b>
<b>Ce que Smart veut faire - Axes stratégiques et priorités 2021</b> .....	<b>6</b>
Axe 1 – Diversifier les publics .....	7
Publics existants .....	7
Nouveaux publics .....	7
Gestion De Contrats (ci-après « GdC ») .....	8
Test de design de service – Spectacle vivant .....	8
Axe 2 – Design de service .....	9
Axe 3 – Renforcer l’accompagnement .....	9
Axe 4 – Démocratie et participation .....	10
Axe 5 – Projet politique & Inscription dans les territoires .....	11
Axe 6 – Modèle économique .....	11
<b>Concrètement</b> .....	<b>12</b>
Ressources / Moyens à disposition .....	12
Economies .....	12
Structuration du groupe .....	13
<b>Estimation de l’impact économique des propositions</b> .....	<b>13</b>
<b>Annexe 1 – Augmentation des produits</b> .....	<b>13</b>
Sur les subventions (validé par CA précédent) .....	13
Sur la participation des sociétaires .....	13
Contribution coopérative au résultat .....	13
Contribution au capital .....	14
<b>Annexe 2 – Diminution des charges</b> .....	<b>14</b>
Charges de personnel .....	14
Charges de fonctionnement .....	14

## Contexte

### Pourquoi cette note ?

Cette note vise à définir la **stratégie** et la **réaction à adopter** par Smart en France suite à une double conjoncture néfaste :

1. Une crise sanitaire impactant l'activité économique, notamment dans nos secteurs historiques
2. Un conflit avec Pôle Emploi menant à la suspension de la production du spectacle vivant au sein du groupe Smart en France<sup>1</sup>, la mise en sommeil de La Nouvelle Aventure (ci-après « LNA ») et la reconfiguration de la poursuite de l'activité dans le secteur audiovisuel (ci-après « AV »).

Ces deux éléments conjoncturels viennent se greffer sur un modèle économique déficitaire et une continuité opérationnelle dépendante de participations extérieures.

Tout ceci amène forcément à repenser notre action. Pour ce faire, nous ne partons pas d'une page blanche, puisque ces travaux sont en cours avec l'appui des conseils d'administration, tant sur la **stratégie générale du groupe à 5 ans** que sur le **redressement du modèle économique français**.

L'objectif de cette note est donc, à l'intérieur de ce cadre de référence, de

- Déterminer des priorités pour 2021, visant à **repartir dans une dynamique positive et réaliste, reclarifier les lignes du projet et stabiliser une situation économique déficitaire insatisfaisante**
- **Repenser la structure du groupe**
- Analyser les actions nécessaires pour un **retour à l'équilibre économique d'ici 2023** et notamment **l'impact en termes de ressources humaines** à moyen terme, sachant que la suspension du spectacle vivant impacte le groupe français de près de 40% de ses ressources, dont plus de 50% des ressources hors Hauts-de-France

### Situation économique actuelle

La partie française du groupe Smart (SmartFr, GrandsEnsemble, Alterna, La Nouvelle Aventure) est en déficit depuis plusieurs années et les pertes sont estimées près de 2M€ en 2020 (effet COVID et arrêt de l'activité de La Nouvelle Aventure).

La croissance seule ne peut pas suffire à résoudre la situation. Sans changement du modèle économique, la croissance ferait même pire que bien, en creusant le déficit.

Suite à ces déficits cumulés, la situation économique du groupe en France est critique et tient grâce à la solidarité et au soutien des structures belges du groupe.

### Quelques compléments sur les comptes

#### 2019

- L'augmentation des coûts salariaux prévus et annoncés est compensée par la croissance

<sup>1</sup> Développée jusqu'à ce jour par la coopérative « La Nouvelle Aventure », ci-après LNA

- Par rapport aux années précédentes, un produit a été perdu : le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE<sup>2</sup>). Lors de sa disparition des suites de la volonté de l'État, le CA a décidé de ne pas compenser ce manque dans le but de maintenir l'attractivité, tablant sur une croissance couvrant l'impact.  
Les seules ressources restantes sont donc les participations au capital via la prise de parts sociales et la contribution coopérative, ce qui est structurellement trop faible pour atteindre l'équilibre dans une partie des structures
- Certaines charges ont augmenté en 2019
  - o Pertes exceptionnelles sur subventions passées
  - o Provisions pour risques entrepreneurs GE<sup>3</sup>
  - o Mécanisme de la contribution économique territoriale, impôt calculé sur base de la valeur ajoutée plutôt que du résultat et donc en la défaveur de notre modèle - > augmentation de 130% (83k€ -> 180k€) malgré une société en perte

## **Impacts de la suspension du spectacle vivant**

### **Sur l'activité et les performances du groupe**

Sur 2019, la Nouvelle Aventure a réalisé un chiffre d'affaires de 10 M€, ce qui représente 36.4 % des produits du groupe, et contribue à 36.2 % de ses frais de gestion.

Le chiffre d'affaires prévisionnel de la Nouvelle Aventure pour l'année 2020 s'établit à 3.3 M€ (-67%), le groupe devrait quant à lui réaliser 16.5M€ (-40%).

Suite aux impacts de la crise sanitaire, des mesures ont été prises depuis mars 2020 pour réduire le coût de fonctionnement de Smart (-11 % de frais de fonctionnements des services mutualisés) en veillant à ne pas réduire le niveau de qualité des services aux sociétaires. Le résultat prévisionnel est toutefois très fortement dégradé et pourrait s'établir à -2.1M €, hors éléments exceptionnels.

Au sein de ce résultat, on peut isoler quelques impacts liés à la mise en sommeil de l'activité de la Nouvelle Aventure :

- Frais de gestion : - 160 k€ par rapport aux prévisions établies en juin 2020
- Coûts salariaux : maintien des effectifs pour assurer la transition et impossibilité de pratiquer le chômage temporaire
- Redressement fiscal de la Nouvelle Aventure suite au refus du statut de SCOP pour 2 années : + 317 k€ estimés
- Frais de procédure : + 43 k€
- Aucun impact sur le niveau de subvention.

### **Sur la structure financière du groupe**

La cessation de l'activité de la Nouvelle Aventure pose la problématique du remboursement des emprunts qu'elle a obtenu en pleine crise sanitaire sur des mesures d'urgence. Ces sommes sont

<sup>2</sup> Le CICE a été transformé en réduction de cotisations sociales, c'est donc une « perte » au regard du budget de la structure mutualisée mais un « gain » au regard du salaire net perçu par les entrepreneur-es (nous ne rentrons pas ici sur l'intérêt, que nous portons en défendant la meilleure protection sociale possible, des cotisations sociales et du salaire différé)

<sup>3</sup> Liées soit à des créances douteuses, soit à des activités en négatif avec peu d'espoir de retour à l'équilibre

apportées l'une par la Caisse d'Épargne (banque partenaire du groupe Smart) et l'autre par la Région Hauts de France (partenaire historique de Smart).

→ Décaissement envisagé de 400 750 € dans les prochains mois.

### Contraintes informatiques

Les **ressources informatiques** jusqu'à fin août 2021 seront essentiellement concentrées sur

- La **sécurisation administrative de nos outils** : passer au crible nos pratiques, résoudre nos faiblesses administratives
- Le renouvellement des **logiciels vitaux en fin de vie** (ie Winscop)
- L'augmentation de la productivité des équipes de conseiller·ères (en libérant du temps de travail) via une **optimisation des missions de support** : nous souhaitons nous appuyer sur des outils adaptés pour fluidifier le traitement de l'accueil, l'information et la formation de première ligne, au bénéfice des utilisateur·rices, et diminuer le temps consacré à répondre aux questions répétitives générales ou liées à l'utilisation des outils, pour pouvoir consacrer tout ou partie de ce temps libéré à de l'accompagnement personnalisé des parcours et activités de chacun·e ; cela passe aussi par la constitution d'une base de connaissance de référence et l'amélioration de l'expérience utilisateur·rice pour faciliter la recherche autonome d'informations générales

Peu de ressources informatiques seront donc disponibles avant cette date pour des améliorations fonctionnelles des outils existants ou la création de nouveaux outils / services automatisés, une gestion manuelle temporaire restant évidemment possible.

## RAPPEL - Ce que Smart est

La suspension du spectacle vivant, ADN et cœur historique de Smart est certes un coup dur, mais il ne change pas ce vers quoi Smart a évolué au cours du temps : une **entreprise partagée** dont la mission est de favoriser l'**émancipation des travailleur·ses**, en permettant à chacun·e de se réapproprier son travail, ainsi que le sens et la valeur de celui-ci, de **combiner autonomie, solidarité et sécurité**, tout d'abord via un accès effectif à la meilleure sécurité sociale possible - celle des travailleur·ses salarié·es- mais également en générant des effets de mutualisation internes qui renforcent cette sécurité.

Il ne faut pas non plus perdre de vue **ce qui nous différencie** des autres alternatives à l'entrepreneuriat et nous rend innovants par rapport aux modèles institués

- Ouverture à tou·tes (inclusivité, entreprise de grande échelle, multi-sectorielle) dans le respect des spécificités locales
- Automatisation / Industrialisation
- Diversité large de solutions : contrats courts, longs, multi statuts (intermittence<sup>4</sup>, droits d'auteur, régime général)
- Promotion du projet européen, notamment au niveau du pacte social de l'Union européenne

## Ce que Smart veut faire - Axes stratégiques et priorités 2021

Une crise de l'ampleur de celle rencontrée en 2020 nous secoue.

Elle nous force à questionner et à **reclarifier l'image de Smart**, ce que nous sommes, ce que nous faisons, pour qui nous le faisons et comment nous le faisons. Et cela pour le monde extérieur, mais aussi et surtout pour nous-mêmes : sociétaires, collègues...

Elle nous met aussi en danger économiquement et ne nous épargne pas le difficile effort d'économies, nécessaire pour **stabiliser le modèle (économique) dans la durée**.

Mais c'est également une **opportunité**. Celle de sortir de notre zone de confort, pour s'adapter, corriger, renforcer. Les douze derniers mois ont redémontré à quel point dans notre projet, les idées, l'énergie, la solidarité et la créativité foisonnent, tant au sein des équipes que chez les sociétaires. Nous voulons sortir par le haut de cette situation, ensemble et plus fort, et pour cela il est nécessaire de nous remettre en question, de tester de nouvelles pistes, de nouvelles manières de fonctionner et de nous organiser, de lancer une série de chantiers expérimentaux, sans oublier le passé, riche d'expériences. Action par action, dépense par dépense, les expériences qui seront menées en France sont un investissement pour le groupe, qui préfigure des pistes sectorielles, des manières de procéder, des approches déployables ultérieurement auprès d'autres Smart en Europe.

Issus des réflexions participatives des sociétaires (Smart in Progress), les six axes de la stratégie 2025 serviront de fil rouge pour lister et ancrer nos axes de travail prioritaires pour 2021.

<sup>4</sup> Suspendue actuellement pour le spectacle vivant

## Axe 1 – Diversifier les publics

### Éléments de contexte

- *Le taux de turnover de SmartFr est similaire à celui de Smart en Belgique – il est important de noter que chaque année 1/3 de la population est constitué de « néo-arrivants » et que seul 1/3 des sociétaires reste actif au-delà de 2 ans*
- *Le « coût d'acquisition » (apprentissage de Smart, des outils) est élevé, ce qui nous pénalise dans un contexte à forte croissance, avec beaucoup d'entrants*

La suspension du spectacle vivant accentue le besoin de la diversification des publics. C'est donc notre stratégie de développement (national, territorial, local) qui doit évoluer.

### Publics existants

Une des actions de développement les plus efficaces sera de travailler à **conserver et appuyer les activités développées** – Les axes de la stratégie générale autour de la libération du temps des conseiller·ères (et donc une augmentation de la qualité de l'accompagnement) et du design de services contribuent à cet effet d'augmentation de notre capacité à adapter nos services aux attentes de ces activités plus avancées (voir Axe 3 – Renforcer l'accompagnement ci-dessous). Par ricochet, ce travail permettra aussi une diminution de l'impact du coût élevé d'acquisition. Cet axe de travail est d'autant plus important dans cette période agitée, où les effets sur notre image des attaques de Pôle Emploi favorisent déjà une forme de fuite d'une partie de notre public. Ceci est à lier avec les priorités de l'Axe 5 – Projet politique & Inscription dans les territoires.

### Nouveaux publics

Plutôt que de cibler un secteur en particulier sur l'ensemble de la France, il conviendrait de **territorialiser et localiser l'approche en analysant, entre autres, les bassins économiques de chaque bureau** et en vérifiant les atouts de leur situation (position géographique, partenaires et besoins locaux, ressources), pour identifier les secteurs économiques les plus prometteurs localement et de cibler ainsi notre stratégie de développement, en portant, sur chaque territoire où cela fait sens, une attention particulière aux « **Creative Workers** » (Technologies Information et Communication, communication et web, consultance, formation, journalisme, etc.).

Sur le court terme, l'état des outils et de notre accompagnement pourrait rebuter des porteurs de projets plus avancés, mais aussi les émergents. Les priorités informatiques ne prévoyant pas d'évolution des outils à très court terme et les perspectives d'évolution de l'accompagnement par la libération du support étant une entreprise à moyen terme, il peut être intéressant de continuer à développer sur un secteur déjà présent et pour lequel nos outils viennent d'être rénovés et mis en conformité avec le contexte légal : celui de la **formation professionnelle**<sup>5</sup>.

Plusieurs **points d'attention** à garder en tête dans cette diversification

1. Il peut être utile de faciliter l'intégration en automatisant / simplifiant le processus d'inscription
2. Les profils que l'on vise doivent trouver leur compte à adhérer à Smart, ce qui ne sera possible que si nos services sont de qualité (ils doivent donc évoluer en ce sens)

<sup>5</sup> Point d'attention : notre capacité à accompagner la formation en étant en conformité avec le décret « qualité » et la prochaine labellisation Qualiopi (post Datadock) et de rassurer quant à notre capacité à accompagner les formateurs dans la mobilisation des CPF : informer les socios du processus de labellisation

3. Axe 2 – Design de service et Axe 3 – Renforcer l'accompagnement) et que l'on met en avant la vie coopérative effective à laquelle ils peuvent prendre part

### **Gestion De Contrats (ci-après « GdC »)**

Il s'agit d'un outil prometteur, jusque-là sous exploré, qui doit être mis en valeur et dont le développement doit être appuyé. Une demande forte existe mais elle est mal identifiée. En outre, la suspension du spectacle vivant va reporter sur des structures externes à Smart la production jusqu'à présent portée par plus de 3 000 activités.

Ces productions par des structures extérieures vont continuer à nécessiter une gestion de la paie. Il y a là une opportunité à continuer à répondre à une partie des membres, notamment ceux liés au secteur du spectacle vivant, en proposant, chaque fois que cela fait sens, l'usage de l'outil « GDC », ce qui permet en parallèle de continuer l'expérimentation sur une déclinaison du Design de Service<sup>6</sup> (voir axe 2).

Point d'attention : la qualité de service actuelle dans GDC doit se renforcer. Les priorités de développement informatique ne permettront pas d'amélioration du service via cet axe mais les ressources humaines libérées doivent permettre de repenser les procédures de gestion mais aussi l'accompagnement des bénéficiaires de ce service afin d'obtenir un incrément réel de qualité.

### **Test de design de service – Spectacle vivant**

La probable création de structures dédiées à la production de spectacles par une partie des sociétaires va nous inviter à repenser leur place dans le groupe. Au-delà de simples utilisateurs d'un outil de paie, les employeurs GDC sont pleinement sociétaires de Smart. La transition rapide entre gestionnaire d'activité (DANS l'entreprise partagée) et employeurs GDC (formellement en dehors de celle-ci) doit nous amener à questionner et faire évoluer la place, tant démocratique (voir également axe 4) qu'en termes économique et de service avec ces sociétaires.

Pour aider à la réalisation de certains de ces points, la fin de l'année 2020 est mise à profit pour mettre en place un **plan de marketing**.

---

<sup>6</sup> Cette déclinaison doit permettre de développer les services de Smart à destination d'entités juridiques indépendantes de l'entreprise partagée, sans négliger le rôle de la coopérative à l'égard de ces entreprises en matière de conditions de travail, de rémunération, de pratiques professionnelles, de management et de gouvernance.



## Axe 2 – Design de service

Les priorités informatiques du 1<sup>er</sup> semestre 2021 ne permettront pas une évolution forte de nos outils de traitement massif avant l'automne 2021.

Cela ne doit pas nous empêcher de préparer cette période, en **lançant des expérimentations** sur le terrain, qui permettront de mieux cibler une automatisation de certains services grâce à un retour concret d'expérience.

Deux exemples

- Expérimentation autour du lissage de revenu et d'une réappropriation du sens et des mécanismes de rémunération (projet 'Archipel' porté par un collectif d'une trentaine de sociétaires)
- Mise en place d'un CAPE / CDI sur l'ensemble du territoire via Smart (de préférence) ou en étendant GrandsEnsemble

## Axe 3 – Renforcer l'accompagnement

Ici aussi, le mot d'ordre doit être l'expérimentation. La situation actuelle peut par exemple être l'occasion de tester la **séparation en trois groupes** de missions actuellement réparties sur la même fonction de conseiller-ère

- Contrôle (a priori et a posteriori)
- Support (aux concepts économiques<sup>7</sup> et à l'usage de Smart comme entreprise partagée et démocratique)
- Accompagnement (individuel, économique, collectif, à la vie coopérative locale...)

Sur ce dernier volet (accompagnement), des projets concrets d'expérimentation locale, en lien avec les projets du Plan d'Action Opérationnel correspondant, doivent être lancés dans le but d'alimenter le travail de constitution d'une base méthodologique et d'outils pour la diffusion de ces pratiques.

Ces expérimentations pourraient notamment porter sur la dimension du co-accompagnement (accompagnement par les pairs), mais également tenir compte du fait que des publics plus aguerris auront des demandes plus pointues sur certains aspects économiques ou de développement.

En outre, le développement des nouvelles technologies mais aussi les habitudes prises lors du confinement ou simplement la taille du territoire français doivent amener à **repenser le rapport à la proximité** et de questionner quels axes du métier justifient une présence locale et qu'est-ce qui peut être accompli essentiellement à distance. Le projet visant à optimiser et informatiser une partie de nos opérations de support devrait aider à avancer dans ce sens.

<sup>7</sup> Différence entre contrat de vente et contrat de travail, mécanismes de la TVA, mécanismes des (doubles) cotisations sociales (employeur/employé) ...

## Axe 4 – Démocratie et participation

**Les différents Conseils d'administration**<sup>8</sup>, qui doivent être **impliqués** (informés, consultés...) dans les évolutions des prochains mois, ont formulé le souhait d'être solidaires : entre elles et eux, entre personnes morales, avec la direction et l'équipe, ainsi qu'avec les membres.

Leurs travaux sur la rénovation statutaire, le modèle économique, l'impact de la suspension d'activité de la Nouvelle Aventure, la tenue ou le report des groupes de travail Smart in Progress tels que validés lors de l'AG de juin 2020, doivent être **partagés au sein de l'assemblée des associé-es dans un ou des temps dédiés**. Ces moments doivent être un ou des moments où on présente et explique les choix, où on remet en jeu les mandats et où on débat ensemble de l'avenir. Ces moments démocratiques sont essentiels et il faut accepter qu'ils viennent bousculer les plans stratégiques.

Ces travaux doivent être l'opportunité de **renforcer une vision coopérative** pour toutes les sociétaires, ce qui différencie notamment Smart d'un « service de portage salarial » (que nous ne sommes pas).

Comme indiqué dans l'Axe 1 – Diversifier les publics, le report des activités (vers des structures extérieures) lié à la suspension de la Nouvelle Aventure doit nous amener à **repenser et potentiellement faire évoluer le dialogue et la relation avec ces sociétaires**. La première étape de ce travail est déjà entamée, via le travail d'accompagnement que l'équipe est en train de réaliser afin de permettre l'émergence de solutions auto-construites. Ce travail se base principalement sur les mécanismes de dialogue coopératif.

En interne, la situation économique va nous amener de facto à entrer en **dialogue avec le Comité Social et Économique (CSE)** nouvellement élu. Tout l'enjeu sera, malgré la situation compliquée, d'apprendre à travailler ensemble et à déployer la dimension coopérative de ce dialogue par l'ensemble des parties prenantes et à y associer les sociétaires-salarié-es.

Plus largement, les salarié-es de **l'équipe mutualisée** doivent être placés au cœur de la dynamique collective et coopérative : quelles sont leurs envies, leurs idées, les compétences inexploitées jusque-là qu'ils et elles peuvent mettre au pot commun ?

---

<sup>8</sup> SmartFr, GrandsEnsemble, SmartCoop

## Axe 5 – Projet politique & Inscription dans les territoires

La première priorité ici est de **clarifier aux yeux de tou·tes le projet de Smart et le sens** de celui-ci.

En lien avec l'Axe 1 – Diversifier les publics, il importe de **renouer des liens forts avec des structures proches au niveau local mais aussi au niveau global (national et européen)**. Sans le soutien de notre partenaire Illusion & Macadam, nous n'aurions eu aucune solution à proposer aux sociétaires au 1er octobre 2020. Ce soutien n'a été possible que grâce à des années de relations partenariales et d'échange soutenus tant au niveau local qu'au niveau national.

C'est également avec et en s'appuyant sur ces structures que diverses expérimentations pourraient être menées. Une des pistes pourrait être de repenser le modèle de développement imaginé il y a cinq ans avec Bigre<sup>9</sup>.

En parallèle, la structure doit **renforcer ses liens avec les réseaux coopératifs, ESS, médiatiques, académiques, économiques, syndicaux et politiques**. L'exemple du combat en cours au niveau du secteur du spectacle vivant n'est pas le dernier et nous ne pouvons plus jouer « seul·es contre tou·tes ». Nous avons besoin de l'aide et du soutien des personnes et structures qui partagent les mêmes valeurs que nous, pour résister ensemble aux potentielles attaques de l'ultra-libéralisme ou d'une vision passéiste du progrès social. Dans un premier temps, pour consolider d'éventuels compléments de financement (voir ci-dessous) et aussi pour consolider notre modèle – SCIC (société coopérative d'intérêt collectif), au niveau de la dynamique sociale mais aussi économique.

## Axe 6 – Modèle économique

Une stratégie de relance économique se base typiquement sur quatre piliers, qui recoupent en partie les axes ci-dessus

- **Croissance et développement** : augmenter (intelligemment) le volume global d'activité – Voir axe 1
- Amélioration de la **productivité** (i.e. produire autant pour moins cher, de façon à pouvoir produire plus avec autant) – Voir axe 3
- Maîtrise des **charges**
  - o **Pour les charges « matérielles »** : voir Annexe 2 – Diminution des charges
  - o Les questions relatives aux **charges de personnel** sont traitées dans la section ci-dessous
- Augmentation des **produits** via une augmentation des financements publics et une hausse des contributions mutualisées (Voir Annexe 1 – Augmentation des produits)

<sup>9</sup> Tentative de mise en commun de moyens et de services (initialement la paie) entre plusieurs coopératives d'entrepreneur·es : Smart, GE, Oxalis et Coopaname

## Concrètement

### Ressources / Moyens à disposition

Nous portons le souhait d'éviter tout plan social d'ampleur, cela n'exclut pas une certaine forme de réduction de la masse salariale (voir ci-dessous), l'ambition étant bien de revenir dès 2022, sur les modules actifs, au moins égale à celle d'avant 2020 (i.e. 30% par an pré-covid)<sup>10</sup>.

Les collègues ayant du temps de travail libéré (baisse du volume de travail) sont donc invité-es à participer activement au redéploiement de l'activité. Nous bénéficions ici d'une opportunité d'avoir des ressources déjà formées à cet objet particulier qu'est Smart et une volonté de se battre pour préserver le projet. Outre qu'elles jetteront les fondements du redressement de Smart en France, **ces expérimentations doivent constituer un investissement pour l'ensemble du groupe Smart**, partout en Europe et notamment en Belgique en permettant de lancer des chantiers expérimentaux (Déclinaison du design de service, processus participatifs et de co-construction renforcés, méthodologies d'accompagnement entre pairs...)

Les pistes d'action à mener sont multiples : se former pour monter en compétence, démarrer, renforcer l'accompagnement économique, collectif, sortir du bureau pour faire du développement commercial mais aussi pour renforcer le réseau local... mais plutôt que d'imposer les plans d'actions par le haut, la situation actuelle est également l'opportunité d'expérimenter une plus grande **co-construction** des axes de travail et des chantiers de réflexion impliquant l'ensemble des collègues doivent être lancés. Ceux-ci doivent bien entendu produire leurs premiers fruits à très court terme, mais doivent viser à exister en continu sur 2021.

Des **évaluations**, tant sur les résultats obtenus que sur le processus de co-construction, doivent être prévues à **6 et 12 mois** pour mesurer l'impact de la situation, décider de la continuation des expériences et / ou proposer des adaptations.

Les conseils d'administration tant belges que français doivent bien entendu être impliqués tant dans le suivi des expérimentations elles-mêmes que dans les mesures d'impacts semestrielles.

### Economies

En plus des mesures de réduction de charge listées dans l'Annexe 2 – Diminution des charges, d'autres économies peuvent cependant être amenées.

Notamment, une réduction de la masse salariale pourra être obtenue par

- Une politique à court terme de **non-remplacement** (sauf exception sur postes clefs évidemment)
- Un rappel de la possibilité de **départs volontaires** via des ruptures conventionnelles et / ou à (cf point suivant)
- Un travail avec les instances de représentation du personnel sur la possibilité de **réduction (temporaire) du temps de travail et/ou de salaire**
- Une **politique active de formation**

Une réflexion doit également s'amorcer sur une **fermeture de certains bureaux**.

<sup>10</sup> Dit autrement, l'augmentation du CA projetée est un retour au CA de 2019 en 2023, sans constater (par précaution) celui précédemment lié au spectacle vivant

## Structuration du groupe

Plusieurs indicateurs démontrent la nécessité de repenser l'organisation juridique du groupe.

Un groupe de travail interne est en cours de réflexion sur ce sujet.

## Estimation de l'impact économique des propositions

### Annexe 1 – Augmentation des produits

Un groupe de travail du CA a travaillé sur deux axes complémentaires

- Augmentation des subventions
- Augmentation de la participation des sociétaires utilisateurs, notamment du taux de contribution coopérative

Cette annexe présente les résultats de ce travail, qui servira de base à un débat participatif avec l'ensemble des sociétaires sur le premier semestre 2021 pour obtenir une décision à l'AG de juin 2021.

### Sur les subventions (validé par CA précédent)

Faire évoluer le niveau de **subventions**, en se concentrant sur le cœur de métier de Smart pour atteindre **un montant de 1,2 M€ en 2022**, ce qui correspond à un doublement de nos subventions sur la période.

Il a été décidé de rester raisonnable et réaliste sur cet axe. Malgré une volonté renforcée d'investir dans les financements publics (avec plusieurs recrutements ciblés à cet effet), la recherche d'argent public est un travail de longue haleine qui nécessite notamment la constitution de tout un réseau de contact et d'influence.

En outre, ces financements sont souvent des enveloppes fermées, et en obtenir se fera souvent au détriment d'opérateurs déjà en place. Il convient donc d'être prudent dans nos approches locales et de travailler le plus souvent avec ces acteurs, plutôt que contre eux, ce qui nécessite également du temps pour être efficace.

### Sur la participation des sociétaires

Travail **en cours** avec un groupe de travail issu des CAs français, sur la contribution coopérative et le capital social. L'assemblée générale du 2 février 2021 ouvre un chantier participatif qui fera l'objet de décisions lors de l'AG du 21 juin 2021.

### Contribution coopérative au résultat

La proposition du groupe de travail au CA, puis à l'AG (pour lequel un processus de concertation s'ouvre en février pour présentation à l'AG de juin) est de porter la contribution moyenne calculée par rapport au CA de 9.32% du CA à 12,8%<sup>11</sup> et permettre, en combinaison des autres mesures et sous les hypothèses énoncées, d'atteindre l'équilibre financier en 2023.

<sup>11</sup> Ce taux sera confirmé lors du travail mené dans le cadre du chantier participatif qui s'ouvre en février, en vue de l'AG de juin 2021

## **Contribution au capital**

La proposition du groupe de travail au CA (et à l'AG de juin le cas échéant selon les travaux du chantier participatif) est la suivante :

Aligner tout le monde sur une contribution au capital variable basée sur 1% du salaire brut

## **Annexe 2 – Diminution des charges**

### **Charges de personnel**

Les projections initiales prévoyaient un maintien de la production audiovisuelle, et donc des recettes y afférentes. À ce jour, nous sommes contraints de revoir cette hypothèse. Si on considère une perte totale sur ce secteur (ce qui est probable en 2021), nous considérons une perte supplémentaire de **330k€ (12%)**.

Toutes les autres pistes d'économies ayant déjà été explorées, un maintien du résultat final annoncé ne pourra se faire, à rentrées constantes, qu'en diminuant les charges de personnel à proportion, ce qui, au coût moyen actuel, correspond à une réduction de 7,5 ETP (équivalent temps plein).

### **Charges de fonctionnement**

En sus de la politique de ressources humaines définie ci-dessus, et des éventuelles économies qui pourraient en découler, la possibilité de faire des efforts doit être étudiée sur les charges suivantes

**Objectif** : -150k€ (soit -12% par rapport à 2020)

Ces mesures d'économie impacteront les postes suivants

- Études, prestations, sous-traitance et honoraires
- Les locations, notamment des bureaux liés aux antennes dans les territoires
- Impôts et cotisations sociales : se doter d'un plan diversité permettant une meilleure utilisation des cotisations au profit de l'activité du groupe et des personnes, repenser avec notre réviseur la structure globale du groupe et sa gouvernance, la sécuriser
- Frais de déplacement : frugalité et respect du strict nécessaire dans un contexte contraint économiquement sont déjà de mise, recommandations et consignes sont précisées en 2021
- Provisions pour risque d'activité : améliorer la trésorerie des activités leur permettant de couvrir les variations, clarifier les règles de gestion et le suivi de celles-ci, anticiper la nécessité d'arrêt d'activité, etc.
- Dotations aux risques clients
- Frais postaux à optimiser notamment via la dématérialisation des envois de factures
- Frais bancaires à rationaliser pour diminuer le coût de fonctionnement des outils (comptes et moyens de paiement)