

# Rapport d'activité 2021

Smart—GrandsEnsemble—Alterna

*Smart*

# Sommaire

3	<b>—Smart, un projet coopératif</b>	28	<b>—GrandsEnsemble &amp; Alterna</b>
4	<b>Édito</b>	29	GrandsEnsemble et Alterna : deux CAE sœurs de la région Hauts-de-France
5	Le conseil d'administration SmartFr	30	GrandsEnsemble : les membres et leurs activités
6	Une nouvelle direction française	31	Alterna : les membres et leurs activités
8	Le comité social et économique	32	<b>Les faits marquants</b>
9	<b>Un groupement de différentes entités</b>	33	Le passage de Winscop à Louty
10	Les membres et leurs activités	34	La création de GrandsEnsemble Formation et sa certification Qualiopi
11	Production de projets	35	Développement du collectif Inter CAE
12	Gestion de contrats	36	<b>Le plan de continuation et ses perspectives</b>
12	La Nouvelle Aventure : point d'avancement sur la procédure	37	Le plan de de continuation
13	<b>Smart en Europe</b>	37	Retrouver l'équilibre financier et stabiliser les CAE
14	À l'échelle européenne	38	Favoriser les coopérations
16	<b>Les faits marquants</b>	39	<b>Nos partenaires</b>
17	Les projets prioritaires	40	Maillage territorial et relations partenariales
18	Les opportunités pour investir	40	Merci à nos financeurs
19	Les événements rassembleurs	40	Merci à nos partenaires réseau
20	<b>Les perspectives</b>	41	<b>Bilan financier</b>
21	Le plan de continuation	42	Compte de résultats GrandsEnsemble
22	Le soutien de Smart Belgique	43	Bilan consolidé GrandsEnsemble
23	Les perspectives 2022	44	Points clés du Résultat
24	<b>Bilan financier</b>	44	Points clés du Bilan
25	Compte de résultats Smart France	45	<b>Annexes</b>
26	Bilan consolidé Smart France	46	Unité économique et sociale Smart France 2021
27	Points clés du Résultat	47	Groupement de sociétés coopératives Smart France 2021
27	Points clés du Bilan		

# —Smart, un projet coopératif

# Édito

*"Smart, en tant que coopérative, se définit par la transformation sociale qu'elle porte. En réponse à toutes les subordinations dans le travail (économiques, juridiques, psychologiques, culturelles...), elle poursuit un projet de construction d'un cadre collectif émancipateur, visant l'autonomie de ses membres. Chacun-e doit pouvoir y vivre de son art, de son métier, de sa passion. Ce cadre, Smart l'invente jour après jour, avec des succès, des échecs, des paris, mais en mêlant toujours dans une même dynamique et avec pragmatisme des mécanismes de natures opérationnelles, mutualistes (comme l'acronyme SMart le soulignait originellement), coopératives et éducatives.*

*Ce projet ne peut se développer que dans un cadre passant outre les secteurs, les problématiques personnelles, les frontières. Dans les prochaines années, nos sociétés feront face à des enjeux phénoménaux qui bousculeront les fondements mêmes sur lesquels elles se sont construites : le mur écologique, l'affaiblissement général des principes démocratiques, la*

*plateformisation des activités humaines, de l'intimité et des relations sociales, la privatisation des mécanismes de solidarité valident plus que jamais la pertinence de notre projet politique.*

*Smart est indispensable, non pour ce qu'elle fait actuellement, mais pour ce qu'elle fera demain à partir du projet qu'elle a toujours proposé. Ce projet n'est pas belge, il est à minima européen. Il ne se réduit pas aux entités juridiques existantes. Il recourt aujourd'hui principalement au salariat, mais pourrait passer par d'autres voies créatrices d'autonomie individuelle et de solidarités sociales. Les difficultés et l'enjeu de l'activité en France sont aussi à regarder à cette aune. Si, côté français, Smart devait être accusée de casse sociale ou si elle devait abandonner l'idée de rebondir, c'est aussi l'identité, la dynamique et le message de Smart en Belgique qui seraient profondément affectés. En sens inverse, la crise française, en faisant table rase de modes de fonctionnement qui sont similaires des deux côtés de la frontière, ouvre paradoxalement d'innombrables voies de réinvention de Smart – de conception de Smart pour l'avenir. L'activité en France ne peut être maintenue à n'importe quel prix. Mais Smart en France a une valeur, celle de l'intégrité du projet Smart."*

C'est avec ce propos politique signé d'Anne-Laure Desgris et Maxime Dechesne à l'attention des conseils d'administration du groupement de Smart en France que nous ouvrons ce rapport d'activité 2021. Un propos fort qui résume à la fois les enjeux auxquels ont été confrontées les coopératives en 2021 et la force de notre modèle pour lesquelles les conseils d'administration de Smartfr et GrandsEnsemble se sont mobilisés pour faire voter le 29 novembre 2021 à tous les sociétaires un plan pour assurer la poursuite des activités des coopératives. Parce que nous sommes intimement convaincus que les modèles coopératifs et mutualistes sont les réponses d'aujourd'hui et de demain face aux mutations économiques, sociales et environnementales auxquelles nous sommes confrontés. Parce que nous sommes convaincus qu'à travers le modèle spécifique de Smart, nous répondons aux profonds changements qui s'opèrent et s'observent dans le monde du travail. Que notre modèle permet de répondre aux aspirations de chacun et chacune à exercer son activité dans un cadre garantissant la liberté et l'autonomie auxquelles chacun et chacune aspire! Que nous œuvrons à travers ce projet à faire vivre les principes de solidarité et de



mutualisation qui sont les fondements du salariat et de la protection sociale!

*"Nous nous battons pour continuer de faire perdurer le projet de Smart en France."*

**Emily Lecourtois**  
Directrice générale

## —Le conseil d'administration SmartFr

Le conseil d'administration de la Scic Smartfr et des CAE GrandsEnsemble et Alterna fonctionnent de manière conjointe dans une logique de groupement. Il est composé de sociétaires élu·es par l'assemblée générale. Toutes les parties prenantes y sont représentées. Ensemble, ils et elles composent un socle de compétences multiples et complémentaires à la disposition du projet Smart.

### Sa mission

Le conseil d'administration est chargé de déterminer les orientations politiques et stratégiques des structures du groupement Smart en France. Il veille à la mise en œuvre en s'informant et en étant informé·es des procédures en cours, prépare l'assemblée générale, clôture les comptes...

L'ordre du jour regroupe des propositions de la présidence, de la direction et de l'ensemble des administrateur·trices suivant un rétroplanning. Certains points d'ordre du jour se répètent chaque année aux mêmes périodes (préparation d'AG, clôture des comptes...).

### Présidentes du CA Smart FR & Directrices générales

**Anne-Laure DESGRIS**, Présidente du CA et Directrice générale jusqu'au 7 juin 2021, date à laquelle les deux mandats ont été séparés. Directrice générale jusqu'au 3 novembre 2021.

**Caroline SENEZ**, Présidente du CA du 7 juin 2021 au 9 février 2022. Nous la remercions pour le travail incroyable réalisé dans la négociation du soutien avec Smart Belgique.

**Emily LECOURTOIS**, Directrice générale depuis le 3 novembre 2021 et Présidente directrice générale depuis le 9 février 2022 par choix du CA de suivre la procédure de redressement judiciaire au plus efficace.

### Les administrateurs

**Samir KHEBIZI**  
Les Têtes de l'Art (depuis 2020)

**Robin MASO**  
Employeur utilisateur de gestion de contrats / Semeurs d'Arts (depuis 2020)

**Maxime DECHESNE**  
Partenaire économique Smart BE (2020-2021) remplacé par **Isabelle Azaïs** en 2022

**Maria João PITA**  
Membre SmartFr

**Alejandra FLICHMAN**  
Membre SmartFr (depuis 2020)

**Francina ESPUNY**  
Salariée permanente SmartFr (2020-2021) remplacée en 2022 par Johnny Gislard

*"Le conseil d'administration est chargé de déterminer les orientations politiques et stratégiques"*

## —Une nouvelle direction française

En 2021, les Conseils d'administration de SmartFr (Scic) et GrandsEnsemble (CAE) ont eu à se mobiliser fortement sur les grands enjeux liés à la poursuite de l'activité du groupement Smart en France.

Dès le mois de mai 2021, 9 mois après l'arrêt brutal des activités historiques de Smart en France dans le champ du spectacle vivant et de l'audiovisuel lié à une décision contestée du Pôle Emploi, les conseils d'administration sont confrontés au constat de la direction générale en place :

- Un état bilantaire se dégradant.
- Un problème structurel de rentabilité opérationnelle nécessitant, quelles qu'en soient les modalités, une augmentation de la contribution mutualisée et une réduction de la masse salariale.
- Une forte dégradation de qualité de service, en particulier sur les services "Gestion de contrat" dans SmartFR et "GrandsEnsemble".
- Un état des logiciels tiers et des déficiences de notre outil maison SAMFR.

— Une perception d'une inquiétude grandissante au sein des équipes à l'égard de la direction, des instances de représentation du personnel et par moment des CAs. Ce climat a entraîné démotivation et méfiance ralentissant de ce fait la prise de décisions nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie validée en novembre 2020.

**La nécessité d'opérer un redressement rapide de la situation amène les conseils d'administration à accompagner les changements d'orientation qui s'imposent.**

La première a été de renforcer l'autonomie de gouvernance de Smart en Belgique et de Smart en France. Depuis quatre années, les conseils d'administration ont choisi d'incarner la dimension franco-belge de Smart en plaçant les différentes

entités juridiques du groupe sous une direction unique. Cette direction unique était devenue un inconvénient et un frein pour les deux entités qui se trouvaient dans des dynamiques et des tempos très différents.

Smart en Belgique, en pleine forme, devait améliorer sa proposition pour toucher une plus grande diversité de personnes se trouvant face à une plus grande diversité de besoins. Smart en France devait soigner ses plaies pour se réinventer avec agilité, sans doute sur des chemins qui n'ont jamais été empruntés en Belgique. Pour incarner des logiques de développement ou de redéveloppement très différentes, pour des sociétaires ne se trouvant pas dans les mêmes situations. Il était important de revaloriser la vie coopérative de chaque structure et de les doter d'une présidence propre à la tête de leur conseil d'administration. La seconde décision consistait à

raccourcir les circuits de prise de décision en France, et faire en sorte que la direction exécutive des deux principales coopératives françaises de Smart ait davantage de capacités d'action et de décision en direct. C'était une question de réactivité, indispensable dans la situation actuelle en France et pour laquelle l'organisation en grandes directions fonctionnelles (les RH, l'informatique, les finances, etc.) était devenue trop lourde.

Ce travail a été engagé dès le début d'année 2021 avec le souhait d'aller plus loin en instituant une vraie responsabilité de direction générale spécifique à la France. Cette nouvelle voie a nécessité une énergie et un regard neuf. Un processus de recrutement pour cette fonction dans une logique de transition. ↓

Après une série d'entretiens réalisés avec l'aide d'un cabinet spécialisé qui se sont avérés infructueux et face à l'urgence de la situation, le conseil d'administration a fait le choix d'investir Emily Lecourtois.

À la fois partenaire de longue date de la coopérative et salariée de celle-ci depuis 4 ans, elle a accompagné le développement de Smart Paris, la gestion de crise Pôle Emploi et en tant qu'ancienne dirigeante d'une structure pour laquelle elle a opéré une sauvegarde.

Ce changement de direction a eu lieu en deux temps. Dans un premier temps, la mission confiée à Emily Lecourtois a été celle de négocier auprès de Smart en Belgique le soutien nécessaire au plan de continuation des activités en tant que directrice générale déléguée au côté d'Anne-Laure Desgris.

Dans un deuxième temps, une fois la garantie des conditions de la poursuite des activités assurée, Emily Lecourtois a été nommée mandataire et directrice générale.

Après l'accompagnement de ces changements de gouvernance, le conseil d'administration s'est mobilisé autour de l'élaboration d'un plan de poursuite des activités du groupement Smart en France avec le soutien de Smart en Belgique.



# —Le comité social et économique

Le CSE de Smart a été créé en décembre 2020; il était constitué initialement des 24 représentant.e.s qui ont été élu.e.s

## Ses missions

Ses champs de compétences se situent sur l'emploi, l'organisation du travail et la formation professionnelle, les conditions de travail incluant les techniques de production, la rémunération, la vie privée, les nouvelles technologies, les événements ou décisions susceptibles d'avoir un impact important sur l'organisation ou les conditions de travail, la prévention et la protection au travail.

Le CSE est informé et peut porter l'expression des salarié.e.s sur la gestion et l'évolution économique et financière de l'entreprise.

La participation aux élections sociales et à la construction du dialogue social coopératif est donc essentielle pour faire évoluer collectivement les conditions de travail au sein de Smart et ainsi agir sur un ensemble de sujets tels que l'égalité professionnelle, le handicap, la formation, l'évolution des carrières, des compétences, les risques psychosociaux, la sécurité au quotidien, l'impact des nouvelles technologies...

## Les principaux travaux du CSE en 2021

— La formation de l'ensemble de ces représentant.e.s pour la santé, la

sécurité et les conditions de travail, et de la moitié des représentants du personnel pour la formation économique.

— La demande et la conduite du rapport Santé et Sécurité au Travail : cette enquête, fruit d'un travail de 7 mois mené en collaboration avec Mme Selma Reggui, experte libre du travail, a été réalisée à la suite des signalements recueillis par des représentant.e.s des salarié.e.s au CSE les conduisant à identifier un risque grave santé et sécurité au travail. L'enquête a été menée auprès du personnel du service

RH/ Paie et des conseillers.ières de la direction opérationnelle (DOP). Ce rapport révèle notamment des risques psychosociaux importants et un besoin urgent de rétablir un environnement de travail sécurisant. L'intégralité du rapport est disponible chez les élus ou la direction.

— La demande d'un rapport économique en vue de la consultation du CSE Smart sur la situation économique et financière.

**Contact :**  
[cse\\_smartcoop@riseup.net](mailto:cse_smartcoop@riseup.net)

## CSE Titulaires



### Ouvrier :

Adrien Monier

### Technicienne :

Lucile Reynaud

### Agents de maîtrise :

Aurélien Alphon-layre

Sarah Ponceblanc

William Tournier

Violaine

Bourdon-Katounke

Daplé Bih

Marie Dantiacq

Samuel Deberles

Sophie Colson Jordan

Dominique Lestienne

### Cadre :

Dorothee Stern

## CSE Supléant.e.s



### Ouvrière :

Adélaïde Richard

### Technicien :

Bernard Mascré

### Agents de maîtrise :

Elodie Bouteille

Antoine Chambaud

Marguerite Mérieux

Brichart

Paul-Alain Boulvert

Margaux Levallois

Fabrice Czuyka

Claire Baraduc

Laura Lartigaud

Anaïs Broch

### Cadre :

Patrick Coquidé



# Un groupement de différentes entités

## —Les membres et leurs activités

# 1 062

Porteurs·euses de projets  
dont 244 nouveaux·elles

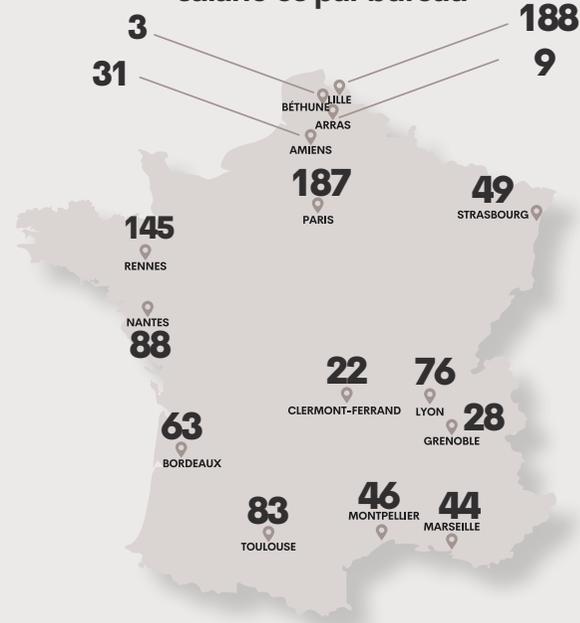


# 5 957

contrats de travail



Porteurs·euses de projets  
salarié·es par bureau



Typologie des membres



621



441

De 18 à 82 ans...

<26 ans

65

26-45 ans

650

> 45 ans

347

Ensemble,  
ils et elles  
totalisent →



**6 086 062€**  
Budget emplois



**201 492**  
heures de travail



**33 504**  
Jours de travail

En  
moyenne →



**5,6**  
jours par contrat



**5,6**  
contrats par personnes

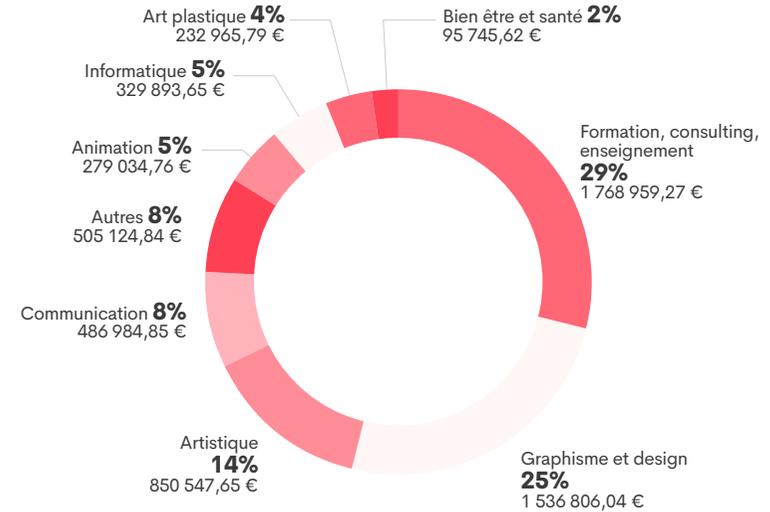
## —Production de projets

Au sein de Smart SCIC, le service Production de Projet s'adresse aux sociétaires porteurs et porteuses d'un projet souhaitant développer leur activité en bénéficiant d'un service administratif, juridique et financier.

En 2021, on a ainsi compté 1062 porteurs et porteuses de projets sur l'ensemble des 15 bureaux français, dont près de la moitié sur les seuls bureaux de Lille, Rennes et Paris. En masse salariale globale, c'est ainsi plus de 6 millions d'euros qui auront été consacrés à la rémunération des sociétaires utilisatrices de ce service.

**2021 a vu une chute brutale de l'activité du service Production de Projets,** au regard des données ci-dessous.

	2020	2021	Évolution
Salariés	1221	1062	-13%
Homme	513	441	-14%
femme	708	621	-12%
Nombre de jours de travail	28952	33504	+16%
Moyenne de nombre de jours par contrat	5,2	5,6	+8%
Moyenne du nombre de contrat par personnes	4,53	5,6	+24%
Nombre d'heures de travail total	171238,9	201492	+18%
Nombre de contrat de travail	5536	5957	+8%



### Niveau de facturation des activités par tranches (annuel)

25% = entre 0 & 720€  
25% = entre 720€ & 2083€  
25% = entre 2083€ & 6820€  
25% = entre 6820€ & 272669€



**60%**  
des salarié-es  
sont des femmes



**67%**  
ont moins de  
45 ans

Secteurs  
d'activité  
les plus  
représentés



**Formation,  
consulting &  
enseignement**



**Graphisme  
&  
design**



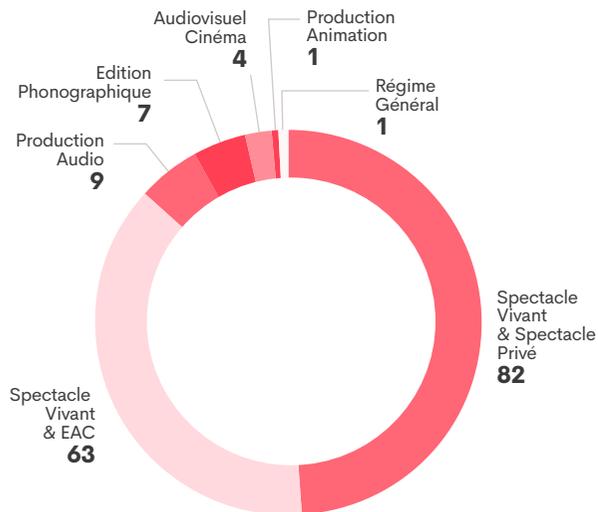
représentent  
**50%**  
des activités  
à eux deux

## —Gestion de contrats

Avec son service Gestion de contrats, Smart permet de déléguer une partie ou l'intégralité de la gestion sociale de structures employeuses en avançant les salaires nets 7 jours après prestation ainsi que les paiements de toutes les cotisations sociales.

Les Structures Associées de Gestion de Contrats ont accès à leur compte utilisateur sur la plateforme DESK 24/24 et 7j/7. En un clic, elles effectuent toutes les démarches pour l'emploi de leurs salariés : de la déclaration préalable à l'embauche au paiement des salaires. À la fin de chaque mois il n'y a **plus qu'une facture à régler**.

Dans leur interface utilisateur, les structures associées retrouvent tous les documents qui les aident à simplifier la gestion de la comptabilité des paies (Bulletin de paies, AEM, attestations de Congés Spectacle, livres de paies...).



**168**

Structures Associées notamment dans le domaine du spectacle vivant et de la production vidéo et cinématographique

Entre  
**500 et 650**  
contrats par mois



plus de  
**680**  
salarié.e.s en 2021



**2 663 766€**  
de chiffre d'affaires facturés  
**+27%** par rapport à 2020

## —La Nouvelle Aventure : point d'avancement sur la procédure

Suite à la radiation de Pôle Emploi des comptes employeurs de Smart Audiovisuel et de La Nouvelle Aventure arguant que les membres des coopératives ne seraient pas "subordonnés" et que les coopératives ne seraient pas de "réelles employeuses", Smart Audiovisuel et de La Nouvelle Aventure continuent de faire valoir leur position et de s'inscrire en opposition avec une argumentation restrictive du métier de producteur qu'elles assument.

Après un ping-pong entre les différents tribunaux sur la question de la compétence de ceux-ci pour instruire le dossier, les coopératives ont dû saisir le conseil d'état pour trancher. En décision de celui-ci fin 2021, elles sont désormais fixées sur le tribunal compétent pour juger cette affaire.

Elles saisissent donc le tribunal judiciaire et non le tribunal administratif comme cela avait été envisagé au vu de la nature de la sanction dont elles sont victimes.

# Smart en Europe



—Situation au 31 décembre 2021

## —À l'échelle européenne

Depuis une dizaine d'années, le projet Smart, né en Belgique, s'est exporté en Europe avec aujourd'hui un réseau de partenaires présents dans huit pays : la Belgique bien sûr, mais aussi l'Allemagne, l'Autriche, l'Espagne, la France, l'Italie, les Pays-Bas, et la Suède. Smart Belgique, initiatrice du projet, soutient leur développement et leur objectif d'atteindre une sécurité économique tout en répondant au besoin de sécurité sociale de milliers de travailleur·ses à travers l'Europe.

Si chaque partenaire décide de sa stratégie et de ses objectifs, certains enjeux sont partagés par-delà les frontières parmi lesquels la participation des sociétaires dans la gouvernance des structures et l'automatisation des tâches liées à la gestion des activités des membres.

Plusieurs collaborations ont été initiées entre partenaires : les équipes allemandes et autrichiennes travaillent ensemble au développement d'une plateforme communautaire en ligne, Smart Autriche soutient ses consœurs italiennes et néerlandaises dans la mise en place de bases de données

sécurisées, Smart Allemagne et Smart Italie cherchent à faciliter la mobilité des équipes permanentes et des membres entre leurs bureaux.

Implantée  
dans près de

**35**  
villes

dans  
**8**  
pays

### Nombre d'utilisateur·trices de services en 2021 par pays

  
ALLEMAGNE  
**180**

  
AUTRICHE  
**300**

  
BELGIQUE  
**32 249**

  
ESPAGNE  
**801**

  
ITALIE  
**1 340**

  
PAYS-BAS  
**12**

  
SUÈDE  
**281**

Au 31.12.2021	ALLEMAGNE	AUTRICHE	BELGIQUE	ESPAGNE	ITALIE	PAYS-BAS	SUÈDE
	SmartDe	SmartAt	SmartBe	SmartIb	SmartIt	SmartNI	SmartSe
<b>Forme juridique</b> (Toutes sans but lucratif)	Coopérative	Coopérative	Coopérative	Cooperativa de Impulso Impresarial	Cooperativa Impresa Sociale	Fondation	Société à responsabilité limitée – sans but lucratif par statuts
<b>Année de début</b>	2015	2014	1998	2013	2014	2013	2012
<b>STRUCTURE</b>							
<b>Nombre de bureaux</b>	2	1	10	3	2	1	1
<b>Équipe permanente</b> (dont conseiller·ères)	11 (6)	8 (2)	199 (71)	7 (6)	7 (4)	2 (1)	9 (3)
<b>Utilisateur·trices de services dans l'année</b>	180	300	32 249	801	1.340	12	281
<b>Chiffre d'affaires en K€</b>	3 518	1 600	176 000	2 568	4 300	52	1 919
<b>SERVICES</b> Prise en charge complète de la gestion administrative, comptable et financière de l'activité et des projets							
<b>Pour les personnes physiques</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Pour les personnes morales</b>	X	X				X	X
<b>Fonds de garantie en cas d'impayés</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Délais de règlement des rémunérations</b>	7 jours fin de prestation	10 du mois suivant la prestation	7 jours fin de prestation	10 du mois suivant la prestation	10 du mois suivant la prestation	Fin du mois	7 jours fin de prestation
<b>Assistance juridique</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Contribution coopérative</b> (sur facturation HTVA)	9%	10%	6,5% <sup>1</sup>	8,5%	6,5%	6,5%	6,5 à 10%

<sup>1</sup> 6,5% de la facturation HTVA + crédits de cotisations sociales

# Les faits marquants

Smart

## — Les projets prioritaires

En 2021, à la suite de la crise Covid et à la perte de l'activité de l'intermittence de La Nouvelle Aventure, SmartFR et SmartBE ont mis en place 28 projets prioritaires en France et en Belgique afin d'améliorer la qualité de service tout en surmontant les difficultés économiques amenées par les deux crises successives sis nommées.

### Définir les priorités

Un séminaire mobilisant divers profils et expertises au sein de l'équipe mutualisée a été organisé en début d'année pour sélectionner et prioriser de manière transversale et collective les projets de transformation à mener en 2021-2022.

Ces deux jours de travail ont été nourris par une liste de chantiers préalablement construite en s'appuyant sur les recommandations des sociétaires recueillies dans le cadre des groupes de travail Smart in Progress, mais aussi des besoins des directions et des équipes de terrain. Ils ont permis aux participant-es de débattre et d'argumenter leurs choix de priorisation, et de définir collectivement les objectifs, livrables et résultats attendus de ces chantiers, ainsi que les ressources nécessaires pour les mener.

### Panorama des projets

L'année 2021 a permis qu'une nouvelle dynamique s'installe dans un contexte de travail encore perturbé par la crise Covid (travail à distance, activité partielle, etc.) et les difficultés sociales connues en interne. Plusieurs projets ont abouti notamment la relance du service [Gestion de Contrats](#) [page 12], le remplacement de l'outil [Winscop par Louty](#) [page 18] au sein de GrandsEnsemble, la création de [GrandsEnsemble Formation et certification Qualiopi](#) [page 38]. D'autres, stoppés en cours d'avancement suite à la scission France-Belgique et aux difficultés connues par l'équipe mutualisée en France, ont toutefois permis d'amorcer certaines questions, de préparer la mise en place d'outils et de mettre en lumière plusieurs solutions possibles pour l'avenir.



## —Les opportunités pour investir

Alors que nous utilisions précédemment les services d'une société de leasing de la coopérative belge, Matlease, 2021 a vu aboutir des travaux pour internaliser ce service au sein de SmartFr.

Concrètement, pour nos sociétaires utilisateur-trices du module Production de Projets, l'objectif est de permettre l'utilisation du budget acquis par leurs activités, afin de faciliter l'acquisition de biens coûteux (>500€HT), mais nécessaires au développement de leurs activités.

Cela dans le respect des normes sociales et comptables, et dans une optique d'accompagnement, en veillant à un niveau de socialisation de revenu suffisant, ou par la souscription à un contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE).

### Investissements 2021 au sein de Smart:



**13**

investissements en matériels réalisés, principalement pour l'acquisition de matériel informatique



Près de  
**15K€**

investis en ce sens



Un montant moyen de  
**1482€HT**  
par investissement



## —Les évènements rassembleurs

### Bigre! Rencontre

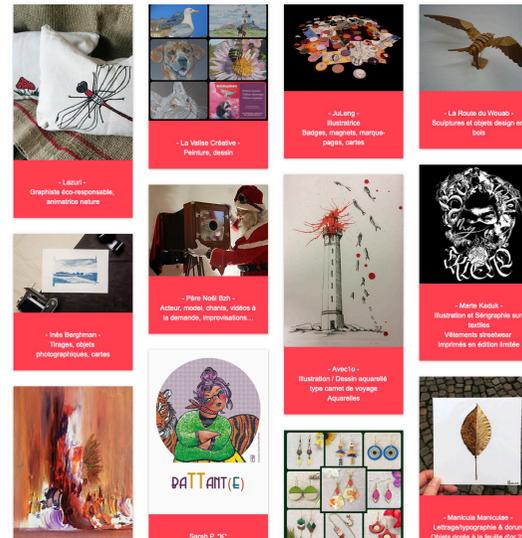
La Bigre! Rencontre s'est tenue du 23 au 27 août 2021. **250** Bigristes, **85** animateur-trices, **100** ateliers, **200h** de débats et d'échanges, **6h** de direct radio, **300h** d'ensoleillement. Autant d'occasions d'être ensemble, de faire ensemble et de coopérer.



### Le marché de Nousël

Pour les fêtes de fin d'année et à l'initiative du Comité Collectif Local Nantais, la deuxième édition du marché de Nousël a été lancée en décembre 2021! Une vitrine en ligne créée pour mettre en lumière le travail d'artistes, créateurs et créatrices de la coopérative. L'idée? Faire découvrir leurs univers et permettre à qui le souhaite d'entrer en contact avec eux et elles et de passer commande en direct.

[Le marché de Nousël](#)



### Mises au vert & temps conviviaux

Comme chaque année, les équipes permanentes se sont retrouvées lors d'une mise au vert : un temps de co-construction des projets internes mais aussi un moment fédérateur nécessaire dans le contexte difficile de l'année 2021.

De nombreux apéros et petits déjeuners ont également été mis en place dans les bureaux permettant aux membres de la coopérative et à l'équipe permanente de se retrouver et d'échanger.





# Les perspectives

## —Le plan de continuation

Depuis 2017, Smart en France et en Belgique ont fonctionné 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, en 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.

En septembre 2021, la nouvelle direction mise en place a élaboré un Plan de continuation des activités. Ce plan a été soumis au vote et validé lors de l'assemblée générale exceptionnelle le 29 novembre 2021.

Il s'articule en deux parties, d'une part, à travers des mesures de redressement économique afin de faire face à la crise que connaît la structure. Ainsi, il prévoit l'amélioration des comptes d'exploitations 2021, la reconstitution des capitaux propres, l'engagement de mesures nécessaires afin de parvenir à l'équilibre économique d'ici 2024. D'autre part, il inclut 4 mesures de redéveloppement : concevoir Smart en France comme un ensemble, développer une offre de portage coopératif, stabiliser un fonctionnement de CAE, se maintenir

dans le spectacle vivant et l'audiovisuel notamment à travers le module Gestion de contrats.

La réussite de ce plan ne peut se faire sans repenser l'organisation et réengager toutes ces parties prenantes : il est nécessaire de retrouver collectivement le désir de remettre en marche le projet Smart. Le service doit également être amélioré en répondant notamment aux besoins et attentes des membres de la coopérative. La bonne marche du plan de continuation et du redressement de l'activité en France est suivie régulièrement à travers une instance dédiée, constituée de membres des conseils d'administration de SmartCoop, SmartFr, SmartBe et GrandsEnsemble.



*"Concevoir Smart en France comme un ensemble, développer une offre de portage coopératif, stabiliser un fonctionnement de CAE, se maintenir dans le spectacle vivant et l'audiovisuel notamment à travers le module Gestion de contrats."*

## —Le soutien de Smart Belgique

Smart France continue d'incarner en France le projet européen Smart, impulsé par la Fondation Smart Belgique: la poursuite d'un destin commun est une des conditions essentielles de l'engagement de Smart Belgique à leurs côtés.

L'exercice 2021 de Smart France a porté des quantités importantes de charges exceptionnelles, liées à l'apurement de situations anciennes, à l'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 Smart France présente un résultat de fin d'exercice en situation de perte trop importante, Smart Belgique a consenti à réaliser un abandon exceptionnel de ses comptes courants à hauteur de 3,8 millions d'euros. Cette opération a constitué un produit exceptionnel pour Smart France et l'autorise à elle-même à réaliser un abandon exceptionnel de créances au bénéfice de GrandsEnsemble, pour une valeur de 675.000 euros.

Les fonds propres de Smart France ont été très dégradés et négatifs entraînant des difficultés de trésorerie régulières pour la coopérative. 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, Smart France doit reconstituer ses fonds propres. Cette ambition s'appuie sur une logique saine de 1+1 : pour chaque euro apporté par Smart Belgique en tant qu'associée, les coopératives Smart France et GrandsEnsemble, leurs sociétaires et partenaires, mobiliseront un euro.

Enfin, Smart Belgique interviendra par un apport en capital de 1million en 2022 et de 0,5 million en 2023 conditionné par la bonne marche du plan de continuation.

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



## —Les perspectives 2022

2022 s'annonce une période charnière. Malgré le soutien de Smart Belgique au plan de continuation, élaboré par le conseil d'administration et la nouvelle direction en place, pour amorcer une restructuration du modèle de Smart en France et la mettre sur la voie d'un modèle équilibré ; les difficultés de trésorerie et l'existence de dettes antérieures importantes ont conduit la coopérative à se placer sous la protection du tribunal de commerce. La procédure de redressement judiciaire dont l'objectif était d'assurer la poursuite de l'activité et d'augmenter ses chances de rebond a permis à Smart France de reconstituer sa trésorerie grâce au gel et à l'étalement de ses dettes antérieures.

Cette procédure est venue accélérer et encadrer le plan de continuation initial qui prévoyait un certain nombre de mesures difficiles mais nécessaires dont notamment la réduction de la masse salariale (29 licenciements prévus sur 64 postes au niveau du groupement Smart en France), la réduction du nombre de

sites physiques ; le passage de 14 bureaux à 3 permettant une économie de plus de 300 000 euros par an. Ces mesures visant l'atteinte d'un équilibre économique à l'horizon 2024 et la dégradation du dialogue social, nous conduisent avec beaucoup d'humilité à repenser en profondeur l'organisation du travail des équipes permanentes. Smart en France dans son fonctionnement mutualisé avec la Belgique bénéficiait des ressources et d'une organisation institutionnalisées. Désormais avec une autonomie renforcée, une prise de décision raccourcie et des moyens concentrés, Smart en France doit changer de logiciel et de culture de travail. Sans perdre de vue sa raison d'être et sa mission qui est de permettre à ses membres de pouvoir développer leur activité tout en bénéficiant d'un cadre mutualisé et collectif leur garantissant protection sociale et autonomie, elle doit retrouver la voie d'un fonctionnement collectif en dehors de tout cloisonnement par direction, en silo. Chaque salarié.e permanent.e de la coopérative doit être une ressource pour ses membres et sociétaires.

L'année 2022 va donc être organisée autour de deux chantiers prioritaires à partir du second semestre :

- La restauration de la confiance avec la création des conditions de la confiance avec les salarié.es permant.es après plus d'un an de crise sociale avec la mise en place d'une nouvelle culture de travail accompagnée par des membres salariés de la coopérative spécialiste de l'accompagnement au changement
- L'implication des membres dans l'organisation à travers le lancement de chantiers contributifs à la suite de la consultation ouverte en mai 2022 notamment sur la refonte des outils, l'accompagnement de pairs à pairs et la communication.

Pour cela un travail conséquent sera fourni sur la communication interne et la transparence de l'information sur laquelle nous devons redoubler d'efforts comme nous l'avons expérimenté à notre détriment depuis ces deux années de crise.

Sans l'implication de chacun et de chacune, parties prenantes de la coopérative, il ne sera pas possible de redresser la situation. C'est l'essence de notre modèle coopératif et ce n'est qu'à cette condition que nous parviendrons collectivement à entamer le plan de restructuration qui outre un plan de réduction de charge conséquent prévoit le déploiement lisible et cohérent d'un ensemble constitué d'une CAE, d'une structure de portage coopératif et d'une structure de mutualisation œuvrant à offrir des solutions aux entrepreneur.es ou indépendant.es en fonction de leurs besoins et de leur situation. Une restructuration qui va nous conduire en 2023 à créer une structure de portage nouvelle permettant la mise en place d'un nouveau type d'accompagnement à travers le contrat de portage offrant plus de souplesse et de protection sans pour autant abandonner nos porteurs et porteuses de projet de « Production de projet » que nous continuerons d'accompagner jusqu'à ce que chacun et chacune trouve le cadre adéquat pour le développement de ceux-ci.



# Bilan financier

## —Compte de résultats Smart France

COMPTE DE RÉSULTAT	2021	2020	variation		2021	2020	variation
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>				<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>			
Achats de marchandises (activités membres)	33 611 €	17 679 €	15 932 €	Chiffre d'affaire activité production de projet	8 039 548 €	7 818 610 €	220 938 €
Autres achats et charges externes (activités membres)	1 355 619 €	785 844 €	569 775 €	Chiffre d'affaire Gestion de Contrat (marge)	138 318 €	110 178 €	28 140 €
Autres achats et charges externes (structure)	1 781 046 €	1 909 525 €	-128 479 €				
Impôts et taxes	251 706 €	300 638 €	-48 932 €	Produit de la mutualisation	1 048 762 €	1 708 343 €	-631 441 €
Charges de personnel permanent	2 370 910 €	2 325 310 €	45 600 €	Subventions (activité membres)	53 311 €	51 285 €	2 026 €
Charges de personnel membres	6 158 936 €	6 022 291 €	136 645 €	Autres produits d'exploitation	1 522 €	1 972 €	-450 €
Autres charges de gestion courante	304 149 €	276 889 €	27 260 €	Reprise sur provision	20 100 €	23 867 €	-3 767 €
Dotations et provisions	240 851 €	28 539 €	212 312 €				
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>				<b>PRODUITS FINANCIERS</b>			
Intérêts et charges assimilés	651 106 €	2 757 €	648 349 €	Produits financiers de participation	64 €	32 €	32 €
Autres charges financières	20 100 €	-€	20 100 €	Autres produits financiers	3 851 030 €	27 €	3 851 003 €
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>				<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>			
Charges exceptionnelles sur opérations	69 026 €	339 107 €	-270 081 €	Produits exceptionnels sur opération	49 602 €	67 295 €	-17 693 €
Dotation exceptionnelle aux provisions	561 548 €	57 536 €	504 012 €	Reprise sur provisions	59 661 €	-€	59 661 €
<b>RÉSULTAT</b>				<b>PERTE</b>	<b>536 690 €</b>	<b>2 284 507 €</b>	
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>13 798 608 €</b>	<b>12 066 115 €</b>		<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>13 798 608 €</b>	<b>12 066 115 €</b>	

## —Bilan consolidé Smart France

ACTIF Exprimés en K€	2020	2021	Écart
<b>1. ACTIFS IMMOBILISÉS</b>	<b>328</b>	<b>255</b>	<b>-73</b>
02. II. Immobilisations incorporelles			
03. III. Immobilisations corporelles	72	58	-14
04. IV. Immobilisations financières	256	197	-59
<b>2. ACTIFS CIRCULANTS</b>	<b>7 485</b>	<b>6 822</b>	<b>-663</b>
06. VI. Stock et Commandes en cours d'exécution	19	22	3
<b>07. VII. Créances à un an au plus</b>	<b>7 072</b>	<b>6 025</b>	<b>-1 047</b>
A. Créances commerciales	5 029	4 273	-756
B. Autres créances	2 043	1 752	-291
C. Créances d'impôts		0	
<b>09. IX. Valeurs disponibles</b>	<b>395</b>	<b>775</b>	<b>381</b>
	<b>7 813</b>	<b>7 077</b>	<b>-737</b>

PASSIF Exprimés en K€	2020 corrigé	2021	Écart
<b>3. CAPITAUX PROPRES</b>	<b>-1 731</b>	<b>-2 247</b>	<b>-516</b>
01. (I) Capital	8 405	8 426	21
04. IV. Réserves			
05. V. Perte reportée	-7 852	-10 673	-2 822
05. V. Bénéfice avant impôt (impôt à calculer)	-2 285		2 285
<b>5. PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>20</b>	<b>581</b>	<b>561</b>
<b>4. DETTES</b>	<b>9 524</b>	<b>8 743</b>	<b>-781</b>
08. VIII Dettes à plus d'un an			
<b>09. IX. Dettes à un an au plus</b>	<b>9 524</b>	<b>8 743</b>	<b>-781</b>
A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	2 154	324	-1 830
C. Dettes commerciales	2 402	3 017	615
D. Acomptes reçus sur commandes	383	441	58
E. Dettes fiscales salariales et sociales	4 077	4 628	551
F. Autres dettes	509	333	-176
G. Dettes d'impôts (provisoire en attente calcul impôts)			
	<b>7 813</b>	<b>7 077</b>	<b>-737</b>

## —Points clés du Résultat

### Résultat d'exploitation

#### L'activité des membres

Le CA des membres que ce soit la production de projet ou la gestion de contrat est relativement stable sur l'année 2021 comparé à l'année 2020 et augmente de 200 K€. En revanche on note une dégradation (soit une augmentation de ces mêmes charges) des autres achats et charges externes à hauteur de 565 K€ venant grever le résultat d'exploitation. Les charges de personnel membres restent relativement stables en cohérence avec l'augmentation de l'activité.

#### Activité de la structure

Les produits de mutualisation sont en forte diminution de 659 K€ essentiellement du à une diminution de revenus de 430 K€ de prestations facturées à la nouvelle aventure et des autres produits annexes à hauteur de 284 K€ et de la refacturation à la Grappe pour 100 K€. Le solde est obtenu par une augmentation des prestations facturées à Smart BE à hauteur de 196 K€.

Les dotations aux provisions sur actif circulant finissent de déprécier de 240 K€ le résultat d'exploitation avec notamment une dépréciation des créances pour 86 K€ et 134 K€ de dépréciation des comptes courants avec Grands Ensemble.

L'ensemble de ces éléments concourent à un résultat d'exploitation négatif de -3 195 K€ contre -1 952 K€ l'année précédente.

### Résultat Financier

Les produits financiers en forte augmentation de 3 851 K€ sont issus d'un abandon de créances de Smart BE.

Les charges financières en augmentation moindre que les produits financiers concernent un abandon de créances au profit de Grands Ensemble à hauteur de 650 K€.

Le résultat financier de cette année est positif à hauteur de 3 851 K€ cette année comparé à un résultat financier négligeable l'année précédente.

### Résultat exceptionnel

Les produits exceptionnels de 110 K€ en 2021 sont en augmentation de 40 K€ par rapport à l'année précédente et peuvent être considérés comme stables.

Les charges exceptionnelles en augmentation cette année de 234 K€ et s'établissant à -631 K€ contre -396 K€ l'année précédente sont liées pour l'essentiel à une augmentation des dotations et provisions et risques pour charges exceptionnelles de 453 K€ pour cette année correspondant au PSE et une diminution au niveau des éléments d'actifs cédés de 157 K€.

Le résultat exceptionnel en ressort à -521 K€ cette année contre -329 K€ l'année précédente.

Le résultat négatif de l'exercice s'établit à -536 K€ contre -2 284 K€ l'année précédente soit une amélioration de 1 748 K€.

## —Points clés du Bilan

### Actif

L'actif immobilisé est relativement stable avec une diminution de 74 K€ essentiellement au niveau des immobilisations financières à hauteur de 57 K€ sur les postes des autres participations et des prêts.

L'actif circulant est également relativement stable et varie de 663 K€ en diminution sur les postes des créances clients et autres créances et en légère augmentation de 300 K€ sur les disponibilités.

### Passif

Les fonds propres négatifs de -1 730 K€ passent à -2 246 K€ avec la perte de 537 K€ enregistrées cette année.

Les provisions pour risques augmentent de 560 K€ globalement dues à la dotation pour le PSE de 453 K€ ainsi que de 128 K€ pour la dépréciation de la position avec Grands Ensemble.

Le total des dettes diminue de 781 K€ par une forte atténuation des dettes financières de 1 834 K€ atténuées par une augmentation des dettes fournisseurs et comptes rattachés de 616 K€ et des dettes fiscales et sociales de 550 K€.

Tout cela concoure à une diminution du total bilan à hauteur de 737 K€.

# —GrandsEnsemble & Alterna

## —GrandsEnsemble et Alterna : deux CAE sœurs de la région Hauts-de-France

Malgré les répercussions de la pandémie, les deux CAE GrandsEnsemble et Alterna ont su maintenir le développement, permettant à leurs entrepreneur·es salarié·es de bénéficier d'une meilleure protection sociale et d'un meilleur confort de travail, en tant que salarié·es, tout en alliant la liberté de l'entrepreneuriat.

### GrandsEnsemble

Implantée sur les territoires des Hauts-de-France (Lille, Arras, Amiens) depuis 2006, la coopérative d'activité GrandsEnsemble accompagne des entrepreneur·es salarié·es dans la création de leurs activités de façon pérenne. Par le biais d'un contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE), ses membres peuvent exercer une activité économique hébergée par la coopérative, sans en être salarié·es dans l'immédiat et sans modifier leurs aides ou minimas sociaux. Cette période de test d'activité, variant

de 6 à 30 mois, leur permet d'analyser la durabilité de leur activité, de réaliser leurs premières factures et de développer leur portefeuille clients tout en consolidant leur trésorerie.

Quand l'analyse sur la durée confirme la viabilité de l'activité, en termes de trésorerie ou à l'issue de la période du CAPE, alors, et en accord avec leur conseiller·e, les travailleur·euses peuvent lisser leurs revenus à venir via un CDI ou exercer leurs activités via des contrats courts.

### Alterna

Sur le même principe d'accompagnement au développement du projet, la coopérative d'activité et d'emploi Alterna, permet de mutualiser l'agrément du service à la personne (entrepreneuriat à vélo, dépannage informatique, jardinage, soutien scolaire...). Elle compte un collectif de 17 entrepreneur·es.

# —GrandsEnsemble: les membres et leurs activités

Entrepreneur·es salarié·es CDI

185 

27% des ES sont à temps plein  
73% à temps partiel

Porteur·euses de projets  
et tests d'activités (CAPE)

190 

dont 73 nouveaux·elles



194



181

Tranche d'âge  
pour les CDI →

18-30 ans  
4%

31-40 ans  
35%

41-50 ans  
26%

51 et plus  
35%

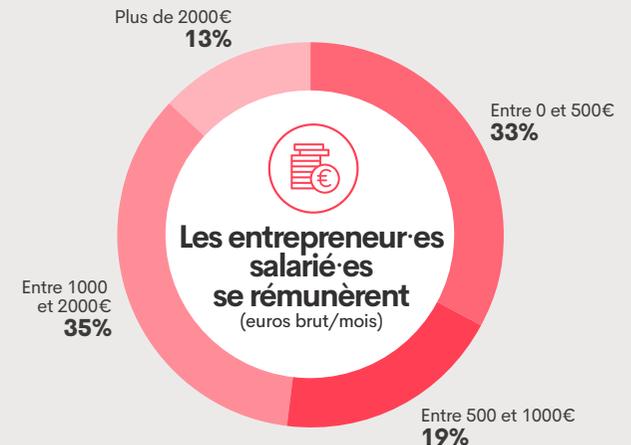
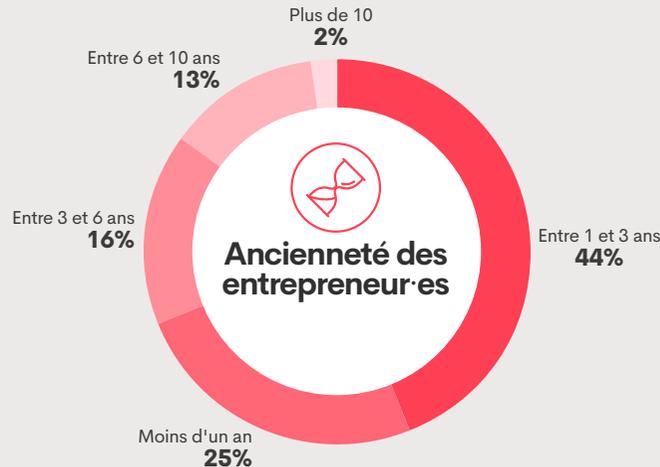
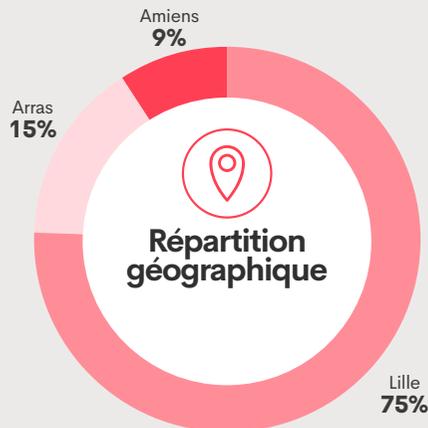
Tranche d'âge  
pour les CAPE →

18-30 ans  
21%

31-40 ans  
38%

41-50 ans  
19%

51 et plus  
22%



## —Alterna: les membres et leurs activités

Entrepreneur·es salarié·es CDI

23



5% à temps plein  
95% à temps partiel



5



18

Tranche d'âge  
pour les CDI

18-30 ans

9%

31-40 ans

35%

41-50 ans

26%

51 et plus

35%

Moins d'un an  
12%

Entre 1 et 3 ans  
31%

Plus de 10  
15%

Ancienneté des  
entrepreneur·es

Entre 6 et 10 ans  
19%

Entre 3 et 6 ans  
23%

Plus de 2000€  
12%

Entre 1000  
et 2000€  
18%

Les entrepreneur·es  
salarié·es  
se rémunèrent  
(euros brut/mois)

Entre 500 et 1000€  
23%

Entre 0 et 500€  
46%

### Les domaines d'activité chez GrandsEnsemble & Alterna

Animation, facilitation	5%
Accompagnement, social	2%
Artisans et créateurs	4%
Audiovisuel	2%
<b>Coach, consultants, formateurs</b>	<b>21%</b>
Communication, graphisme, illustration	9%
Digital, informatique	9%
Gestion de projets	2%
Métiers de la restauration	3%
Métiers du bien être	8%
Mode éthique stylisme	2%
Photographes	3%
Rédaction, traduction, journalisme	5%
Service à la personne	8%
Service aux entreprises	4%
Commerce, e-commerce	3%
Design, architecture d'intérieur	2%
Gestion de projets	1%
Métiers de la transition écologique	3%

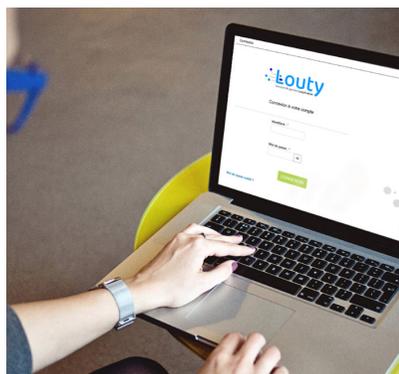
# Les faits marquants

## —Le passage de Winscop à Louty

La fin de l'année 2021 et le début de l'année 2022 ont été marqués pour les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) GrandsEnsemble et Alterna, par la mise en place d'un nouveau logiciel de gestion commercial.

Désormais, pour éditer et gérer les devis, factures, notes de frais et factures fournisseurs les entrepreneur-es et salarié-es permanent-es n'utilisent plus Winscop, mais Louty.

Louty est une coopérative proposant à environ 65 structures, soit plus de 5000 utilisateurs. Cet outil de gestion commerciale, est conçu sur-mesure pour les besoins spécifiques des CAE.



### Un nouvel outil plus performant

Apportant plus de fonctionnalités pour les entrepreneur-es et les salarié-es permanent-es. Il permet notamment l'automatisation des données entre Louty et le logiciel de comptabilité, la gestion des factures fournisseurs et l'application automatisée de la contribution coopérative.

"Plus de fluidité dans les tâches quotidiennes grâce, entres autres, à une augmentation de leur automatisation et une amélioration de la communication interne à travers notamment des espaces de dialogue inclus dans Louty."

"Plus de transparence avec un accès permanent et précis sur les indicateurs comptables et sur l'état des règlements."

Les efforts de toutes et tous ont permis la concrétisation de ce

chantier: les entrepreneur-es, pour leur adaptabilité et leur patience dans cette mise en place progressive, les services mutualisés (en particulier le service comptable), les conseiller-ères pour le travail de transformation des pratiques et de pédagogie, et bien sûr, l'équipe de Louty dont le précieux accompagnement a été de grande qualité.

Ce passage à Louty a également été une formidable opportunité pour nouer de nouveaux partenariats intercoopératives. GrandsEnsemble est à ce jour sociétaire de la coopérative Louty afin d'être partie prenante dans les orientations de développement de la coopérative.

Par ailleurs, l'utilisation de Louty nous rapproche dans nos pratiques de plusieurs CAE de la région Haut-de-France, et renforce ainsi nos coopérations et échanges de pratiques.

### Nouvelle fonctionnalité: la lecture du rapport de gestion via Louty

Depuis la fin du premier trimestre 2022, tous les entrepreneurs des coopératives GrandsEnsemble et Alterna ont désormais accès à leurs indicateurs comptables directement depuis leur compte Louty, en consultant les "rapports de gestion" à leur disposition.

Cette nouvelle fonctionnalité permet aux entrepreneur-es de gagner en transparence et en lisibilité sur le suivi comptable au quotidien et offre un formidable outil d'analyse de la santé de leurs activités.

Des ateliers ont été, et sont encore proposés aux entrepreneur-es pour se familiariser à la lecture de ces nouveaux indicateurs comptables.

# —La création de GrandsEnsemble Formation et sa certification Qualiopi

La grande étape de la certification Qualiopi a été initiée dans le cadre du projet prioritaire sur la réforme de la formation professionnelle.

Cette opportunité a permis de prendre de la hauteur sur les pratiques existantes et construire un vrai cadre sécurisant pour la communauté. Ainsi fin octobre 2021, l'audit a été réussi et a permis de poursuivre les formations financées par les OPCO.

L'intention de Qualiopi est d'apporter plus de qualité dans la formation afin de s'assurer que les participants bénéficient d'une formation adaptée à leurs attentes. Le mot clé de cette démarche est donc **la qualité des formations**. Le Kit formateur a été redéfini en réponse aux exigences de la certification : les process ont évolué, la posture du formateur change, le contrôle

administratif augmente. Le but étant de coordonner les prestations des sociétaires pour faciliter leur travail de formateurs-trices et répondre aux nouvelles exigences. Le fruit de nos recherches et le retour d'expérience de nos partenaires du monde des coopératives portent notre choix sur une solution d'un logiciel en open source.

Nous travaillons par ailleurs sur des sujets autour du co-développement : proposer des ateliers, des formations ou des groupes de réflexion, partager les missions de l'organisme de formation avec ceux et celles qui ont envie de s'impliquer. L'ambition est celle de développer l'organisme de

formation dans un esprit coopératif et de collaboration et d'apporter une meilleure qualité de service pour les sociétaires, notamment en mettant l'accent sur le digital.

## Comment est représenté l'organisme de formation ?

L'équipe : Alex et Moïra pilotent l'organisme de formation depuis mars 2021. Pour répondre aux exigences Qualiopi, ils ont été épaulés en interne par Isabelle Triboulloy pour toutes les demandes de graphisme et mise en page des documents, la Team Admin DOP, Dorothee Stern et Caroline Tournon, pour la vérification des dossiers.



Pour la partie coordination administrative dans le cadre du Bilan Pédagogique et Financier annuel, Cécile Faurie-Grépon et Claire Bariseau sont aussi intervenues en renfort.



**79**

formateur-trices de GrandsEnsemble CAE et Smart ont réalisé des prestations de formation chez GrandsEnsemble.  
54 en 2020 / 36 en 2019



**726 210€**

de chiffre d'affaires en 2021  
+ 27% par rapport à 2020  
+72% par rapport à 2019



**490**

formations dispensées  
+ 41% par rapport à 2020  
+72% par rapport à 2019



**1480€**

est environ le montant moyen d'une prestation

## —Développement du collectif Inter CAE

Le collectif se compose aujourd'hui de 8 CAE : Alterna, Bien Fait pour ta Com, Coop Connexion, GrandsEnsemble, le Groop, Optéos, Toérana Habitat, Tilt.

Qu'elles soient généralistes ou spécialisées, régionales ou locales, elles ont des enjeux communs et se réunissent pour :

- Gagner en visibilité et faire reconnaître le modèle de l'entrepreneuriat salarié
- Mutualiser des outils et des moyens grâce à un budget contributif
- Réunir les entrepreneur-es de nos coopératives grâce à des groupes métiers et au compagnonnage
- Être présent localement, devenir des acteurs de proximité

### Une première et belle journée inter CAE

Le 19 novembre 2021, 80 entrepreneur-es salarié-es de nos 8 CAE se sont réunis au Bazaar St-So. Une belle réussite pour ce premier événement qui avait pour objectif de se réunir, créer du lien, mais aussi apporter des contenus concrets

pour favoriser le développement des activités des entrepreneur-es salarié-es. Une nouvelle édition est en cours de préparation pour l'année 2022 !

### Une feuille de route commune régionale

Le collectif a écrit sa stratégie régionale de développement de l'entrepreneuriat salarié. Cette feuille de route a été partagée aux partenaires institutionnels et financeurs de nos CAE. Grâce à ces ambitions partagées, l'URSCOP a décidé de soutenir financièrement le collectif pour assurer son développement et sa visibilité.



© Photos: Armelle Foulques



# Le plan de continuation et ses perspectives

## —Le plan de de continuation

Lors de l'Assemblée Générale du 29 novembre 2021, le plan de continuation de GrandsEnsemble, Alterna et SmartFR a été voté.

GrandsEnsemble et Alterna ont cruellement souffert d'un manque de pilotage spécifique et d'une attention particulière. Afin de corriger cela, la structure a inscrit dans sa stratégie de redéploiement plusieurs grands chantiers.

L'objectif principal été double : permettre le redressement économique des structures tout en assurant leur redéploiement. Pour assurer sa réussite, il a été nécessaire de mobiliser les équipes, d'assurer la confiance là où les crises successives ont marqué fortement l'année 2021 d'inquiétude. Des mesures fortes ont été actées lors du vote du plan de continuation, elles impulsent aujourd'hui de nouvelles perspectives aux CAE.

## —Retrouver l'équilibre financier et stabiliser les CAE

La mise aux normes de GrandsEnsemble et Alterna est l'angle privilégié afin de stabiliser le fonctionnement des coopératives et de leur assurer le redéploiement nécessaire.

Les CAE ont acté le passage du CDI au CESA pour une mise en oeuvre effective au 1<sup>er</sup> janvier 2023, ainsi que l'augmentation de la contribution coopérative. L'augmentation de la contribution, annoncée lors de l'assemblée générale de février 2021, a été travaillée lors d'ateliers, puis débattue sur un "chat" et a finalement été adoptée par la coopérative en fin d'année.

Les pourcentages actuels (10% pour GrandsEnsemble ou 12% pour Alterna du chiffre d'affaires) seront donc amenés à évoluer afin d'assurer un financement équilibré des dépenses communes des entreprises partagées.

La réduction des coûts amène également une baisse des effectifs des conseiller·ières. 7 postes sur les 12 seront supprimés en 2022 laissant place à une équipe réduite, mais **dédiée à 100% aux entrepreneur·es salarié·es**; les équipes étant jusqu'alors mutualisées et assurées un accompagnement pour les structures SmartFR, GrandsEnsemble et Alterna.

### Le CESA qu'est-ce que c'est?

Le **CESA** est un contrat de travail conçu spécifiquement pour les CAE, pour encadrer les relations avec chacun·e des entrepreneur·es salarié·es.

Jusqu'à la création du CESA, les CAE utilisaient des CDI "classiques", comme c'est le cas au sein de GrandsEnsemble et Alterna. Sans rien retirer, **le CESA apporte plusieurs précisions intéressantes qui sécurisent la pratique des CAE et de leurs entrepreneur·es salarié·es :**

- Il permet aux entrepreneur·es salarié·es de s'inscrire dans un cadre adapté du droit du travail

et de la protection sociale notamment en matière d'assurance chômage.

- Il permet de déterminer le salaire directement à partir du chiffre d'affaires réalisé par l'activité de l'entrepreneur·e salarié·e, sans qu'il soit nécessaire de passer par un nombre d'heures de travail ou un taux horaire.
- Il affirme le principe de la propriété de l'activité par l'entrepreneur·e salarié·e.
- Il encadre les relations d'accompagnement entre la coopérative et ses membres, et les services qui sont mutualisés au sein de la coopérative.

## —Favoriser les coopérations

Les grands changements de l'année 2021 ont amené les CAE et les personnes qui les composent à se questionner pour trouver la voie et les moyens nécessaires à la réinvention.

Pour favoriser la transversalité et surtout créer des espaces de coopération avec et entre les membres, l'équipe permanente a souhaité imaginer à partir de 2022 un nouveau mode d'organisation du travail en se basant sur les modèles contributifs.

**Béatrice Boutin** et **Patrice Chartrain**, tous deux entrepreneurs salarié·es de GrandsEnsemble ont accompagné les équipes dans cette démarche. Différents axes seront mis en place sur les années à venir :

- Une **organisation inclusive**, ou entrepreneur·es salarié·es peuvent contribuer selon leurs compétences et le temps qu'ils et elles peuvent accorder à la coopérative.
- La mise en place d'un **budget contributif** pour rémunérer le temps de contribution passé par les entrepreneur·es, **il ne s'agit pas de bénévolat!**

- Une **gouvernance partagée** sous forme de cercles où chaque cercle a un rôle et des responsabilités claires, précises et lisibles par toutes et tous.
- Un **partage du pouvoir de décision**.
- Un **renforcement de certains services** supports.

Le développement de la coopération passe également par la mise en place d'un outil collaboratif à destination des entrepreneur·es salarié·es et de l'équipe permanente. Après avoir sourcé et étudié plusieurs outils, le **collectif IndieHosters** et son **Nuage** ont été choisis : il s'agit d'une véritable porte d'entrée vers les outils de la coopérative ! Cet outil, mis en place en 2022 permet d'accéder à un wiki, un drive, un chat, un annuaire, un outil de prise de rendez-vous avec l'équipe et bien entendu l'accès directs aux outils habituels.



# Nos partenaires

# —Maillage territorial et relations partenariales

## Rencontres partenaires

- **Institutions** : Pôle Emploi, Territoires Zéro Chômeur
- **Acteurs de l'entrepreneuriat** : Positive Planet, Adie, Boite à Vélo, Enactus, Réalise tes Rêves
- **Universités, écoles** : EFAP Lille, IAE Lille, Hubhouse de Lille
- **Collectifs** : Hubl, Happy Dev, Compagnie des Tiers lieux

## Participation aux événements

- Salon "Les clés de l'emploi" avec le PLIE
- Universités d'été de l'économie de demain du Mouvement Impact
- "MEL Toi du Territoire" en partenariat avec la Fabrique à Entreprendre
- Tournée de l'entrepreneuriat pour tous en partenariat avec BPI
- Hackasens, le Hackathon du sens
- Séminaire Ecllosion en partenariat avec Enactus
- Village de l'entrepreneuriat de Roubaix en partenariat avec la Maison de l'Emploi du roubaisis



## Merci à nos financeurs

Nous remercions nos partenaires financiers, la Région Hauts de France, le Fonds Social Européen (FSE) et le FEDER d'avoir soutenu notre développement de GrandsEnsemble sur le territoire des Hauts de France et plus particulièrement la phase de test d'activité.



## Merci à nos partenaires réseau

La **MEL**, Métropole Européenne de Lille avec la Fabrique à Entreprendre / La **CRESS** et son réseau Tremplin / L'**URSCOP** et la **Fédération des CAE** / **initiativeETcité**, Cluster en faveur du développement local et durable





# Bilan financier

# —Compte de résultats GrandsEnsemble

COMPTE DE RÉSULTAT	2021	2020	variation		2021	2020	variation
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>				<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>			
Achats de marchandises (activités membres)	25 017 €	26 893 €	-1 875 €	Chiffre d'affaire activité	4 599 586 €	4 528 640 €	70 946 €
Achats de marchandises (structure)	964 €	1 756 €	-792 €				
Autres achats et charges externes (activités membres)	1 892 168 €	1 464 755 €	427 414 €				
Autres achats et charges externes (structure)	414 625 €	441 787 €	-27 161 €				
Impôts et taxes	87 132 €	65 162 €	21 970 €	Produit de la mutualisation	1 496 002 €	805 387 €	690 615 €
Charges de personnel (activités membres)	2 816 015 €	2 743 193 €	72 823 €	Subventions (activité membres)	361 557 €	655 238 €	-293 681 €
Charges de personnel (structure)	1 509 362 €	1 187 558 €	321 804 €				
Autres charges de gestion courante	11 144 €	18 278 €	-7 134 €	Autres produits d'exploitation	6 959 €	63 €	6 896 €
Dotations aux Amortissements et Provisions	548 595 €	365 371 €	183 224 €	Reprise sur provision	11 285 €	9 030 €	2 255 €
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>				<b>PRODUITS FINANCIERS</b>			
Intérêts et charges assimilés	4 346 €	7 454 €	-3 108 €	Produits financiers de participation	- €	6 €	-6 €
Dotation Financière aux Amts et Provision	15 200 €	10 000 €	5 200 €	Autres produits financiers	- €	- €	- €
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>				<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>			
Charges exceptionnelles sur opérations	456 394 €	7 864 €	448 531 €	Produits exceptionnels sur opération en capital	688 879 €	10 599 €	678 280 €
				Autres Produits Exceptionnels	39 968 €	174 705 €	-134 737 €
Dotation exceptionnelle aux provisions	700 773 €	112 911 €	587 862 €	Reprise sur provisions et amortissements	173 096 €	5 000 €	168 096 €
<b>RÉSULTAT</b>				<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>1 104 405 €</b>	<b>264 312 €</b>	
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>8 481 736 €</b>	<b>6 452 980 €</b>		<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>8 481 736 €</b>	<b>6 452 980 €</b>	

## —Bilan consolidé GrandsEnsemble

ACTIF Exprimés en K€	2020	2021	Écart
Capital souscrit non appelé	8	8	-0,1
<b>1. ACTIFS IMMOBILISÉS</b>	<b>150</b>	<b>161,4</b>	<b>12</b>
02. II. Immobilisations incorporelles			
03. III. Immobilisations corporelles	102	135	33
04. IV. Immobilisations financières	48	27	-22
<b>2. ACTIFS CIRCULANTS</b>	<b>6 655</b>	<b>7 279</b>	<b>624,6</b>
06. VI. Stock et Commandes en cours d'exécution	28	13	-15,5
07. VII. Créances à un an au plus	5 969	5 727	-242,4
A. Créances commerciales	2 071	2 394	323
B. Autres créances	3 898	3 333	-565,2
C. Créances d'impôts			
09. IX. Valeurs disponibles	657	1 540	882,5
	<b>6 812</b>	<b>7 448</b>	<b>636</b>

PASSIF Exprimés en K€	2020 corrigé	2021	Ecart
<b>3. CAPITAUX PROPRES</b>	<b>-901</b>	<b>-1 973</b>	<b>-1 072</b>
01. (I) Capital	187	219	33
04. IV. Réserves	92	92	0
05. V. Perte reportée	-915	-1 179	-264
05. V. Bénéfice avant impôt (impôt à calculer)	-264	-1 104	-840
<b>5. PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>1 041</b>	<b>1 939</b>	<b>897</b>
<b>4. DETTES</b>	<b>6 671</b>	<b>7 482</b>	<b>811</b>
08. VIII Dettes à plus d'un an	0	0	0
09. IX. Dettes à un an au plus	6 671	7 482	811
A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	654	2 030	1 376
C. Dettes commerciales	1 032	1 089	57
D. Acomptes reçus sur commandes			
E. Dettes fiscales salariales et sociales	4 866	4 357	-509
F. Autres dettes	120	6	-113
G. Dettes d'impôts (provisoire en attente calcul impôts)			
	<b>6 812</b>	<b>7 448</b>	<b>636</b>

## —Points clés du Résultat

### Analyse du Résultat d'exploitation

#### L'activité des membres

Le chiffre d'affaires est marqué par une stabilisation de l'activité des membres en légère progression. Cependant on note une forte augmentation des achats et charges externes + 427 K€ qui viennent peser sur le résultat d'exploitation ainsi qu'une diminution des subventions -293 K€. Les Salaires sont quant à eux restés stables.

#### Fonctionnement de la structure

Les produits de la mutualisation (refacturation interco notamment du personnel mais aussi frais de fonctionnement quant à ces derniers restés stables) sont en fortes progression + 690 K€ bien qu'atténués par l'augmentation des charges de personnel + 321 K€. Les autres achats et charges externes de la structure sont stables. La dotation aux Amortissements et Provisions sont également en progression et avec une dotation pour risque concernant les entrepreneurs salariés de 369 K€ et une dotation pour

dépréciation des créances clients de 119 K€ répondant toutes deux à une volonté de la direction d'apurer les comptes en réévaluant les comptes au plus près.

L'ensemble de ces éléments vient détériorer le compte de résultat avec une perte d'exploitation de 840 K€.

— Le résultat financier est stable et négatif à hauteur de 19,5 K€.

#### Le résultat exceptionnel

Plusieurs éléments viennent expliquer la perte de 255 K€ enregistrée cette année. Bien qu'un abandon de créances de 650 K€ cédé par SmartFR pour GrandsEnsemble, permet d'enregistrer un produit de soutien à la structure ainsi qu'une reprise sur provision relative de 173 K€, une provision pour risque de pertes de 700 K€ liée aux subventions et la constatation d'un autre manque à gagner de 450 K€ viennent détériorer le résultat exceptionnel.

L'ensemble de ces éléments établit un résultat négatif de -1 104 K€ en 2021.

## —Points clés du Bilan

### Passif

Les Fonds propres de -901 K€ de l'année dernière se voient détériorer par le résultat de cette année -1 104 K€ pour s'établir à -1 974 K€. Le capital social quant à lui passe de 186 K€ à 219 K€.

Les provisions pour charges passent de 1 041 K€ à 1 938 K€ résultantes des dotations et reprises de l'année écoulée dans le compte de résultat.

Les dettes financières augmentent de 1 350 K€ permettant le financement de l'activité à l'actif suite à l'apport en compte courant de 1 488 K€ de SmartBE couplée à la diminution de la position du compte courant de SmartFR. Les dettes fournisseurs restent stables n'augmentant que de 57 K€ (1 089 K€ versus 1 032 K€) alors que les dettes fiscales et sociales diminuent de 509 K€ (4 357 K€ versus 4 866 K€).

Les autres dettes diminuent de 113 K€ passant de 120 K€ à 6 K€.

Le total bilan s'établit à 7 448 K€ versus 6 813 K€ soit une diminution de 636 K€.

### Actif

L'actif immobilisé reste stable ne variant positivement que de 11 K€ (161,6 K€ en 2021 comparé à 150 K€ en 2020) résultat de l'augmentation des autres immobilisations corporelles 35 K€ et une diminution des autres titres immobilisés de 15 K€ et des autres immobilisations financières de 7 K€.

L'Actif Circulant passe de 6 655 K€ à 7 279 K€ en 2021. Il résulte d'une augmentation des créances clients 2 393 K€ en 2021 versus 2 071 K€ en 2020, de l'apport en compte courant de SMART BE faisant passer les disponibilités de 657 K€ à 1 540 K€ et d'une diminution des autres créances de 3 897 K€ à 3 332 K€.

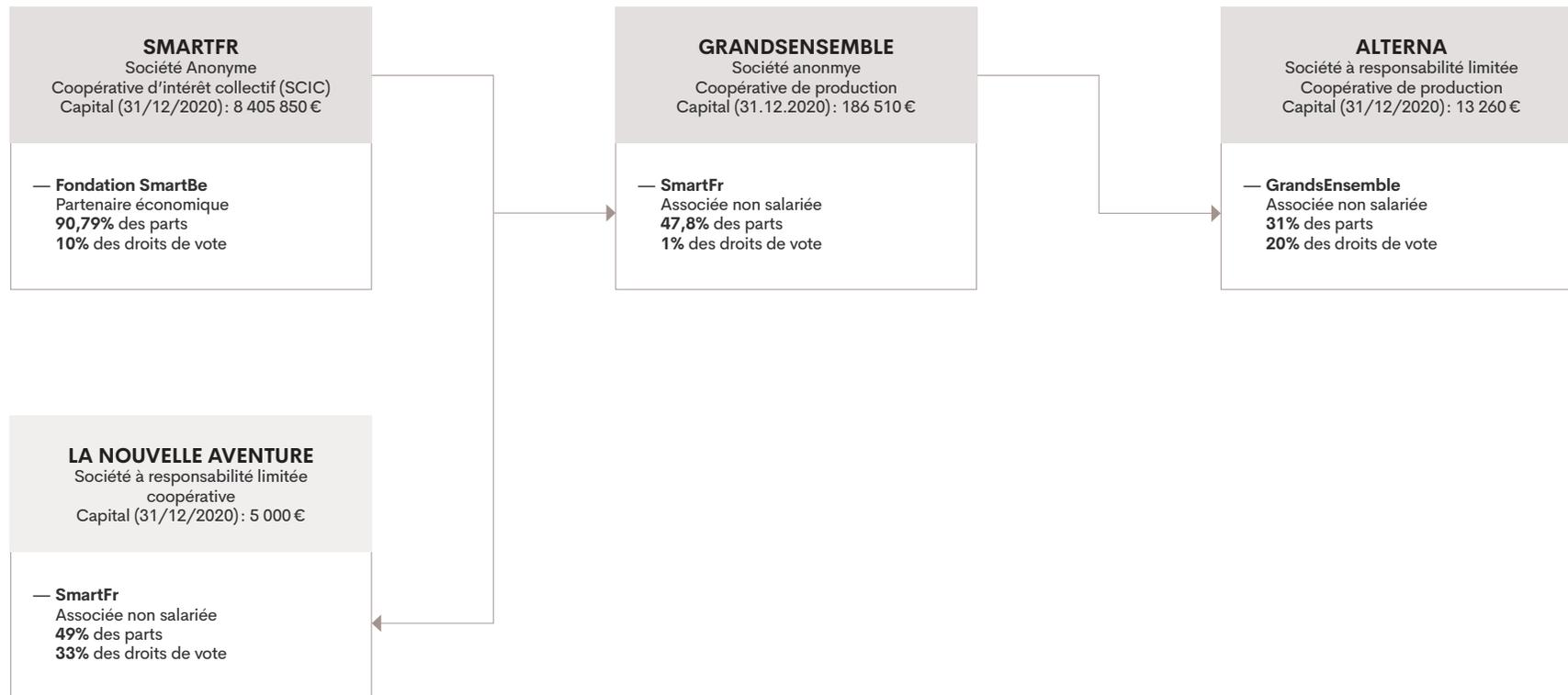
# Annexes

# —Unité économique et sociale Smart France 2021

<p><b>SMARTFR</b> Société Anonyme Coopérative d'intérêt collectif (SCIC) Capital (31/12/2020): 8 405 850 €</p>	<p><b>LA NOUVELLE AVENTURE</b> Société à responsabilité limitée coopérative Capital (31/12/2020): 5 000 €</p>	<p><b>GRANDSENSEMBLE</b> Société anonyme Coopérative de production Capital (31.12.2020): 186 510 €</p>	<p><b>ALTERNA</b> Société à responsabilité limitée Coopérative de production Capital (31/12/2020): 13 260 €</p>
<p><b>Code NAF :</b> 8211 Z</p> <p><b>Activité :</b> identifier, rassembler et créer les services, outils et procédures répondant aux besoins communs de ses sociétaires, dans les secteurs culturels, artistiques et/ ou dans la gestion d'activités au projet, et plus largement dans le champ de l'économie de la création, du savoir, de l'information et de la communication.</p> <p><b>Représentante légale :</b> Mme Lecourtois Emily, Présidente Directrice Générale (mandataire)</p>	<p><b>Code NAF :</b> 9001 Z</p> <p><b>Activité :</b> création, production, organisation et diffusion de spectacles vivants.</p> <p><b>Représentant légal :</b> M. Sébastien Paule, gérant</p>	<p><b>Code NAF :</b> 7022 Z</p> <p><b>Activité :</b> coopérative d'activités et d'emploi généraliste, à travers la réalisation et la vente de prestations de services, d'activités commerciales, industrielle, artisanale ou libérale.</p> <p><b>Représentant-es légales :</b> M Laurent Courouble, président Mme Emily Lecourtois, directrice générale (salariée)</p>	<p><b>Code NAF :</b> 8299 Z</p> <p><b>Activité :</b> coopérative d'activités et d'emploi dans le secteur des services à la personne.</p> <p><b>Représentant légal :</b> M. Vincent Lengagne, gérant</p>

# —Groupement de sociétés coopératives Smart France 2021

Organigramme juridique – Liens de capitaux



# Rapport d'activité 2021

Smart—GrandsEnsemble—Alterna

Bazaar St-So  
292 rue Camille Guérin  
59800 Lille

[www.smart.coop](http://www.smart.coop)

*Smart*