



PLAN DE CONTINUATION DES ACTIVITÉS DE SMART EN FRANCE

Réaffirmer l'intégrité
du projet Smart

Depuis quatre ans, Smart en France et en Belgique fonctionnaient conjointement dans un cadre mutualisé. La nécessité d'opérer un redressement rapide de la situation en France et de raccourcir le circuit de prise de décision a conduit, à partir de mai 2021, au renforcement de l'autonomie de GrandsEnsemble, SmartFr et SmartCoop, ainsi qu'à la réorganisation du management des équipes salariées de chaque pays autour d'une direction générale spécifique. Pour autant, ces évolutions ne remettent pas en cause l'intégrité du projet commun. Les équipes belges et françaises continueront à travailler ensemble et à mutualiser certains travaux. GrandsEnsemble, Alterna, SmartFr continuent d'incarner en France le projet européen Smart, impulsé par la Fondation SmartBe : la poursuite d'un destin commun entre ces trois coopératives est une des conditions essentielles de l'engagement de SmartBe à leurs côtés.

Les mesures de redressement économique

- 1 — Améliorer les comptes d'exploitation 2021
- 2 — Reconstituer les capitaux propres
- 3 — Parvenir à l'équilibre économique d'ici 2024

1 — AMÉLIORER LES COMPTES D'EXPLOITATION 2021

L'exercice 2021 de SmartFr devra porter des quantités importantes de charges exceptionnelles, liées à l'apurement de situations anciennes, à l'éventuel engagement d'un plan de sauvegarde de l'emploi, aux frais d'expertise, à la dégradation de la situation sociale et économique de la coopérative. Afin d'éviter que SmartFr présente un résultat de fin d'exercice en situation de perte trop importante, SmartBe consent à réaliser un abandon exceptionnel de ses comptes courants à hauteur de 3,8 millions d'euros. Cette opération constituera un produit exceptionnel pour SmartFr et l'autorisera à elle-même réaliser un abandon exceptionnel de créances au bénéfice de GrandsEnsemble, pour une valeur de 675.000 euros.

2 — RECONSTITUER LES CAPITAUX PROPRES

Les fonds propres de SmartFr et de GrandsEnsemble sont aujourd'hui très dégradés et négatifs, ce qui entraîne des difficultés de trésorerie régulières pour les coopératives. Afin de renforcer les capacités d'action au quotidien, donner confiance à d'autres futurs investisseurs, et faire ainsi le pari de notre réussite à terme, nous devons reconstituer nos fonds propres. Cette ambition s'appuie sur une logique saine de 1+1 : pour chaque euro apporté par SmartBe en tant qu'associée, les coopératives SmartFr et GrandsEnsemble, leurs sociétaires et partenaires, mobiliseront un euro.

Intervention de SmartBe

Pour SmartFr, SmartBe interviendra par un apport en capital de 1 million en 2022 et de 0,5 million en 2023 conditionné par la bonne marche du présent plan de continuation.

Pour GrandsEnsemble, l'intervention de SmartBe devra s'appuyer sur son entrée au sociétariat de la Scop. Elle se traduira par un apport en compte courant d'associé à hauteur de 1,5 million d'euros, déduction faite du montant des parts sociales souscrites, dans le respect des règles de sociétariat des Scop.

Par ailleurs, SmartCoop autorisera un étalement des créances qui lui sont redevables par SmartFr au titre des intercos 2020 et 2021, soulageant ainsi la gestion de la trésorerie de cette dernière.

Levées de fonds

L'intervention en fonds propres de la fondation SmartBe auprès de SmartFr et GrandsEnsemble ne suffira pas à couvrir tous les besoins financiers de Smart en France. Elle permettra toutefois d'établir un contexte de confiance permettant à d'autres investisseurs d'intervenir ou de nouveaux sociétaires de rejoindre

nos coopératives. Chaque société devra par conséquent conduire en 2022 et 2023 des opérations spécifiques de renforcement de ses fonds propres.

Pour GrandsEnsemble, une levée de fonds à hauteur de 250 000 euros en quasi-fonds propres (prêts participatifs ou titres participatifs) devra être menée en 2022.

Pour SmartFr, il s'agira de réaliser un tour de table de levée de fonds de 1,25 million d'euros en 2023. Les modalités de ce tour de table ne sont pas encore définies (capital, titres participatifs, obligations convertibles etc.).

Implication des salariés sociétaires

La reconstitution du capital passera également par l'apport des sociétaires au travers de la souscription de parts sociales. Sur 10 ans, ces souscriptions représenteront 3,6 millions d'euros pour SmartFr et 769.000 euros pour GrandsEnsemble. Dès 2022, GrandsEnsemble et SmartFr feront évoluer leurs statuts de manière à établir à 2% des salaires bruts la règle de remontée en capital applicable à l'ensemble des salarié·es-associé·es des coopératives.

Interventions financières (en résumé)

SmartFr	SmartBe	Associé·es-salarié·es	Partenaires financiers
2021	Abandon de créances : 3,8 M€	Apports en capital : 134 k€	—
2022	Apport en capital : 1 M€	Apports en capital : 143 k€	—
2023 à 2031	Apport en fonds propres : 0,5 M€	Apports en capital : 3,4 M€	Apports en fonds propres : 1,25 M€
Total	5,3 M€ (1,5 M€ en capital + 3,8M€ en produits exceptionnels)	3,6 M€ (capital)	1,25 M€ (fonds propres)

GrandsEnsemble	SmartBe	Associé·es-salarié·es	Partenaires financiers
2021	Apport en quasi-fonds propres : 1,5 M€	Apports en capital : 27 k€	Abandon de créances de SmartFr : 650 k€
2022	—	Apports en capital : 22 k€	Apports en quasi-fonds propres ou prêts participatifs : 250 k€
2023 à 2031	—	Apports en capital : 720 k€	—
Total	1,5 M€ (quasi-fonds propres)	769 k€ (capital)	900 k€ (250 k€ en titres ou prêts + 650 k€ en produits exceptionnels)

3 — PARVENIR À L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE D'ICI 2024

Depuis sa création, SmartFr n'a jamais connu d'exercice bénéficiaire. Les pertes annuelles, si elles étaient en partie légitimées par une forte croissance de l'activité (entre 20 et 30 % par an en moyenne entre 2015 et 2018), résultent aussi de plusieurs facteurs plus profonds :

- Un système d'information et d'automatisation du processus de gestion administrative ayant atteint ses limites et ne permettant pas un niveau d'automatisation efficient ;
- La fixation d'un taux de contribution des activités trop faible au regard des exigences affichées ;
- Une augmentation non maîtrisée de la masse salariale et des charges de structure ces dernières années ;
- La difficulté à fidéliser les membres.

Pour survivre et poursuivre leur activité, les entités françaises de Smart doivent engager sans délai des mesures économiques importantes.

Engager un plan de sauvegarde de l'emploi

Un plan de sauvegarde de l'emploi est envisagé : un accord de méthode est actuellement en cours de discussion avec les organisations syndicales à échelle de l'unité économique et sociale que constituent les trois coopératives. En octobre 2020, la cessation contrainte et brutale de l'activité de La Nouvelle Aventure et de Smart audiovisuel a privé Smart en France de 45% de son activité. Il est impossible de continuer à ne pas tenir compte de cet état de fait. Un plan de sauvegarde de l'emploi permettrait, à la fois de travailler l'adaptation des postes et des compétences afin de maintenir le plus d'emplois possible dans notre future organisation, et de proposer des conditions de départ exigeantes, conformes à nos valeurs et à notre projet, à celles et ceux qui ne souhaiteraient ou ne pourraient pas poursuivre leur travail au sein de nos coopératives. Dans ce cadre, des possibilités de reclassement au sein des différentes

coopératives Smart européennes, de nos partenaires et acteurs de l'ESS en France seraient mises en place, ainsi qu'une démarche «santé au travail» pour l'ensemble des salarié·es qui seraient demain au cœur du fonctionnement des coopératives et devraient se re-mobiliser autour du projet Smart.

Modifier les règles de contribution des Activités au fonctionnement des coopératives

Les contributions des Activités au fonctionnement des coopératives sont aujourd'hui insuffisantes et ne permettent pas de couvrir les dépenses engagées pour que les sociétés, a minima, fassent fonctionner de manière fiable leurs fonctions essentielles : comptabilité, déclaratif administratif, social et fiscal, paie, systèmes d'information, juridique, gouvernance, représentation du personnel, etc.

Pour GrandsEnsemble et Alterna, le taux de contribution des Activités évoluera de 10% à 13% de la marge brute afin de projeter un équilibrage des comptes. L'assiette de calcul est clarifiée et rendue identique pour toutes les Activités par souci d'équité : il s'agit de la marge brute, c'est-à-dire le chiffre d'affaires hors taxes déduction faite des achats de production, de marchandises ou la sous-traitance directement liée à une mission.

Pour SmartFr, le taux et l'assiette de la contribution des Activités restent inchangés, que cela soit pour la production de projets ou la gestion de contrats. Toutefois, les nouvelles offres de services qui seront mises en place dès 2022, bénéficiant de nouveaux outils, devront se positionner sur une contribution renforcée aux services mutualisés.

La contribution des Activités au fonctionnement des coopératives restera un mécanisme égalitaire de mutualisation des frais généraux, distinct des charges spécifiques directement liées à chaque Activité et imputées spécifiquement à chacune d'elle.

Se doter de nouveaux outils de gestion

Côté SmartFr, le système d'information et d'automatisation du process de gestion administrative SAM a aujourd'hui atteint ses limites. Peu stable ni ergonomique, il sera remplacé par un des outils existants aujourd'hui sur le marché et qui permettra d'améliorer la qualité de service comme la fiabilité du traitement des informations. Nous sommes actuellement en train d'en tester trois et nous inviterons les volontaires à bêta-tester prochainement.

Côté GrandsEnsemble, le nouvel outil de gestion (« Louty ») sera opérationnel dès le 1^{er} janvier 2022.

Les mesures de redéveloppement

- 1 — Concevoir Smart en France comme un ensemblier
- 2 — Développer une offre de portage coopératif
- 3 — Stabiliser un fonctionnement de CAE
- 4 — Se maintenir dans le spectacle vivant et l'audiovisuel

1 — CONCEVOIR SMART EN FRANCE COMME UN ENSEMBLIER

Il s'agit de rationaliser les possibilités offertes par les différentes entités Smart en France afin de structurer une offre complète, proposant une large palette de solutions à nos membres. Sans grand bouleversement, cette approche permettra de clarifier la proposition commerciale, de travailler l'approfondissement des savoir-faire spécifiques des conseiller·es, et de mieux penser le périmètre fonctionnel et la gouvernance de chaque entité de l'ensemble. Smart pourra s'adresser aux travailleur·euses indépendant·es freelances (via du portage salarial coopératif), aux entrepreneur·euses (via le recours aux CAPE et aux CESA, les Contrats d'Appui au Projet d'Entreprise et les Contrats d'Entrepreneur·euse Salarié·e Associé·e) et aux entreprises (via des solutions d'accompagnement et de mandatement), au travers d'une même logique et d'un marketing cohérent.

Cette logique d'ensemblier permettra de poursuivre la logique de « Smart ouverte à toutes celles et tous ceux qui en ont besoin ».

Une attention spécifique portera sur la mise en place rapide d'outils de communication et d'échanges entre les membres de l'ensemble de la communauté Smart en France.

2 — DÉVELOPPER UNE OFFRE DE PORTAGE COOPÉRATIF

Historiquement, Smart a toujours refusé, à juste titre, son assimilation à une entreprise de portage – son activité relevant principalement de la production audiovisuelle et de spectacle vivant. Pour autant, le cadre légal du portage, aujourd'hui borné et sécurisé, constitue une réponse opportune au besoin croissant de travailleuses et travailleurs qui souhaitent intégrer la coopérative pour y exercer leurs activités. Nous créerons par conséquent, ex nihilo, une nouvelle structure relevant juridiquement du portage salarial, organisée sous forme coopérative, afin d'y accueillir l'offre de « partage salarial » de Smart à destination des travailleuses et travailleurs au projet, créatives et créatifs freelances.

3 — STABILISER UN FONCTIONNEMENT DE CAE

GrandsEnsemble et Alterna ont cruellement souffert d'un manque de pilotage spécifique et d'une attention particulière. Cela peut être corrigé par l'inscription simple du fonctionnement de ces coopératives dans les normes, pratiques, modalités de fonctionnement, éprouvées et encadrées juridiquement, des coopératives d'activités et d'emploi. Ce sera l'angle privilégié pour stabiliser leur fonctionnement : inscription dans la dynamique de la fédération des CAE, migration des systèmes comptables et des outils de gestion vers Louty, renégociation des financements publics, exploitation des potentiels offerts par la certification Qualiopi en cours, apurement des situations et contentieux anciens, relance d'une vie coopérative locale renouvelée, etc.

4 — SE MAINTENIR DANS LE SPECTACLE VIVANT ET L'AUDIOVISUEL

Smart en France ne doit pas renoncer à reprendre pied dans les secteurs du spectacle vivant et de l'audiovisuel, porteurs d'une charge historique et symbolique très importante pour notre coopérative. Au-delà d'une poursuite des procédures judiciaires entamées, un travail sera conduit afin d'accompagner la création de nouvelles structures de production ouvertes et coopératives, notamment sur un modèle de CAE. Ces structures pourraient préfigurer le renouvellement de l'offre GDC, autour d'une nouvelle approche de la communauté de sociétaires.

Smart en France — (à partir de SmartFr)

Smart pour les freelances (à partir de SmartFr et Coopérative de portage à créer)	Smart pour les entrepreneurs (à partir de GrandsEnsemble)	Smart pour les entreprises (à partir de SmartFr-GDC)
Pour les travailleur·ses au projet, les créatifs et créatives	Pour les porteur·ses d'activités entrepreneuriales, déjà lancées ou en projet	Pour les petits collectifs de travail indépendants, sociétés ou associations
CDI ou CDD	CAPE ou CESA	—
Offre : déclaratif, juridique, comptable, assurance, réseau	Offre : idem offre freelance + accompagnement	Offre : mutualisation des fonctions sociales
	Smart pour les formateurs (à partir de GrandsEnsemble)	
	Smart pour les services aux personnes (à partir d'Alterna)	

Les facteurs clés de la réussite

REPENSER L'ORGANISATION ET REENGAGER TOUTES SES PARTIES PRENANTES

La qualité du service offert aux membres de Smart s'est dégradée ces dernières années. Il convient de l'améliorer en répondant notamment aux besoins et attentes tels qu'ils ont été identifiés dans les 37 recommandations SIP en 2019 et exprimés au travers des réseaux sociaux ou des échanges avec les équipes dans les bureaux. Cela concerne en particulier la stabilité et l'ergonomie de l'outil, l'accessibilité de l'information et la rapidité de réponse, l'organisation d'événements réseau et business, et l'accès à une base d'échanges entre membres.

L'organisation qui se dessine sera centrée sur les membres et le développement de leurs activités. Elle intégrera les retours d'expériences récents sur le fonctionnement de l'entreprise, notamment la difficulté, voire l'impossibilité, pour les conseiller·es à assurer sereinement leurs missions, et pouvoir ainsi procurer aux membres des réponses de qualité rapidement. L'organisation mettra en œuvre une nouvelle dynamique managériale orientée vers la responsabilisation des acteurs, l'apprentissage en commun

et la diminution des processus de gestion parfois lourds et coûteux en temps. L'intelligence relationnelle doit redevenir l'atout de Smart. À ce titre nous déploierons des actions ciblées de co-développement pour l'ensemble des salarié·es.

Pour rétablir la confiance dans le travail commun, nous devons d'abord la rétablir dans le projet. Poser une vision, la partager, l'enrichir des apports de chacun·e. Cette exigence est première : il faut collectivement retrouver le désir de remettre en marche le projet Smart.

SUIVRE LA BONNE MARCHE DU PLAN DE CONTINUATION

La bonne marche du plan de continuation et du redressement de l'activité en France sera suivie régulièrement au travers d'une instance dédiée, constituée de membres des conseils d'administration de SmartCoop, SmartFr, SmartBe et GrandsEnsemble, et sur la base d'indicateurs que celle-ci aura définis.

Smart