



Rapport d'activité 2021

BELGIQUE

Smart



Rapport
d'activité
2021 BELGIQUE
Smart

Sommaire

01

P.07
LA STRATÉGIE 2025
& SES CHANTIERS DE TRANSFORMATION

02

P.12
DES CHIFFRES
& DES PERSONNES

03

P.28
DES OUTILS
& DES SERVICES MUTUALISÉS

04

P.46
L'ENTREPRISE PARTAGÉE, SA GOUVERNANCE
& SON PROJET

05

P.58
SMART
& SES PARTENAIRES INTERNATIONAUX

06

P.67
BILAN
& RÉSULTATS FINANCIERS

Mission

La mission de Smart est 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.

Cette mission repose sur des valeurs fortes :

- Ouverture et adaptation : Smart est accessible à toutes et tous, dans le respect des spécificités locales ;
- Démocratie : Smart promeut et favorise la participation de toutes et tous, sous de multiples formes et via une gouvernance partagée ;
- Autonomie : Smart place au cœur de ses pratiques l'ambition d'autonomie de chaque travailleur·se membre, et ce afin qu'il ou elle s'approprie le sens et la valeur de son travail ;
- Coopération et solidarité : Smart incite, favorise, outille, toutes les formes d'interactions et de mutualisations entre ses membres ;
- Protection : Smart plonge ses fondations dans l'idée mutualiste et la quête collective de sécurités, de protections, de couvertures des risques, pour chacun·e de ses membres ;

- Innovation et pragmatisme : l'action de Smart se fonde sur l'écoute, l'analyse et l'anticipation des besoins tant individuels que collectifs de ses membres ;
- Non-dépendance, confiance et responsabilisation : Smart croit fondamentalement dans les capacités et l'honnêteté des personnes impliquées dans la vie de la coopérative.

Vision

Les valeurs et la mission de Smart s'incarnent dans une vision forte :

- Smart, c'est quoi ? Une autonomie et une sécurité optimale
- Comment ? Via une entreprise partagée et solidaire à dimension européenne ;
- Pour qui ? Pour tous·tes les travailleur·ses qui souhaitent et ont besoin d'être épaulé·es dans la recherche d'un rapport émancipé à leur métier.

Pour les sociétaires, cette autonomie s'entend tant à l'égard de l'environnement qu'à celui de Smart et des dispositifs qu'elle propose.

Elle concerne donc à la fois la capacité à définir, organiser et pratiquer son travail (notamment face aux client·es), à déterminer les orientations de l'entreprise partagée et à utiliser efficacement les outils proposés par celle-ci – ces différentes formes d'autonomie étant directement liées entre elles.

La sécurité recouvre elle-aussi une grande diversité de considérations. Il s'agit bien évidemment de sécuriser la conduite de l'activité économique des membres d'un point de vue légal, fiscal, administratif, assurantiel, financier, mais aussi la condition personnelle de ceux-ci, tant économiquement que socialement.

Enfin, la sécurité passe aussi par un travail sur la prévention des risques (y compris le risque d'auto-exploitation ou les risques liés aux discriminations), et sur les conditions matérielles, psychologiques, éthiques de l'exercice d'un métier donné, sur un marché spécifique et dans un contexte particulier.

Valeurs

La solidarité, quant à elle, découle d'un dispositif de mutualisation qui permet l'accès effectif aux bénéfices du meilleur statut social local existant, en s'organisant sous la forme d'une entreprise partagée. Il s'agit en quelque sorte d'articuler des formes de mutualisation externes (organisées par la puissance publique dans le cadre d'un régime général de sécurité sociale) et internes (organisées par la coopérative dans le cadre d'un pacte social partagé par ses sociétaires).

Ces moyens mutualisés portent d'abord sur les « services généraux » habituels à toute entreprise (facturation, déclaratif social et fiscal, gestion, etc.), accessibles via une plateforme numérique, mais également sur la couverture des risques (financiers, commerciaux, du travail), et enfin sur l'organisation d'un accompagnement individualisé.

Par ailleurs, les outils de production sont eux aussi partiellement mutualisés (machines, outillage, matériel, espaces de travail, etc.), ainsi que le financement des investissements.

Édito

2021, une année forte en contrastes

Entre développement de projets et restrictions sanitaires, nos voix se sont élevées pour une meilleure prise en compte des impératifs écologiques, démocratiques, de bien-être au travail et de justice sociale. L'entreprise partagée nous a permis de faire face ensemble en démontrant qu'une autre manière de travailler est possible. En reconnaissance de cela, nous nous félicitons de la décision prise par l'ONSS d'octroyer à la communauté des sociétaires Smart une prime de près de 3 millions d'euros dans le cadre du soutien aux entreprises.

Avec la stratégie Smart 2025 validée en assemblée générale, nous avons continué à mettre en œuvre les différents projets. L'équipe travaille au quotidien en vue de ces transformations : emplois de longue durée (CDI), outils pour mieux gérer vos frais, financement des investissements, nouveau contrat d'utilisation pour sécuriser votre lien à l'entreprise partagée Smart...

Au cours de l'année, la gouvernance des coopératives belge et française a évolué. Les conseils d'administration respectifs ont acté le besoin de renforcer le soutien

aux dynamiques différentes des deux côtés de la frontière : développement en Belgique, continuation en France. Les conseils d'administration belges ont validé un plan de soutien en ce sens.

Un nouveau souffle est à donner à la démarche participative Smart in Progress. Pour qu'elle reste pertinente, il faut résoudre l'équation des moyens nécessaires à la mise en œuvre des recommandations produites chaque année. Une grande partie de celles-ci a nourri la stratégie 2025 et nous expérimenterons prochainement la façon de vous associer dans la mise en place de projets pour faire évoluer Smart.

Dans les pages qui suivent, nous rendons compte en chiffres et en présentation des chantiers de transformation, les services mutualisés, l'accompagnement, les espaces de travail partagés, les éléments relatifs au sociétariat, la gouvernance et le conseil d'administration ainsi que des nouvelles des partenaires européens.

Bonne lecture!

Anne-Laure Desgris
Maxime Dechesne
 Co-Administration déléguée



Chiffres clés 2021

164 316 020 €

de chiffre d'affaires

18 894

salariés

172 349

contrats de travail édités

4 101 304

heures prestées,
soit **2072** équivalents temps plein

Implantée dans

9

villes

Une coopérative qui compte

32 249

sociétaires

Une équipe mutualisée de

219

travailleur·ses,
soit **198,3** équivalents temps plein



LA STRATÉGIE 2025⁷

& ses chantiers
de transformation



— Stratégie 2025

En 2021, Smart s'est engagée dans un nouveau cycle en définissant sa stratégie pour la période 2021-2025. Le conseil d'administration a obtenu l'approbation de l'assemblée générale en juin 2021 sur sa proposition qui s'appuyait notamment sur les recommandations issues de Smart in Progress. La stratégie se décline en six axes et vise à donner un cadre aux évolutions de la coopérative pour les années à venir.

Mettre en œuvre une stratégie d'évolution sur cinq ans, c'est d'abord choisir comment le faire et par quoi commencer. Dans cette optique, Smart s'est dotée d'une organisation autour de projets de transformation, c'est-à-dire des chantiers bien précis sélectionnés – ou définis dans le temps (que ce soit sur du court ou du moyen terme), priorisés et dotés de moyens. Quinze projets ont été lancés en 2021, certains ont abouti, d'autres se poursuivent sur les années à venir. Plus de détails à ce sujet à la p. 10.

Par ailleurs, la stratégie Smart 2025 guide le travail quotidien de l'ensemble des salarié·es de l'équipe mutualisée et constitue la grille d'analyse de chacun et chacune pour définir les actions à mener et se positionner face aux opportunités. Citons, pour exemple, le partenariat qui se dessine avec START Construction. En 2021, un dialogue a été entamé avec cette coopérative d'activité du secteur de la construction. Ce partenariat contribuera à un objectif stratégique qui vise à diversifier les publics, et permettre de répondre à une demande régulière d'exercer des métiers de la construction au sein de Smart, ce qui n'est pas possible aujourd'hui.

L'année 2021 a été une année de transition, qui a nécessité un important travail d'information et d'appropriation des objectifs stratégiques par les salarié·es de l'équipe mutualisée, la mise en place d'équipes-projet et de leur gouvernance. Pour permettre l'appropriation la plus large possible (notre ambition), nous acceptons volontiers qu'elle coûte en efficacité à court terme pour ce qu'elle apporte en force collective.

Rappelons enfin que la stratégie Smart 2025 a été initialement conçue à l'échelle franco-belge, avec une mutualisation des équipes des deux côtés de la frontière. Des chantiers communs ont été menés autour de l'accompagnement des membres en contrat long ou CDI (voir p.32), l'accompagnement économique (voir p.33), et les services aux activités expérimentées et éprouvées pour assurer une mixité des profils économiques accueillis au sein de la coopérative. Ces chantiers, entamés en 2021, se poursuivent en 2022. Néanmoins, les difficultés rencontrées par Smart en France (voir p.61) ont imposé à partir de l'été de se réorganiser, et pérenniser son activité dans le pays est devenu sa priorité.



—Smart 2025: les 6 axes stratégiques

- 1** DIVERSIFIER LES PUBLICS
«**Smart ouverte à toutes celles et ceux qui en ont besoin**»

—

Cet axe vise à rendre effective l'ambition de Smart d'être accessible à toutes celles et ceux pour qui la coopérative pourrait constituer le cadre émancipateur d'un mieux-disant professionnel et social (cf. valeur «Ouverture et adaptation»).
- 2** DESIGNER LES SERVICES
«**Smart pour chacune**»

—

Cet axe fait écho aux valeurs de Smart en matière d'ouverture et d'adaptation, mais aussi d'innovation et de pragmatisme, l'action de la coopérative visant à répondre et anticiper les besoins de ses membres, dans toute leur diversité. À l'instar de l'Axe 1, il répond aussi à l'ambition de Smart de démocratiser l'accès à l'activité économique et de renforcer la capacité d'agir.
- 3** SOUTENIR LES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES
«**Smart au service de mon projet**»

—

Cet axe met en musique l'ambition de Smart de favoriser l'autonomie de ses membres et d'agir en se fondant sur des valeurs de confiance et de responsabilisation.
- 4** PARTAGER L'ENTREPRISE
«**Smart comme expérience démocratique et participative**»

—

Cet axe répond à l'ambition de Smart de constituer une expérience démocratique et participative exigeante, forte, effective, créative. Les valeurs d'ouverture, d'autonomie des personnes, de pragmatisme, loin d'être des freins, doivent au contraire nourrir une vie collective riche.
- 5** PORTER UN PROJET POLITIQUE
«**Smart comme actrice de transformation sociale**»

—

La mission de Smart d'émancipation des travailleur·ses relève d'un projet politique de transformation sociale. Cet axe vise à promouvoir cette mission.
- 6** RENFORCER ET DISCUTER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE
«**Une entreprise solide pour porter le projet commun**»

—

Aucune des ambitions de Smart ne serait réaliste si la coopérative, en tant qu'entreprise partagée, ne s'appuyait sur un modèle économique fort, stable et cohérent. Les cinq premiers axes alimentent ce modèle économique qui, en retour, permet de dégager les moyens nécessaires à leur mise en œuvre : c'est l'objet de ce sixième axe stratégique transversal que de renforcer ce cercle vertueux.

— Projets prioritaires, outils de mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie 2021-2025 prend plusieurs formes, parmi lesquelles figure le lancement de 15 projets mobilisant plusieurs dizaines de personnes au sein de l'équipe mutualisée. Retour sur ces projets, leur cadre et leurs perspectives.

On parle de projets prioritaires pour désigner les chantiers de transformation (nouveaux outils, nouveaux services, évolutions conséquentes de l'organisation ou des pratiques) qui mobilisent plusieurs équipes sur une période significative. Leur caractère prioritaire leur assure la primauté d'accès aux ressources internes et un suivi plus poussé au sein de la structure. Les projets priorités début 2021 visent à mettre en œuvre la stratégie définie pour la période 2021-2025.

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 à bien.

Une nouvelle gouvernance

Le séminaire a par ailleurs défini une nouvelle gouvernance des projets posant une plus grande autonomie des équipes-projet et un accompagnement non décisionnaire pour les appuyer dans leurs travaux. L'idée sous-jacente, c'est que les projets soient, dès leur construction, portés largement au sein de l'équipe mutualisée, et permettre une meilleure interconnaissance et collaboration.

L'accompagnement méthodologique et le suivi des projets, déjà à l'œuvre les années précédentes, ont été renforcés au sein du Centre de Ressources et d'Animation pour faciliter leur avancement et leur articulation, entre eux et avec le reste de la structure.

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.). Elle a vu aboutir plusieurs projets : amélioration de la gestion des taux réduits de TVA, consolidation des conventions entre les différentes structures de Smart, étude de nos pratiques de travail en partenariat avec le Centre Socialiste d'Éducation Permanente et l'UCLouvain, meilleur suivi de nos nombreuses

échéances déclaratives. La majorité des projets se poursuivent en 2022 : mise en place d'un nouveau Contrat d'utilisation, construction d'une base de connaissances pour guider l'usage de nos outils, renforcement de nos processus déclaratifs, mise en place d'un catalogue de formation alimenté par les formateur·trices, amélioration de l'accompagnement des membres en CDI, analyse et transparence de notre modèle économique.

À la poursuite de ces travaux s'ajoute en 2022 le lancement de nouveaux projets dont l'expérimentation d'une nouvelle organisation du travail des équipes de conseiller·es. Un nouvel exercice de priorisation sera également organisé afin d'identifier les projets à mener pour la période 2023-2024.

— Prime ONSS : vers une reconnaissance de notre modèle d'entreprise partagée

Dans le cadre d'une mesure de soutien aux entreprises des secteurs les plus touchés par la crise du Covid, l'Office National de Sécurité Sociale (ONSS) a octroyé à Smart (et à sa communauté de membres en Activité), une prime compensatoire de près de 3 millions d'euros sous la forme d'un retour sur cotisations patronales.

Cette décision est une véritable preuve de reconnaissance en faveur du modèle d'entreprise partagée de la part d'une institution historique. L'ONSS et Smart ont souhaité qu'une partie de cette prime, destinée à stimuler l'activité économique et l'emploi, bénéficie aux entités touchées par la crise et nécessitant d'être soutenues, à savoir les « Activités ». Cette demande recoupe par ailleurs l'engagement pris par Smart lors du déploiement du Plan Corona (en 2020) de répercuter les aides reçues, tant que faire se peut, sur les entités concernées en son sein.

S'agissant d'une mesure financière exceptionnelle et dans un souci de transparence et de respect des processus participatifs, ce sont les conseils d'administration (SmartCoop et la Fondation) qui ont décidé comment affecter cette somme. Ils ont proposé et validé un scénario de redistribution de la prime qui soit équitable et solidaire pour l'ensemble de la communauté et qui participe à la relance des entités génératrices d'emploi.

40% de la prime a été mutualisé au sein de l'entreprise partagée et donc utilisé par le projet collectif au bénéfice de tous et toutes et 60% a été injecté dans près de 6800 Activités au prorata de leur brut salarial en 2019 et 2020.



DES CHIFFRES & des personnes



— Les membres et leurs activités

Smart a salarié

18 894

travailleur·ses en 2021

(+7% par rapport à 2020)

Dont 47 664
nouveaux et nouvelles

(+36% par rapport à 2020)



8877
(47%)



10 017
(53%)

De 15 à 84 ans...

< 26 ans

11,5%

26-45 ans

66,3%

> 45 ans

22,2%

2420

en Flandre
(13,5%)

8793

à Bruxelles (44%)

225

← hors Belgique
(1%)

7456

en Wallonie
(41,5%)

Ensemble, ils et elles totalisent



172 349

contrats
de travail

50% des membres ont émis
plus de 5 contrats de travail



576 953

jours
de travail



4 101 304

heures de travail
(+21% par rapport à 2020)
2072 équivalents temps plein

50% des membres ont
déclaré plus de 84h de travail

#Parole à...

« Il est vraiment temps que les modèles changent. »



Axelle Minne

Entrepreneuse culturelle,
artiste et poète

Tout juste la trentaine et déjà 15 ans dans le monde du travail. Quinze années qui ont abouti à une prise de conscience de la manière dont Axelle Minne souhaite travailler. Porter des valeurs, favoriser les relations humaines et challenger les schémas qui nous imprègnent toutes et tous lorsqu'il s'agit de notre travail.

« La forme vient donner du sens au contenu. Moi je suis vraiment intéressée par les différentes formes de médias, et en général le média vient servir ce qui va être dit. J'interviens surtout à un niveau conceptuel et stratégique. Je fais un peu de technique mais je suis surtout sur une position transversale.

Le politique et le contexte politique sont indissociables maintenant de ce que je veux faire plus tard. Je vois peu de profils comme le mien en fait. Si je dois me remettre dans des cases identitaires de personne queer, de personne grosse, de femme, de personne précaire, etc., je vois très peu de personnes comme moi publiquement, en vérité. Et donc il est vraiment temps que les modèles changent.

Avant, ça m'intéressait vraiment le côté management de la chose, de l'entreprise. Et maintenant je me suis rendu compte que, même si je sais faire ces choses-là, ce n'est plus du tout là où j'ai envie de m'investir. Donc l'entreprise partagée c'est un modèle qui m'intéresse énormément, notamment par les valeurs que ça porte. »

Extrait du podcast « Sacré travail ! ».

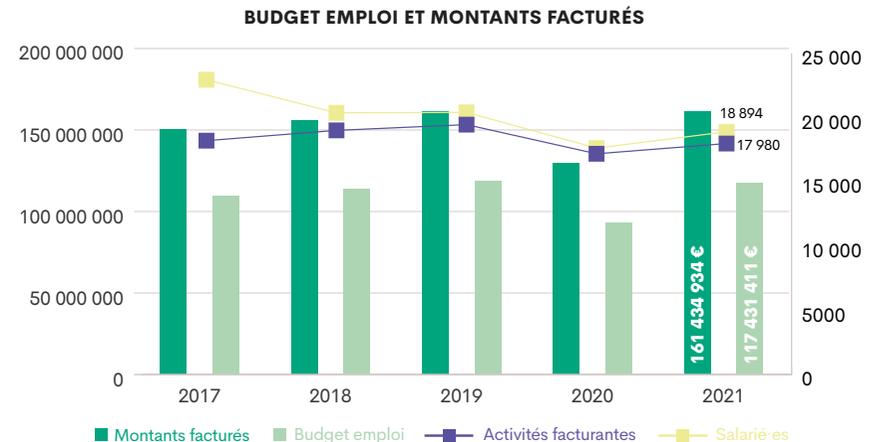
→ ÉCOUTER L'ÉPISODE

— Activités des membres, un retour à la situation pré-Covid

Au regard de leur budget dédié à l'emploi et des montants facturés, l'activité économique des membres a connu une belle reprise en 2021, atteignant le niveau d'avant la pandémie.

LEXIQUE

- **Montants facturés** : montants facturés aux client·es, à l'initiative des membres.
- **Budget emploi** : salaire brut multiplié par le coefficient multiplicateur (hors Intérim, 1,09 pour les contrats « étudiant », 1,57 sur les contrats de travail d'employés pour prestations artistiques, et 1,55 pour les contrats d'employés). Le coefficient multiplicateur est un élément du modèle économique de Smart, plus d'infos sur notre site (Services > Que coûte Smart?).

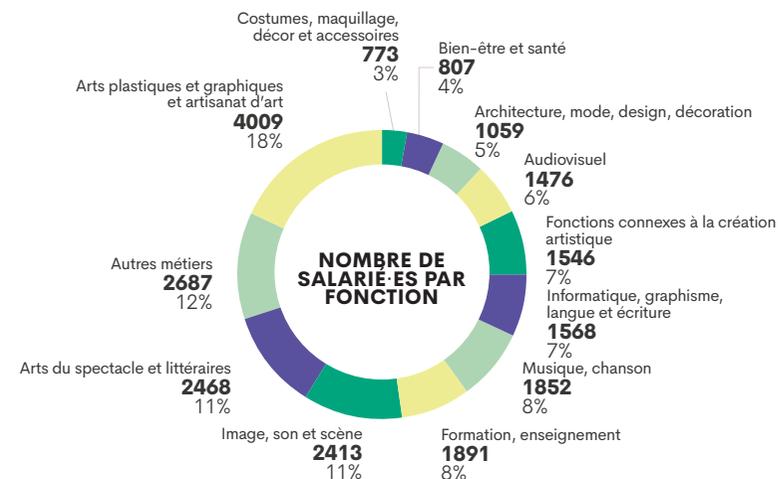
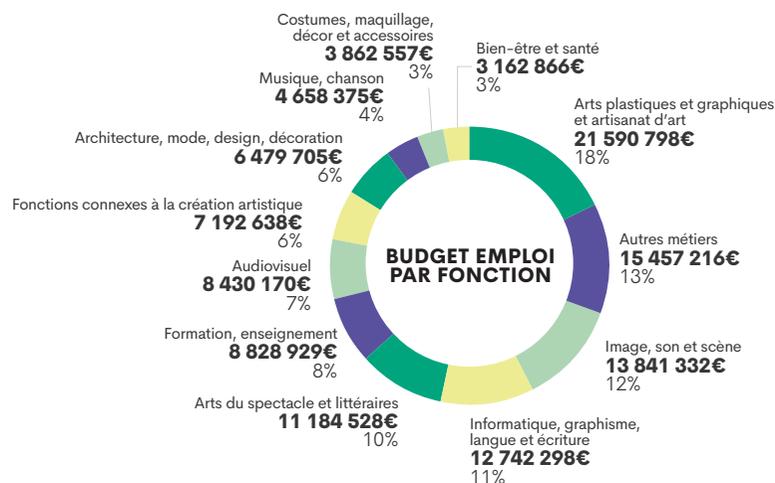


Le constat est le suivant :

- En 2021, Smart a salarié 18 894 personnes (+7% par rapport à 2020). Après une année 2020 difficile et très ralentie, on se rapproche enfin de la situation d'avant la pandémie (20 404 salarié·es en 2019).
- Le budget emploi de l'ensemble des salarié·es s'élève à près de 117,5 millions d'euros, soit une croissance de 26% par rapport à 2020.
- Ce dernier a connu une croissance plus élevée (+26%) que celle du nombre de salarié·es (+7%), ce qui signifie que le budget emploi moyen par salarié·e a augmenté : il est passé de 5279 euros à 6215 euros par personne, soit une croissance de 18%.
- Les montants facturés et le nombre d'activités (qui ont facturé) ont augmenté respectivement de 24% et 5%, ce qui signifie une forte croissance de la facturation moyenne par activité qui passe de 7550 euros à 8979 euros (+19%).

— Secteurs d'activité

Depuis quelques années, Smart s'est ouverte à différents publics et est devenue une entreprise multisectorielle. Diversifier les publics accueillis au sein de l'entreprise est tant un objectif stratégique que la réponse à un besoin émanant de sa communauté.



Le constat est le suivant :

- Les fonctions affichant la plus grosse croissance (en termes de budget emploi) sont le Bien-être et la Santé (+51%) ; la Musique et chanson (+43%) et les fonctions liées à l'image, le son et la scène (+40%). Précisons que ces deux dernières avaient subi la plus forte décroissance en 2020. L'année 2021 montre donc une reprise de l'activité économique. Le budget emploi moyen par salarié-e des fonctions liées à l'image, le son et la scène a même augmenté de 20% (passant de 4772 euros à 5736 euros).
- Les fonctions de la création artistique et artisanale représentent 45% du budget emploi. Rappelons que Smart est née pour répondre aux besoins des artistes, pour s'ouvrir ensuite à tous les secteurs d'activité. Le secteur artistique est donc

historiquement fortement représenté. Particulièrement touché par la crise en 2020, ce dernier a presque retrouvé son niveau d'avant la pandémie (2019), avec +21% pour le budget emploi et +6,5% pour le nombre de salarié-es. Le budget emploi moyen par salarié-e a augmenté de +14% depuis 2020, passant de 4554 euros à 5199 euros en 2021 (soit +1% depuis 2019). Le budget emploi moyen par salarié-e a augmenté de +14% depuis 2020, passant de 4554 euros à 5199 euros en 2021 (soit +1% depuis 2019).

- Les fonctions non artistiques, relativement moins touchées par la crise (-9% en 2020), continuent de prendre de l'ampleur au sein de la coopérative (+27% pour le budget emploi). En deux ans, le budget moyen par salarié-e a augmenté de 1000 euros

passant d'une moyenne de 5166 euros (en 2019) à 6124 euros (en 2021).

- Au sein des fonctions non artistiques, ce sont les métiers liés à l'informatique, au graphisme, aux langues et à l'écriture qui sont les plus rémunérateurs : le budget moyen par contrat de travail a augmenté de 1000 euros par an entre 2019 et 2021 (passant de 960 euros à 1165 euros en 2021). Les fonctions non artistiques sont d'ailleurs les seules à dépasser le niveau de 2019 en termes de budget emploi (+16% depuis 2019). Cette croissance démontre l'utilité des choix de la coopérative d'accueillir de nouveaux publics.

#Parole à...



«Travailler en faisant quelque chose qu'on aime, c'est primordial.»

Christian Yde

Organisateur de spectacles,
agent d'artistes

À 70 ans, Christian Yde a un incroyable palmarès de métiers à son actif. Il a été barman, brocanteur, livreur de journaux, marchand de vins français, patron de magasins de vêtements, peintre en bâtiment... jusqu'à ce poste culturel dans une administration communale qui a tout changé dans son parcours.

« Je n'aimais pas rester sans rien faire en tout cas. Ce n'était pas du tout le but. Mon but c'était d'arriver à quelque chose de valorisant malgré le peu d'études que j'avais fait. Je suis parti de rien et j'ai beaucoup cherché à faire des choses que j'aimais bien. Et de ça j'en suis fier. »

Organisateur?

« J'adore être sur place parce que je regarde le spectacle. Je regarde le produit de ce que j'ai placé, le plaisir que se donnent les enfants, le plaisir du troisième âge. Ce n'est même pas une question d'argent, parce qu'il y a des contrats où je ne gagne pas grand-chose, mais au moins je fais ce que j'aime. »

« Le stress n'est un problème que lorsque ce que vous faites comme travail ne vous plaît pas. Là vous avez du stress. Mais sinon il n'y en a pas : vous faites votre boulot cool, vous êtes organisé etc. Je pense que travailler en faisant quelque chose qu'on aime c'est primordial dans la vie. »

Et Smart?

« Je remplis mon propre contrat, je remplis les contrats des artistes qui sont aussi membres de Smart. Depuis huit ou neuf ans pour moi Smart est une sécurité. On se sent protégés, parce qu'il y a tout un service qui suit les artistes et les autres métiers. »

Extrait du podcast « Sacré travail ! ».

→ ÉCOUTER L'ÉPISODE

— Les entités

En vue de répondre aux ambitions du projet, Smart s'est structurée autour de plusieurs entités* juridiques distinctes, dédiées aux activités des membres: Productions Associées, Formateurs Associés et le Palais de l'Intérim.

BUDGET EMPLOI PAR ENTITÉ

Entités juridiques	Nb de salarié-es	Budget emploi	Croissance Budget emploi	Nb de contrats de travail
Formateurs Associés	1064	4 715 444 €	10,01%	7139
Palais de l'Intérim	963	2 832 258 €	0,74%	4735
Productions Associées	17 799	109 883 710 €	27,84%	160 475

MONTANTS FACTURÉS HTVA PAR ENTITÉ

Entités juridiques	Nb d'Activités facturantes	Montants facturés	Croissance montants facturés	Nb de factures	Nb de client-es
Formateurs Associés	1070	5 319 495 €	8,36%	7417	741
Palais de l'Intérim	1011	3 249 302 €	0,57%	4903	625
Productions Associées	16 839	152 866 136 €	25,71%	167 558	28 757

* Plus d'informations sur les entités en annexe

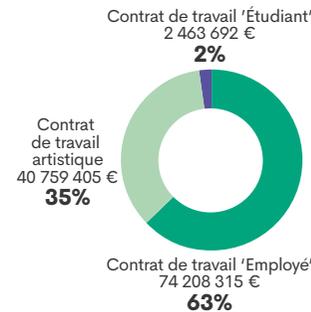
Le constat est le suivant:

- L'entité Productions Associées accueille un très large éventail d'activités: commerciales, artisanales, artistiques ou non. Plus de 90% de l'activité de Smart sont réalisés via cette entité et la tendance s'accroît. En 2021, l'entité a concentré 93,5% du budget emploi (contre 91% en 2017) et 95% des montants facturés (contre 92% en 2017). En outre, le budget emploi moyen et les montants facturés moyens ont tous augmenté.
- Formateurs Associés affiche une reprise à nuancer: si le budget emploi et les montants facturés sont à la hausse, on constate une baisse du budget emploi moyen (-8%), des montants facturés moyens (-9%) ainsi que du nombre moyen de contrats de travail (-2,8%) et du nombre moyen de factures de vente (-3,8%).
- Palais de l'Intérim peine à rebondir après la crise, avec une croissance de moins de 1% pour le budget emploi et les montants facturés. Cette entité permet de proposer une prestation de service, dans des secteurs d'activité très variés, dans le cadre d'un contrat d'intérim.

— Contrats: artistique, employé, étudiant

Une multitude de profils et de métiers se côtoient au sein de Smart, et donc différents types de contrats de travail: artistique, employé ou étudiant.

BUDGET EMPLOI PAR TYPE DE CONTRAT



BUDGET EMPLOI PAR TYPE DE CONTRAT DE TRAVAIL

Type de contrat	Nb de salarié·es	Budget emploi	Croissance budget emploi	Nb de contrats	Nb de jours déclarés
Artistique	8 767	40 759 405 €	25,15%	68 373	187 796
Employé	11 300	74 208 315 €	26,15%	98 014	372 804
Étudiant	1 313	2 463 692 €	48,66%	5 962	16 353

Le constat est le suivant :

- Globalement, la proportion de chaque type de contrat au sein de la coopérative reste similaire à 2020, en termes de nombre de salarié·es, de budget emploi ou de jours déclarés.
- Notons toutefois une tendance à plus long terme. Depuis l'ouverture à tous les secteurs en 2017, la part des contrats 'Employé' dans le budget emploi ne cesse d'augmenter, passant de 51% à 63% en 2021, de même que le nombre de salarié·es avec de tels contrats, passant de 47% à 60%.

- Les contrats 'Employé' gardent la même proportion qu'en 2020 dans la part du budget emploi total (63%), les contrats 'Étudiant' montrent une forte progression en 2021 (+49%) mais ne représentent que 2% du budget emploi. En outre, si le budget emploi des contrats artistiques a moins augmenté que celui des contrats 'Employé', les budgets moyens par salarié·es (contrats artistiques) sont ceux qui ont le plus cru en 2021 avec +17%.

—Travailleur·ses en CDI

Smart permet, sous certaines conditions, de travailler sous contrat à durée indéterminée ou contrat long (CDD de plus d'un an).



**Être entrepreneur·e en CDI?
Vous ne rêvez pas,
c'est possible chez Smart.**

39

CDI

9 nouveaux contrats
signés en 2021
et 3 départs



21
femmes



18
hommes



26 **13**
temps temps
pleins partiels



32 **7**
contrats contrats
d'employé·es artistiques



24
en CDI depuis
plus de 2 ans

Une forte représentation
des métiers de la

**traduction
du graphisme
et de la communication**

#Parole à...



« Pour être heureuse, j'ai besoin d'être multiple. »

Déborah Gigliotti

Photographe

Son profil atypique et ses expériences lui ont donné envie de transmettre, d'aider les autres à révéler leurs compétences et de déconstruire les normes imposées par la société. En parallèle, elle réalise son rêve de devenir photographe. Depuis lors elle s'épanouit dans sa carrière artistique projet après projet.

« Je ne suis pas du tout une administrative, je suis une artiste. Donc tout ce qui est administration ce n'est absolument pas mon truc. Parfois j'aime aussi le fait qu'on me tienne la main. En tous les cas pour moi avec les personnes que je contacte [chez Smart], j'ai l'impression qu'il y a cette réflexion de communauté qui est là. »

La motivation ?

« Le sens. Une fois que vous avez trouvé le sens dans ce que vous faites, vous n'aurez plus jamais l'impression de travailler. Si vous me donnez 10 000 euros actuellement pour refaire un travail qui est juste alimentaire, vous pouvez les garder, je n'en veux pas. Je ne pourrais plus faire autre chose, ce n'est pas possible pour moi maintenant, avec toutes les difficultés. Quand vous trouvez le sens dans ce que vous faites... je ne pourrais pas faire autre chose, plus jamais. »

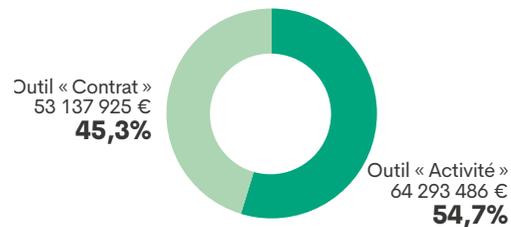
Extrait du podcast « Sacré travail ! ».

→ ÉCOUTER L'ÉPISODE

— Outils « Contrat » et « Activité »

Les membres peuvent utiliser deux outils : l'outil « Contrat » et l'outil « Activité ». La facturation, le salaire et les frais sont liés à une prestation dans l'outil « Contrat ». L'outil « Activité » offre plus de possibilités.

BUDGET EMPLOI PAR OUTIL



BUDGET EMPLOI PAR OUTIL

Type d'outil utilisé	Nb de salarié-es	Budget emploi	Croissance budget emploi	Nb de jours déclarés
Outil « Activité »	10 120	64 293 486 €	26,98%	320 638
Outil « Contrat »	10 213	53 137 925 €	25,27%	256 315

MONTANTS FACTURÉS PAR OUTIL

Type d'outil utilisé	Nb d'Activités facturantes	Montants facturés	Croissance montants facturés	Nb de client-es
Outil « Activité »	8850	101 662 375 €	24,76%	23 009
Outil « Contrat »	10 328	59 772 559 €	23,87%	10 164

Le constat est le suivant :

- 10 213 salarié-es ont utilisé l'outil « Contrat » (contre 10 120 pour l'outil « Activité »), 1439 personnes ont utilisé les deux.
- La croissance tant en termes de budget emploi que de montants facturés est sensiblement similaire aux deux outils.
- Si on observe la tendance au cours des cinq dernières années, on constate qu'après une baisse de l'utilisation de l'outil « Activité » en 2018 et

2019, celui-ci retrouve le niveau d'utilisation de 2017 sur les deux dernières années écoulées (soit environ 55% du budget emploi et 62% des montants facturés).

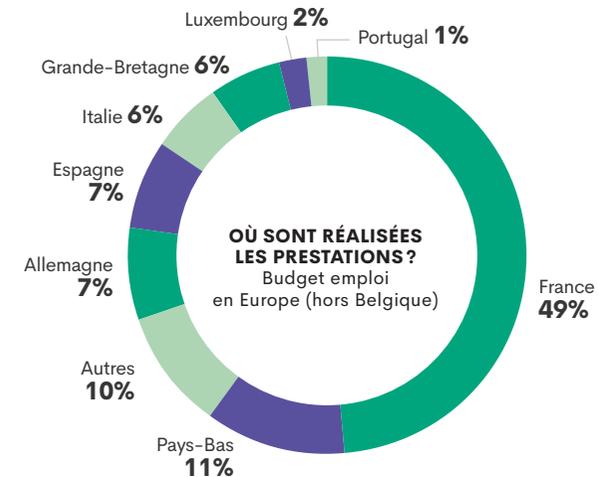
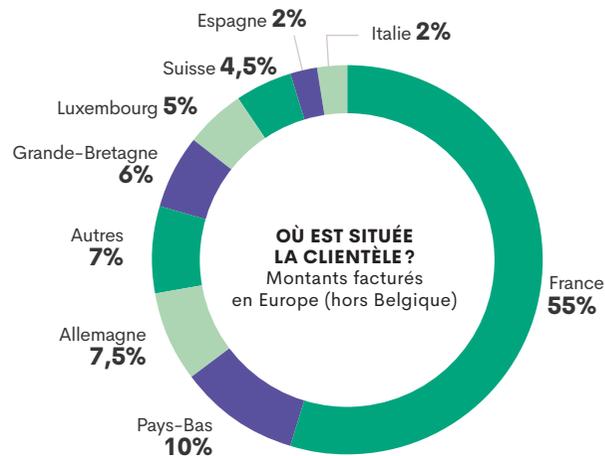
- Une comparaison des taux de croissance du nombre de salarié-es et du nombre d'Activités facturantes met en lumière que si la facturation moyenne a cru de 20% pour les Activités (passant de 9591 euros à 11 487 euros), le budget emploi moyen a également

augmenté mais seulement de 16% (contre une croissance de 18% du budget emploi et +17,5% des montants facturés pour l'outil « Contrat »).

- Enfin, signalons qu'il est possible au sein d'une même Activité de collaborer avec plusieurs personnes. En 2021, 14 Activités comptaient plus de 10 salarié-es. Deux Activités ont même totalisé 74 et 90 salarié-es, avec un budget emploi s'élevant à près de 60 000 euros chacune.

— Activités au-delà des frontières

Les membres continuent de développer leurs activités au-delà des frontières, principalement en Europe, la France en tête.



Le constat est le suivant :

- En 2021, 86% des prestations ont été facturées à une clientèle située sur le territoire belge (contre 89% en 2017).
- La clientèle étrangère reste principalement européenne avec 90,5% des montants facturés. Toutefois, la facturation sur les autres continents (même si encore faible) a dépassé son niveau

- d'avant la pandémie, avec des montants facturés de plus de 43% par rapport à 2020 (2 088 031 euros).
- 91% des prestations effectuées en dehors de notre plat pays sont réalisées sur le vieux continent.
- Au sein de l'Europe, les pays frontaliers sont en tête tant en termes de montants facturés que de budget emploi, particulièrement la France qui représente

près de 55% de la facturation européenne et 49% du budget emploi. Ensuite viennent les Pays-Bas, le Luxembourg et l'Allemagne. Notons que si 1,2 million d'euros sont facturés à des clients britanniques, le budget emploi des prestations dans le pays s'élève à 147 300 euros, près de dix fois moins.

#Parole à...

«Tous les jours je dois me coacher en disant: *Ton métier c'est écrire.*»

Lisette Lombé

Slameuse, poétesse, autrice

Lisette Lombé le dit: elle est revenue de loin, du pays du burn-out, et désormais elle veut transmettre ce qui lui a permis de renaître, par ses écrits, ses performances publiques et ses formations. Slasheuse dans l'âme (multi-métiers donc), elle sait pourtant qu'on ne peut pas défendre toutes les causes, ou participer à tous les projets. « Je ne suis pas sociologue, je ne suis pas psy, je suis poétesse ! »

« C'est un gros travail de rester alignée, connectée à la justesse de mon écriture. Le plus juste pour moi c'est quand je suis en atelier, le fait d'accompagner des gens dans leur écriture. Pour mon engagement c'est l'endroit exact, et ça me reconnecte avec ma vie de prof sur cette question de la transmission. Mais ça veut dire que tous les jours je dois me coacher en disant '*Lisette c'est juste là, et retourne à ton métier. Ton métier c'est écrire. Ce n'est pas polémique, ce n'est pas donner des avis dans la presse sur l'esclavage...*' Je ne suis pas sociologue, je suis pas psy, je suis poétesse !

Avec L-Slam (collectif de slameuses poétesse, ndlr) on travaille de manière citoyenne là-dessus en se disant que le cachet qu'on a calculé (qui inclut du temps de préparation, l'analyse de la demande, ce qu'on fait, plein de choses) c'est une manière de se faire respecter dans notre travail. Pour nous qui revenons de ce pays du burn-out, c'est surtout une manière de tenir dans le temps. Parce qu'à toujours être sur la corde raide, dans la précarité, à grappiller, etc. tu te réexposes à de la fatigue, à un sentiment de manque de reconnaissance, à t'éparpiller sur des miettes. Alors que si tu factures correctement, tu te sens plus respectée. C'est vraiment un enjeu sur le long terme parce que tout ça esquinte la santé... ».

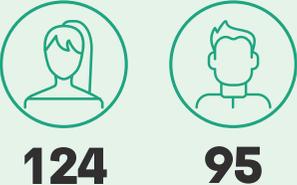
Extrait du podcast « Sacré travail ! ».

[→ ÉCOUTER L'ÉPISODE](#)

—L'équipe mutualisée: de qui, de quoi se compose-t-elle?

Près de 220 travailleur·ses réparti·es dans neuf villes du pays se mettent au service des membres de Smart.

Autant de profils variés qui unissent leurs compétences pour assurer et améliorer les services.



—Se reconnecter, s'organiser pour mieux avancer

Après les chocs et les tourments de mois agités, il était temps de se poser, de se retrouver, d'ensemble réorganiser et repenser nos manières de travailler. Voici quelques étapes réalisées.

Séparation des équipes France-Belgique

L'année 2021 a été marquée par la fin de la fusion des équipes opérationnelles entre la Belgique et la France. Celle-ci avait été mise en place en 2017 avec un objectif de mutualisation des ressources au bénéfice du projet Smart. Les évolutions du projet en France et les défis importants en Belgique impliquent qu'il était devenu nécessaire de permettre à chaque pays et à ses ressources respectives de se concentrer sur les réalités et enjeux propres à chaque territoire.

Adoption d'une charte télétravail

La crise covid nous a impactés à plusieurs égards et a contribué à interroger nos modes d'organisation. Après l'expérience du télétravail obligatoire en 2020, il était nécessaire d'ancrer un télétravail structurel au sein de notre entreprise pour permettre un meilleur équilibre

professionnel et vie privée de l'équipe mutualisée, tout en assurant un service de qualité aux membres. Après concertation avec les représentant·es du personnel, la charte de télétravail est entrée en vigueur le 18 octobre 2021.

Structuration de la DRH

La Direction des Ressources Humaines, créée en 2020, s'est structurée en 2021. Elle se compose de deux pôles : le pôle « Obligations sociales employeur » comprenant quatre personnes spécialisées en paie, administration du personnel et droit social et le pôle « Accompagnement des carrières » regroupant cinq personnes spécialisées en recrutement, formation, prévention et développement des carrières. Cette structuration fait suite à un audit mené en interne qui a permis de clarifier les missions de la nouvelle direction, de réaliser un état des lieux de ses ressources et compétences et de définir les projets prioritaires à mener en 2022 en vue de garantir un service de qualité.

Réorganisation de la Direction Administrative et Financière

La Direction Administrative et Financière (DAF) a connu une importante réorganisation à l'été 2021, qui a donné lieu à la création d'une nouvelle direction : la Direction du Développement et des Finances. Celle-ci assure les missions relatives au développement du projet Smart (international, partenariats, tiers-lieux) et au suivi financier (finances, comptabilité, relation clients, assurances). Certaines équipes de l'ancienne DAF ont par ailleurs intégré d'autres directions : les équipes juridiques et vie des sociétés ont rejoint la Direction Générale. Les équipes immo, facilities et building ont quant à elles intégré la Direction des Systèmes d'Information. Cette réorganisation est motivée par la volonté de gérer en meilleure cohérence et avec plus d'efficacité certaines des missions de Smart au bénéfice des membres.

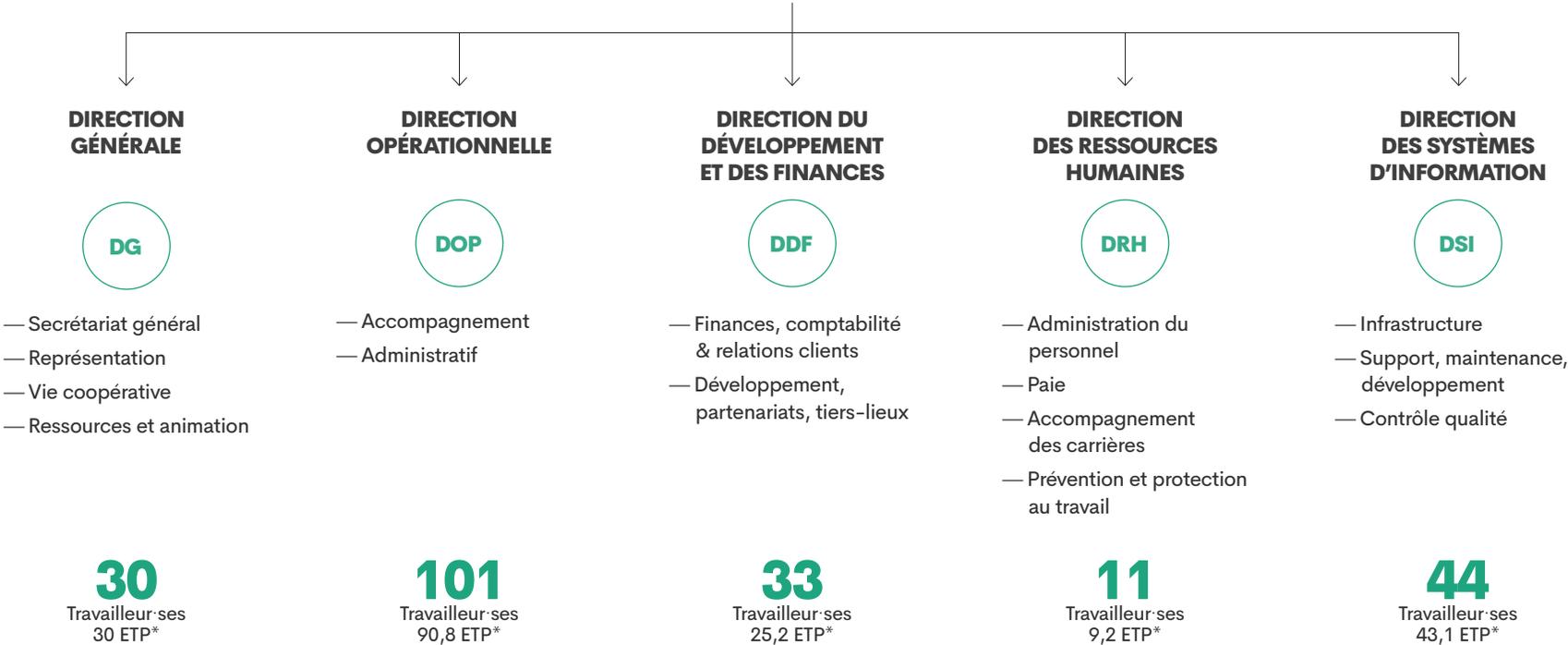
Formation et parcours d'intégration

En cette seconde année de crise sanitaire, place a été donnée aux formations en distanciel pendant le 1^{er} semestre, pour se poursuivre ensuite en présentiel : outils informatiques (Excel), prévention et sécurité (secourisme), cours de langues, formation des nouvelles recrues. Au total, 159,5 journées de formation ont été dispensées au bénéfice de 220 participant·es. Le parcours d'intégration des nouvelles recrues a été repensé. Il comprend désormais un tronc commun de deux semaines (présentation des services, rencontres avec les équipes, ateliers sur l'histoire de Smart, la stratégie de la coopérative...), une formation métier au poste de travail et 40 heures d'immersion au sein des équipes d'accompagnement.

— Organigramme

AU 31.12.2021

ADMINISTRATION DÉLÉGUÉE



*Équivalents temps plein

DES OUTILS & services mutualisés



— Une entreprise partagée, des services et outils mutualisés

Outils de gestion,
facturation,
assurances,
accompagnement,
espaces de travail...
Tour d'horizon des
outils et services
mutualisés au sein de
l'entreprise.



Outils de gestion en ligne



2365

connexions par jour aux outils (espace membre)

Moyens de production



Espaces de travail

602

résident-es
223 occupations des
espaces évènementiels

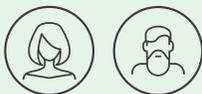


Prêts à taux zéro

72 projets financés, pour un montant total de

289 686 €

Accompagnement



80

conseiller-es, réparti-es
dans 9 villes, 1649 nouvelles
Activités accompagnées



68 Formations

694 participant-es



Assistance
juridique

3200 consultations

Couverture des risques



Assurances

Responsabilité civile
professionnelle, accidents
du travail, matériel, risques
informatiques...

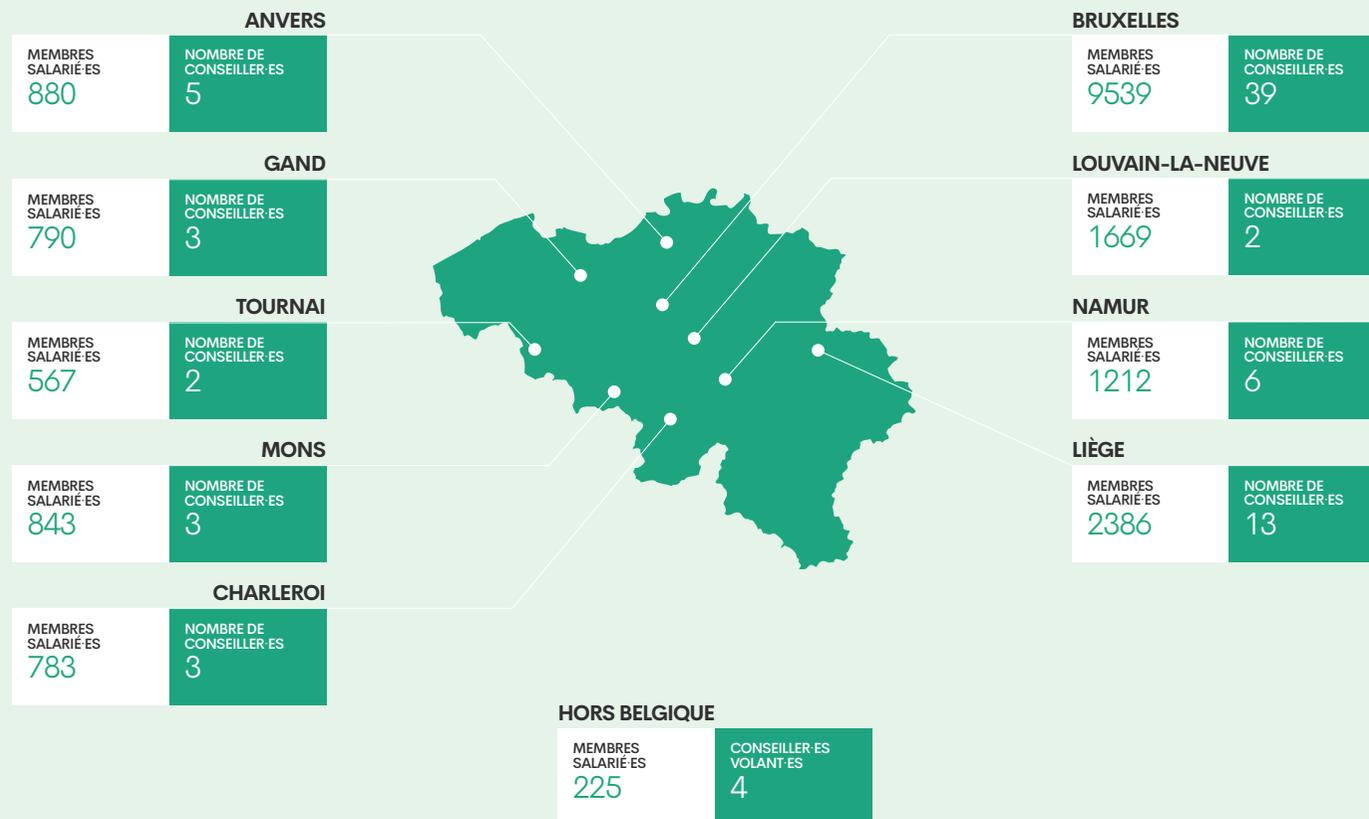


Facturation

30 194 relances
envoyées pour le recouvrement
des créances.

—Smart, partenaire de proximité

La question de l'ancrage local et de la proximité avec les membres est déterminante pour Smart, qui est implantée dans 9 villes.



—Outils de gestion en ligne

Les membres de la coopérative pilotent leurs activités économiques via une plateforme en ligne, en toute autonomie, dans un cadre réglementaire strict. Et Smart coordonne le développement de cet outil partagé. Des améliorations y sont apportées en continu, pour répondre aux besoins d'une communauté diverse et aux évolutions réglementaires.

TVA réduite, élargie et mieux justifiée

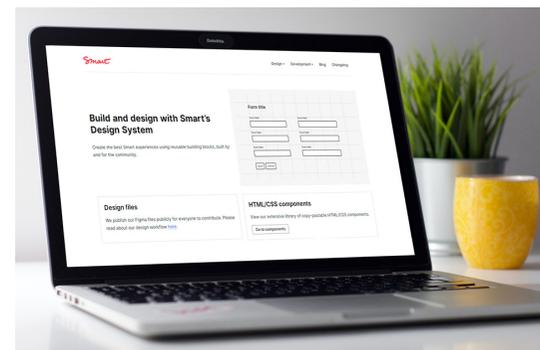
Si le taux de TVA par défaut est de 21%, il est possible pour certains types de prestations d'appliquer des taux réduits. Cette possibilité offerte aux membres utilisant l'outil « Activité » a été élargie, en 2021, à l'ensemble des membres de l'entreprise. Cela a nécessité des développements informatiques pour mieux guider, informer sur les champs d'application et mieux justifier leur application. Enfin, pour répondre aux besoins de la communauté et la diversité de ses activités, de nouvelles possibilités de taux réduits de TVA ont été ajoutées dans les deux outils, par exemple pour des prestations comme les ateliers culinaires récréatifs, les conseils diététiques, la vente de plantes, ou les prestations pour les organismes internationaux et européens.

Redesign des interfaces

Les activités sont gérées via une plateforme en ligne (l'espace membre). Afin d'harmoniser visuellement les interfaces et d'offrir une meilleure expérience utilisateur, Smart a réalisé en collaboration avec une agence spécialisée (Mono), un « design system » c'est-à-dire une collection d'éléments de design à disposition pour créer les interfaces des applications informatiques. En pratique, ce « design system » est présenté sous forme d'un site web, <https://design.smart.coop>. On y trouve l'aspect purement visuel réalisé avec un outil dédié, Figma, et la réalisation de ce design dans les technologies du web, HTML et CSS. Cet outil, développé en open source, est accessible librement.

Évolution des contrats intérimaires

L'entité Palais de l'Intérim permet de proposer une prestation de service de secteurs d'activités très variés, dans le cadre d'un contrat d'intérim. Afin de se conformer à la réglementation de l'Office National de la Sécurité Sociale (ONSS), chaque contrat de travail intérimaire édité via cette entité comporte désormais une fiche de poste qui reprend le risque professionnel lié à la prestation. Cette fiche fait partie intégrante du contrat de travail et doit être signée par le ou la cliente.



—Accompagnement

Une équipe de 80 conseiller·es œuvre quotidiennement à accompagner et faciliter la vie professionnelle des membres de Smart, le suivi de leur activité et la réalisation de leur projet. Après des mois de (re)confinements, la convivialité des rendez-vous en face à face et des rencontres informelles a pu reprendre progressivement.

Améliorer le support

L'autonomisation et l'épanouissement des travailleurs et travailleuses sont au centre du projet de Smart. Cela passe aussi par la capacité à utiliser avec aisance les outils et services de l'entreprise partagée, et un support efficace et de qualité. C'est dans ce cadre que s'inscrit le projet « Améliorer le support » qui vise à mieux faire face aux demandes d'assistance ou de renseignements des 20 000 membres actif·ves chaque année. Entre avril et octobre 2021, une équipe composée majoritairement de conseiller·es s'est penchée sur les différents sujets susceptibles d'améliorer la prise en charge de ces demandes : le parcours d'accueil, la gestion de l'information relative à l'usage des outils, le parcours dans les outils de gestion en ligne (espace membre) et les processus internes de gestion des demandes. Chaque sujet a été l'occasion d'identifier des améliorations. En fin d'année, l'équipe s'est centrée sur la question de l'information mise à disposition des membres – et travaille depuis à la mise en place d'une base de connaissances centralisée.

Accompagner les membres en CDI

Projet prioritaire, le développement du « service CDI » se renforce dans l'optique de créer et de maintenir de l'emploi long chez Smart. Les efforts se ressentent notamment au niveau du back-office – avec la fluidification du travail entre directions et le recrutement d'une personne RH sur le projet – mais aussi dans l'accompagnement des membres en CDI – avec un parcours de formation vers le CDI (toujours en réflexion), et des suivis poussés par exemple dans le cadre de maladie longue durée, d'une réduction du chiffre d'affaires, d'un emploi subsidié ou soutenu par une aide à l'emploi. Les résultats sont capitalisés afin de sortir progressivement de l'expérimentation et du cas par cas pour à terme proposer le service à plus grande échelle.

La conjoncture n'est pas favorable, cependant neuf contrats CDI ont été signés en 2021. Et à la fin de l'année, 24 membres étaient en CDI depuis plus de deux ans, ce qui montre la stabilité et la pérennité de leur activité

économique. Celles et ceux qui étaient en difficulté ont continué à bénéficier du chômage temporaire pour pallier la baisse d'activité liée au Covid. La crise a mis en lumière les avantages de ce dispositif, notamment ce qu'il rend possible : une sécurisation du parcours professionnel sans mettre à mal la liberté d'entreprendre.



476

sessions d'information à distance
ou dans les bureaux

CHIFFRES CLÉS



9086

participant·es



1649

nouvelles « Activités » enregistrées,
nécessitant un accompagnement personnalisé

Évaluer l'accessibilité des équipes

À l'été 2021, une consultation sur l'accessibilité des services de Smart a été menée auprès des membres, recueillant plus de 450 réponses. Après un an et demi de confinement et de travail à domicile, il est apparu nécessaire d'évaluer si les modalités de contact avec l'équipe de la coopérative correspondaient toujours aux besoins. Plusieurs enseignements et tendances ont été identifiés: tout d'abord, le mail et le téléphone sont les canaux d'échanges privilégiés. Les difficultés pour entrer en contact par téléphone ont été pointées par 50% des répondant-es. Si 81% des personnes qui ont répondu sont déjà venues dans les bureaux de Smart pour y suivre une session d'information ou des rendez-vous avec un-e conseiller-e, la fréquence de passage dans les bureaux a diminué. La KOP à Bruxelles est l'espace partagé le plus fréquenté pour venir travailler. Les horaires d'ouverture des bureaux et de permanence téléphonique semblent convenir à 78% des répondant-es. Les habitudes ont évolué ces deux dernières années. Les rendez-vous en distanciel, téléphoniques ou en présentiel recueillent les mêmes niveaux de satisfaction et de préférence. Enfin, on note une nette amélioration en termes d'accessibilité générale entre la période Covid (4,9/10) et l'après, à partir de mai 2021 (7,28/10). Cette consultation a nourri le plan de réouverture des bureaux mis en place à la rentrée 2021 ainsi que plusieurs projets dont l'un vise à repenser le fonctionnement actuel organisé autour de la polyvalence des missions des conseiller-es.



Expérimenter l'accompagnement entrepreneurial

Certaines activités s'inscrivant dans la durée font part de besoins spécifiques qui dépassent le cadre de la boîte à outils usuels et du suivi classique. Fort de ce constat, un projet a été lancé afin d'expérimenter et de capitaliser l'accompagnement entrepreneurial chez Smart. L'objectif était de trouver des réponses à plusieurs enjeux: rester innovante pour les Activités dites matures, apparaître comme une solution pérenne de développement économique et une alternative durable au statut indépendant, et faire évoluer les pratiques métiers, notamment celles du conseiller.

De mars à décembre 2021, sept conseiller-es français et belges ont testé l'accompagnement entrepreneurial avec certaines Activités, qui exprimaient des besoins spécifiques: *acheter un utilitaire, définir*

son modèle économique pour une Activité atypique, définir son positionnement stratégique, structurer son développement économique et répondre à des besoins juridiques innovants. Six Activités ont été accompagnées, pour voir si et comment nous pouvions élargir la palette de solutions d'équipement et/ou d'encadrement proposées aux membres. Les conseiller-es ont testé différentes formes d'accompagnement, notamment en sortant de la relation unique conseiller/membre, en mettant autour de la table plusieurs profils-experts (juriste, business) et en inscrivant le suivi dans une durée. Des expériences passées sur l'avance de trésorerie et la création de filières ont également été capitalisées. Cette expérience, extrêmement riche, s'est conclue par la production d'un rapport *Quel accompagnement entrepreneurial possible chez Smart?*, qui ouvre des perspectives pour l'évolution des services et des métiers.

#Parole à...



« J'ai testé le co-accompagnement, ce qui a permis d'aider les membres dans leur Activité, d'avancer dans leur projet. »

Nathalie Ancel

Conseillère à Mons

« Le co-accompagnement est un suivi sur mesure à un moment particulier du développement d'une Activité qui se fait en duo ou trio, composé du conseiller, du membre, d'un « expert » et d'un observateur afin d'analyser et répondre au mieux à la situation.

J'ai testé le co-accompagnement, en tant que conseillère et observatrice ce qui a permis de documenter mais également d'aider les membres dans leur Activité, d'avancer dans leur projet, de mûrir et de régler des situations particulières.

Ces différents rôles étaient riches d'enseignements. Suite à ces missions pratiques, nous avons documenté l'expérience et rédigé des recommandations : les postures de chacun, les outils et formations nécessaires, les limites mais surtout les ressources internes et personnelles existantes et fonctionnelles. Cette expérience d'une petite année a été très riche à plusieurs niveaux : le projet en lui-même, le fait de travailler avec des collègues de plusieurs services, les différentes missions, expérimentations, tests, analyses effectuées, la motivation du groupe, les différents challenges et les recommandations finales compilées dans le rapport. L'envie est grande de continuer à travailler sur ce sujet-là important pour les membres et la structure. »

— Formations

Grâce à la mutualisation, les membres de la coopérative bénéficient d'un large choix de formations. Pour cette seconde année de crise sanitaire, 68 sessions de formation ont été organisées, à distance ou dans les bureaux à Bruxelles, et ont permis à près de 700 personnes de développer des compétences essentielles à la poursuite de leur activité ou pour la repenser.

Un parcours de formation

2021 a permis d'initier un parcours de formation intitulé « Actionnez quatre leviers pour re-développer votre activité », comprenant quatre modules soit huit sessions en distanciel de trois heures chacune. Succès pour ce parcours qui a permis aux 11 participant-es de collaborer dans les apprentissages entre les sessions avec leur formatrice mais surtout d'échanger autour de leurs projets respectifs et mieux appréhender le développement de leurs activités.

Se former, c'est aussi se retrouver

Le retour aux formations en présentiel dès le second semestre a mis en évidence l'appétence des membres pour non seulement se former mais aussi se retrouver dans le cadre de la formation, être ensemble, échanger et coopérer. Ceci montre la limite des formations en distanciel, format idéal pour des formations très techniques, mais qui ne favorisent pas une bonne dynamique de groupe, les échanges informels nécessaires à de la coopération entre les participant-es. Autant de réflexions qui ont eu leur importance dans la conception du catalogue de formation 2022.



#Parole à...

« Assumer de manière indifférenciée l'ensemble des missions »



De gauche à droite, une partie de l'équipe admin: Fatima Abouali, Joëlle Bonnewyn, Martine Weemaels, Julie Gardener, Rosalie Carvalho, Fanny Mbayi-Kabanga, Ophélie Meunier, Ahmed Sabounji, Jose Antonio Meersseman et Isabelle Lemaire.

Fatima Abouali et Isabelle Lemaire

Membres de l'équipe admin, maillon certes moins visible, mais essentiel pour assurer le bon déroulement de l'accompagnement proposé par Smart

« Nous traitons les demandes de nos collègues conseillers ou celles envoyées directement par les membres. La liste des tâches que nous exécutons au service des membres est longue et très variée: les documents et déclarations, l'envoi d'attestations, de déclaratifs en lien avec les assurances en cas de sinistre ou d'accident du travail, le traitement des documents pour les demandes de détachement à l'étranger, la délivrance des cartes ambulantes... Tout ce qui n'est pas lié aux contrats ou à la gestion d'activité en fait.

Une autre partie importante du travail est la gestion des inscriptions. Cela nous amène à être en contact direct avec une série d'interlocuteurs, ce qui génère inévitablement des flux de questions parfois inattendues.

Toute l'équipe gère tout. On est tous et toutes interchangeables, on peut assumer de manière quasi indifférenciée l'ensemble des missions de l'équipe à l'exception des quelques accès restreints.

Étant donné que l'on travaille en flux tendu, on a rarement l'occasion de prendre du recul. Heureusement il y a une super ambiance dans l'équipe, on s'entend vraiment bien et donc ça fonctionne, même dans les périodes intenses. »

[Lire l'intégralité de l'interview](#)

— La prévention des risques au travail

Une bonne politique de prévention passe avant tout par des actions de sensibilisation, d'information, de communication et de formation. Mais aussi des actions plus concrètes et sur le terrain pour réduire les risques d'accident au maximum.

Les travailleurs de Smart sont nombreux et cumulent un volume de travail important (plus de 4 millions d'heures de travail en 2021), ils et elles exercent leurs activités dans des domaines et des lieux très diversifiés, ce qui ne rend pas la tâche facile pour déployer une politique de prévention efficace.

Mais qu'à cela ne tienne ! Des projets ont été structurés en 2021 afin d'atteindre ces objectifs : élaboration d'une politique de prévention, campagne de communication, information/sensibilisation ciblée par secteur, élaboration de fiches de poste par siège de risques et amélioration de la surveillance santé sont quelques exemples d'actions qui ont été validées 2021 et qui seront déployées à partir de 2022 pour renforcer la sécurité au travail de toutes et tous.



CHIFFRES CLÉS



28
accidents



4 101 304
heures de travail



576 953
jours de prestations

— Assurances

Les accidents, les litiges, les dégâts matériels peuvent avoir de graves conséquences pour les activités ainsi que pour la coopérative. Smart dispose de solutions assurantielles complètes, au meilleur coût en bénéficiant des effets de la mutualisation.



L'ensemble des membres bénéficie de nombreuses assurances permettant de couvrir différents risques :

- La « responsabilité civile professionnelle » couvre les dommages causés à des tiers, qu'ils soient corporels ou matériels ;
- Le matériel utilisé par les membres et acquis par Productions Associées bénéficie également d'une protection assurantielle ;
- La couverture assurantielle et la sécurité des travailleur·ses sont une priorité pour l'entreprise partagée, aussi les risques personnels bénéficient d'une couverture complète. La coopérative couvre ainsi :
 - les accidents du travail et sur le chemin du travail ;
 - les accidents survenus les jours où le membre n'est pas couvert par un contrat Smart (jusqu'à un an après son dernier contrat) : assurance dite « vie privée » ;
 - les accidents survenus lors des missions professionnelles à l'étranger : « Smart business mobility ».
- Les risques informatiques, y compris ceux de pertes de données, sont couverts.

#Parole à...



« Un merveilleux défi afin de trouver les solutions adéquates et de sortir des sentiers battus »

Grégory Discart

Soyer & Mamet, courtier d'assurance

Smart veille à maintenir la qualité de son dispositif d'assurance tout en le faisant progresser régulièrement en s'appuyant sur des partenaires comme [Soyer & Mamet](#), un courtier qui nous accompagne depuis quelques années. Grégory Discart y est notre interlocuteur sur les sujets assurantiels. Nous lui avons posé quelques questions.

Peux-tu décrire ton métier et te présenter ?

Soyer & Mamet est un courtier qui accompagne et conseille ses clients depuis plus de 120 ans. Le courtier d'assurance est un intermédiaire entre le client et les différentes compagnies d'assurances et ce sans aucune obligation envers ces mêmes compagnies. Nous avons l'entière liberté de choisir les meilleurs produits et ce aux meilleures conditions.

Quelles nouveautés en 2021 au niveau des assurances pour Smart ?

Nous visons chaque année à étoffer la couverture assurantielle en nous adaptant aux besoins des activités. Voici quelques exemples :

- Nous avons étendu la couverture des différents contrats aux drones achetés via Productions Associées ;
- Nous avons créé des contrats sur mesure, qui couvrent les participants (clients) à des activités ;
- Nous avons étoffé la couverture des risques des Administrateurs des entités belges.

Qu'est-ce qui est spécifique quand on est courtier/assureur de Smart ? Qu'est-ce qui fait la singularité de Smart au niveau des assurances ?

Smart est un client très atypique avec ses services de mutualisation et donc possède une très grande diversité au niveau de ses activités. En tant que courtier cela représente donc un merveilleux défi afin de trouver les solutions adéquates et de sortir des sentiers battus auprès des différents assureurs avec qui nous travaillons.

—Service clientèle

Le service clientèle garantit le bon déroulé des échanges commerciaux des membres. Il répond aux éventuelles questions des client·es, assure le suivi administratif des factures et de leurs paiements, met en place des plans d'apurement et de remboursement.

Il gère également le recouvrement des créances par voie légale, lorsqu'aucune autre solution ne peut être trouvée.

Quand c'est nécessaire, le service client·e met en place des procédures spécifiques. C'est le cas par exemple du SPF Justice avec qui les membres effectuent principalement des prestations d'interprétariat et de traduction. Objectif : faciliter le

transfert des informations et des documents requis des prestataires avant la validation des factures dans leur circuit interne et donc, de leur paiement.

Comme en 2020, les faillites se sont maintenues à un niveau habituel. À nouveau, le moratoire sur les faillites décidé par le gouvernement et d'application jusqu'au 31 décembre 2021 ayant certainement joué un rôle.



179 878 factures émises
auprès de **28 757** client·es, dans **88** pays



30 194
rappels envoyés

CHIFFRES CLÉS



900 €
Facturation moyenne HTVA



12 246 858 €
d'encours client·es moyen annuel

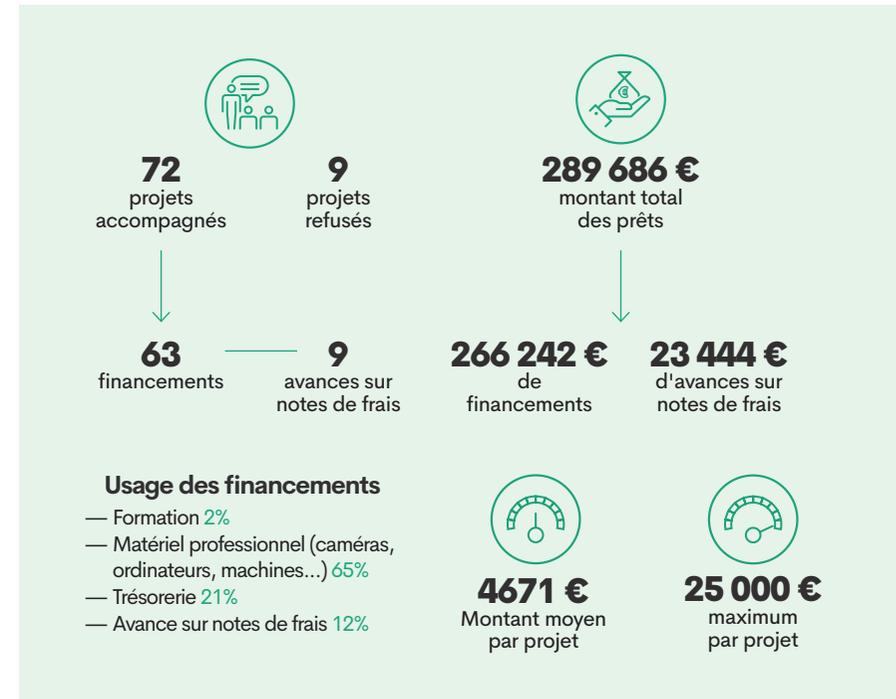
— Financement des investissements

Smart propose un prêt aux membres, titulaires d'une Activité, à un taux de 0%. Ni frais de dossier, ni intérêts, seul le montant du prêt doit être remboursé.

Le prêt à taux zéro (crédit interne) est une avance de fonds mutualisés au bénéfice des activités des membres. Il permet notamment l'achat de matériel et d'équipements, de marchandises, le financement de formations, ou de tout besoin d'investissement quantifié et évalué (sous critères), nécessaire à l'accompagnement économique des activités. Initié dans le cadre du plan Corona en 2020, ce dispositif, qui bénéficie du soutien de la Région de Bruxelles-Capitale et du financement

mis en place par Finance & Invest Brussels, s'est poursuivi en 2021.

Les financements octroyés en 2021 ont été utilisés à des fins d'investissements en matériels professionnels légers (caméra, ordinateur, moniteur vidéo...) mais également lourds (machine industrielle, batterie...) ainsi que pour des formations. Ces aides ont permis à ces activités d'investir dans la relance post-Covid et/ou de consolider leur développement.



#Parole à...



« Acheter simultanément plusieurs machines nécessaires au lieu de devoir attendre »

Bruno Corman

Graphiste, lettreur, photographe, chez Smart depuis 2004

« Je fais des enseignes publicitaires que je construis moi-même : je fais la structure en aluminium, je prends des panneaux en alu, c'est fraisé, je colle le plexi ou bien je fixe des lettres sur des plots... je dois réfléchir à la faisabilité. Je me vois comme un artiste qui prendrait un poste à souder et qui ferait une sculpture en soudure et des trucs mécaniques. Ce n'est pas juste « coller du vinyle », c'est beaucoup de conception en amont.

Dans un premier temps j'achetais du matériel d'entrée de gamme : une scie plongeante pour 120 ou 130€, ce n'est pas un budget exorbitant. C'était de l'achat au fur et à mesure. Mais il y a deux ans j'ai vu que j'avais pas mal évolué, j'avais assez de budget et Smart ouvrait un prêt à taux 0%. Ça permet d'acheter simultanément plusieurs machines nécessaires au lieu de devoir attendre et les avoir l'une après l'autre.

J'ai fait la liste des machines dont j'avais besoin. J'ai contacté ma gestionnaire de dossiers chez Smart. J'ai rentré le dossier, expliqué pourquoi j'avais besoin de ces machines-là. Résultat : j'ai eu toutes les machines d'un coup, et je paye X euros tous les mois. C'est même moins cher que de devoir racheter tous les deux mois une machine à prix plein. Ça passe en douceur, mes machines ne me coûtent pas deux fois le prix. »

[Lire l'intégralité de l'interview](#)

—Espaces de travail partagés

Smart s'engage dans le développement d'espaces partagés pour répondre aux aspirations des travailleur·ses autonomes. Ils favorisent le pair-à-pair et les interactions et évitent l'isolement. Malgré une année rythmée une fois de plus par les restrictions sanitaires et des périodes de fermeture, ces lieux ont continué à foisonner d'activités. Focus sur les plus marquantes.

LaVallée

Le bar a été complètement repensé et réaménagé afin de permettre un accueil plus chaleureux, un projet de longue date rendu possible avec l'aide de Design with Sense. Cet espace est devenu le cœur du projet où se rencontrent résident·es, porteur·euses de projets, gens de passage, clientèle, voisinage, etc.

Outre les nombreux événements, ce sont des dizaines d'expositions et d'installations qui sont passées par la salle d'exposition. On retiendra notamment une installation impressionnante de l'artiste allemand Philipp Sollmann montée en partenariat avec le Goethe-Institut: « Le Modular Organ System », un système d'orgue à tuyaux modulaire proposant une expérience sonore et visuelle. Également l'exposition « Ne suivez pas le guide » portée par les résidents

Mécaniques Discursives. Une exposition ludique et poétique à la croisée de la gravure et de la création numérique qui a drainé des milliers de visites et eu un retour presse notable.



Bazaar St-So

Un partenariat avec Singa Lille a permis de déployer un accompagnement innovant pour les entrepreneur·es issu·es de l'immigration. C'est aussi toute une communauté qui se rencontre à travers des événements conviviaux, qui mêlent nouveaux arrivants et « locaux », et qui participent à changer de regard sur les migrations.

Mentionnons aussi l'évènement Serie Mania qui s'est imposé comme le plus grand événement européen entièrement dédié aux séries. Le festival et le Bazaar développent une forte collaboration avec le Creative Bazaar, une pépinière de résidences, workshops et formations uniques à destination des scénaristes et producteur·trices du monde entier.

CHIFFRES CLÉS

Les Tanneurs (Liège)
Les Belneux (Mons)
LaVallée et St-Gilles (Bruxelles)
Bazaar St-So (Lille)



2

espaces de coworking
accessibles librement



602

résident·es répartis entre les ateliers
et les bureaux partagés



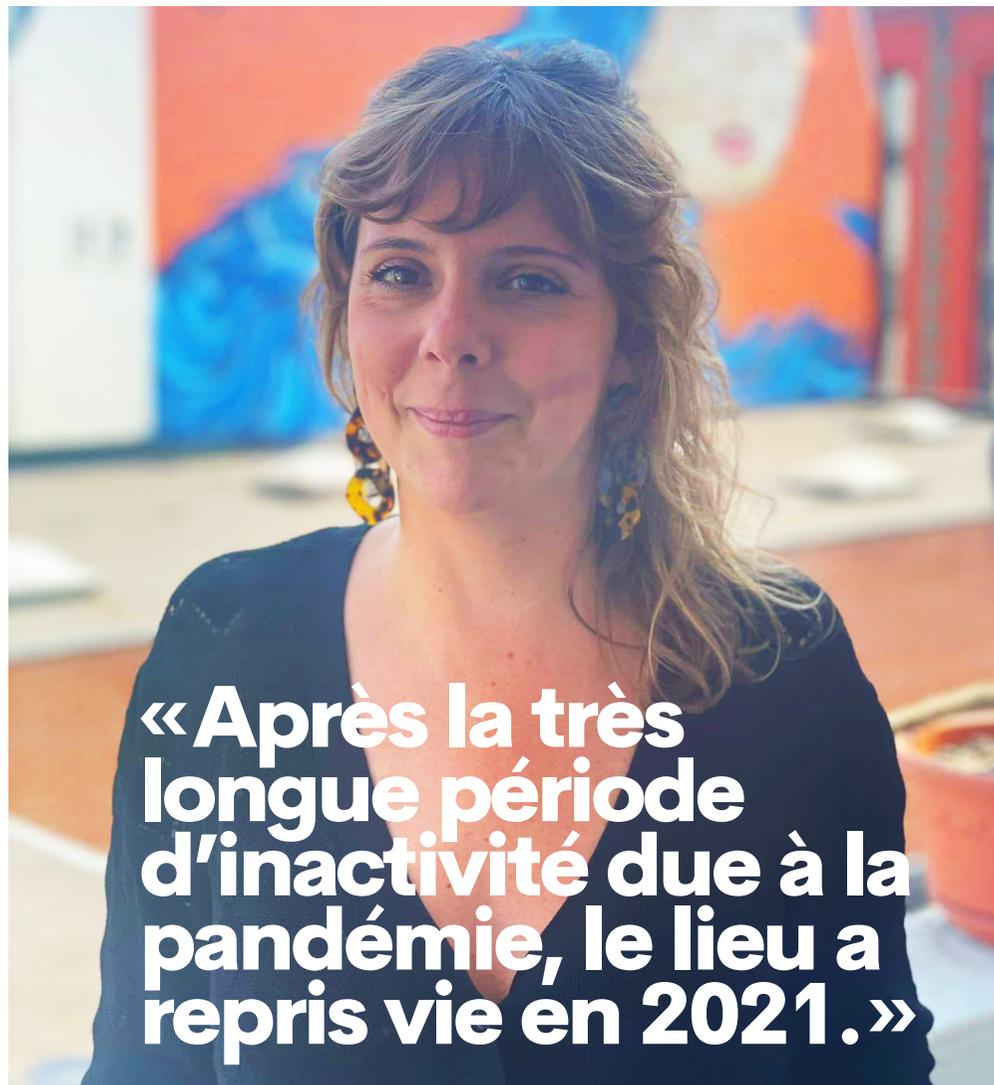
223

occupations
des espaces événementiels



1. La Vallée
2. Bazaar St-So
3. La Vallée
4. Saint-Gilles

#Parole à...



«Après la très longue période d'inactivité due à la pandémie, le lieu a repris vie en 2021.»

Anicée Arambatzis

Gestionnaire du site de Saint-Gilles depuis 2021

Au fil du temps, le siège de Smart à Saint-Gilles est devenu un tiers-lieu grâce à son ouverture à des partenaires, à l'aménagement de la KOP, au développement d'une offre de formation et à son inscription dans le quartier en tant qu'acteur de l'économie sociale et solidaire. Depuis novembre 2021, Anicée Arambatzis a pour mission de dynamiser son développement et de coordonner l'équipe du lieu.

Peux-tu te présenter?

Je m'appelle Anicée Arambatzis et je suis responsable du site de Saint-Gilles depuis novembre 2021. Après avoir fait des études en graphisme et publicité, j'ai travaillé plusieurs années en tant que chargée de communication. Je suis arrivée chez Smart en 2014 pour occuper le poste de conseillère au sein des bureaux de Liège, ensuite Paris et finalement Bruxelles.

Ces différentes expériences des bureaux, équipes et réalités de terrain me permettent aujourd'hui d'avoir une vision sur ce que représente un espace Smart au sein d'un lieu hybride intégré dans un quartier.

Comment le lieu a-t-il traversé l'année 2021?

Après la très longue période d'inactivité due à la pandémie, le lieu a repris vie en 2021.

Nous avons démarré une réflexion sur le réaménagement global du site, du fait des nouvelles habitudes de travail (télétravail), en vue de proposer de nouveaux espaces à nos utilisateurs, plus de salles de réunion, des espaces de coworking.

Enfin, l'année s'est clôturée par l'organisation d'un marché de Noël de la microédition avec Ice Screen (résident de la BAF - Brussels Art Factory), qui a remporté un franc succès, l'occasion de redonner vie au lieu et d'amorcer l'année 2022.

Quelles sont les perspectives envisagées pour 2022?

Poursuivre notre réflexion sur le réaménagement et réaliser certains travaux. Entre autres, la rénovation d'un espace de 170 m² pour en faire des espaces de coworking et des salles de réunion.

Par ailleurs, faire que le lieu reprenne vie avec une programmation variée d'événements (Assemblée générale, conférences, tables rondes, cinéclub, marché de créateurs, etc.) et également poursuivre notre implication dans la vie communale.

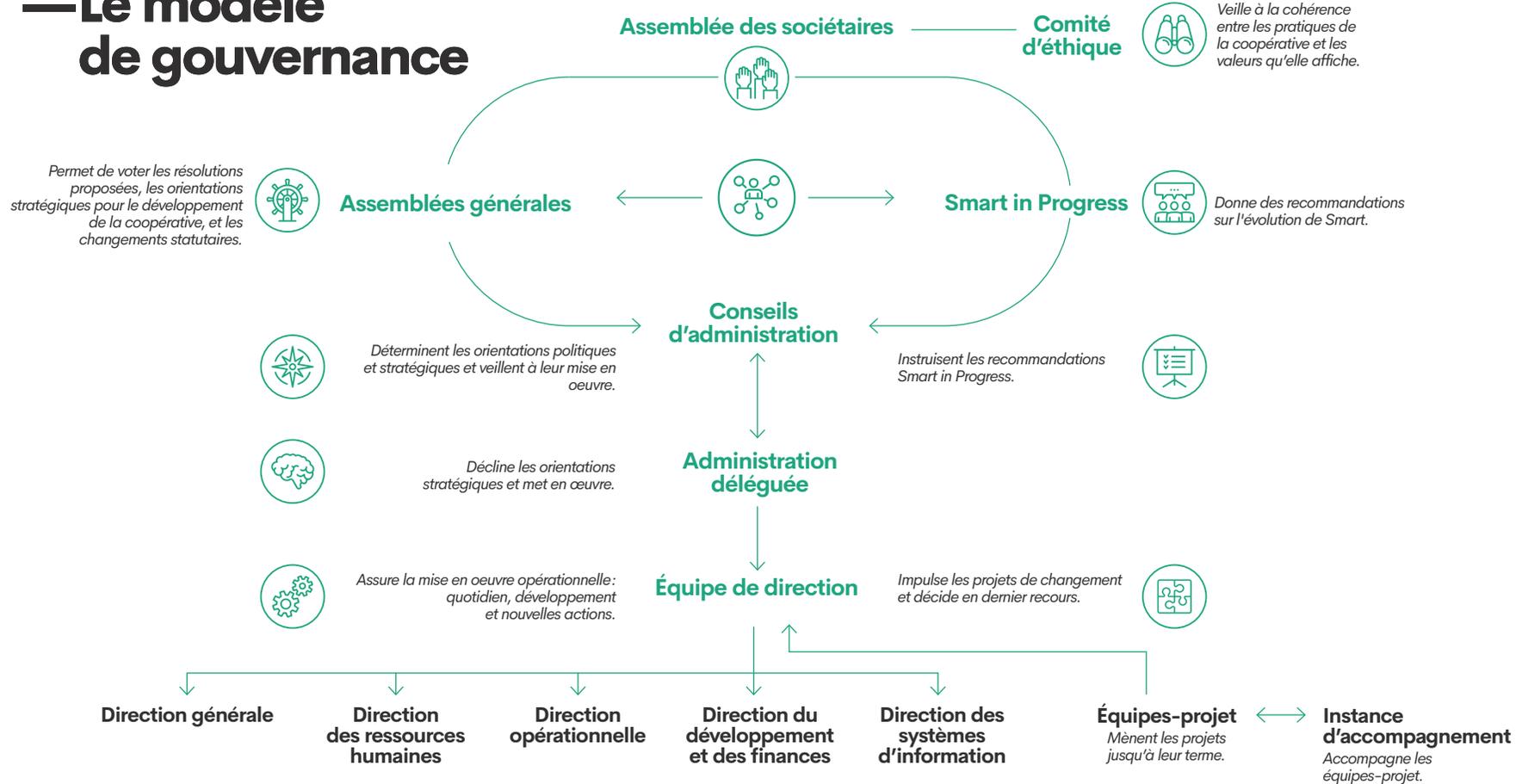
Enfin, La BAF fête ses 10 ans (et demi) en mai 2022, l'occasion de faire (re)découvrir les résident-es et cet espace de 800 m².

L'ENTREPRISE

partagée,
sa gouvernance
& son projet



— Le modèle de gouvernance



—Conseils d'administration et gouvernance

Smart est organisée autour de plusieurs structures juridiques créées pour répondre aux besoins spécifiques des activités des membres. Ce sont les conseils d'administration de SmartCoop et de la Fondation SmartBe, structures faitières, qui pilotent les différentes entités.

Le conseil d'administration de SmartCoop est composé de sociétaires élu·es par l'assemblée générale. Toutes les parties prenantes peuvent être représentées: travailleur·ses utilisateur·trices des services, client·es, partenaires et employé·es de l'équipe mutualisée. Ensemble, ils et elles apportent des compétences variées au projet Smart et ce de manière bénévole.

Leurs missions: déterminer les orientations politiques et stratégiques de l'entreprise, veiller à leur mise en œuvre, suivre les comptes annuels, rapports, agréments, sociétariat. Les réunions des conseils d'administration de SmartCoop et de la Fondation Smartbe se tiennent en commun et deux personnes du conseil d'entreprise sont invité·es à participer sans voix délibérative.

La direction au quotidien est assurée par l'administration déléguée, confiée à Anne-Laure Desgris et Maxime Dechesne depuis 2019. Nommée par les conseils d'administration et entourée d'une équipe de direction, elle pilote l'action opérationnelle: elle met en œuvre la stratégie et emploie les salarié·es.

L'assemblée des sociétaires regroupe l'ensemble des personnes ayant souscrit au moins à une part sociale auprès de SmartCoop. Elle est sollicitée pour participer à la vie et au développement de la coopérative au fil de l'année et est réunie au minimum une fois par an lors d'une assemblée générale pour valider les comptes, voter les orientations stratégiques, etc.

Les membres des conseils d'administration

au 31.12.2021

SmartCoop: Isabelle Azaïs, Maxime Dechesne, Pierre D'haenens, Farah El Hour, Fabien Glineur, Amaury Haegeman, Yoann Janssens, Françoise Kemajou (Pour la Solidarité), Yan-Pierre le Luyer, Anthea Missy, Rosa Rochman, Leila Tabamer, Hugo Vandendriessche, Pierre Vreven, Marie-Françoise Wirix

La Fondation SmartBe: Maxime Dechesne, Anne-Laure Desgris, Pierre D'haenens, Fabien Glineur, Serge Goldwicht, Manuel Hermia, Pierre Vreven



De gauche à droite: Fabien Glineur, Amaury Haegeman, Farah El Hour, Anne-Laure Desgris, Françoise Kemajou, Maxime Dechesne, Yan-Pierre le Luyer, Isabelle Azaïs, Pierre D'Haenens

— Administrer ensemble

La gestion des crises de 2020 a continué à mobiliser les conseils d'administration. En juin, le conseil d'administration de SmartCoop a été renouvelé, apportant un nouveau souffle et de nouvelles énergies pour répondre aux défis immédiats et à venir.

Clôture du premier mandat

Une page s'est tournée avec la fin du mandat du premier conseil d'administration de l'histoire de la coopérative. Au-delà des sujets habituels (suivi économique et financier, préparation de l'assemblée générale, suivi de Smart in Progress), cette fin de mandat a notamment nécessité de statuer sur la restitution d'une prime ONSS (un retour sur cotisations patronales – voir p.11) et sa clé de répartition entre les activités des membres (en fonction de leur typologie) et la structure. Sous le signe du bilan, le traditionnel séminaire de janvier avait pour objectif de restituer le travail effectué, les avancées, les freins et de préparer la transmission au prochain conseil d'administration (préconisations, contrat d'administrateur·trice, etc.).

Renouvellement du CA SmartCoop

L'assemblée générale de juin 2021 a élu seize administrateurs et administratrices, dont neuf pour la première fois, nécessitant un accompagnement pour prendre en main leur mandat. Dès juillet, un temps a été organisé afin de faire connaissance et s'approprier les dossiers, les décisions passées et de se saisir de la stratégie Smart 2025. Un séminaire s'est tenu fin août pour approfondir ces sujets, débattre de l'avenir de Smart et poser un cadre collectif d'organisation. À la rentrée, les réunions se sont enchaînées avec sur la table le plan de soutien à Smart en France, le suivi des investissements européens, le budget 2022 ou encore les évolutions à apporter à la gouvernance.

Soutien à la France

Depuis 2020 et notamment la mise à l'arrêt des activités du spectacle vivant et de l'audiovisuel, Smart en France a connu de nombreux remous. Le conseil d'administration, en lien régulier avec l'équipe dirigeante française, a suivi la situation et a acté en novembre un plan de soutien de Smart Belgique pour permettre à Smart en France de poursuivre ses activités et de se réorganiser (voir p.61).



Paroles du CA

En 2017, le premier conseil d'administration de SmartCoop a été élu au moment de la création de la coopérative. Quatre ans plus tard, au terme de leur mandat, quatre membres témoignent de leur expérience.

[Voir la vidéo](#)

— Le sociétariat



32 249

sociétaires



dont
3563
nouveaux·elles en 2021

3 CATÉGORIES DE SOCIÉTAIRES

NOUVEAUX
NOUVELLES

		32 171	3559
Catégorie A	Utilisateur·trices du service		
Catégorie B	Employé·es équipe mutualisée	56	1
Catégorie C	Partenaires, personnes morales	22	3

CHIFFRES CLÉS

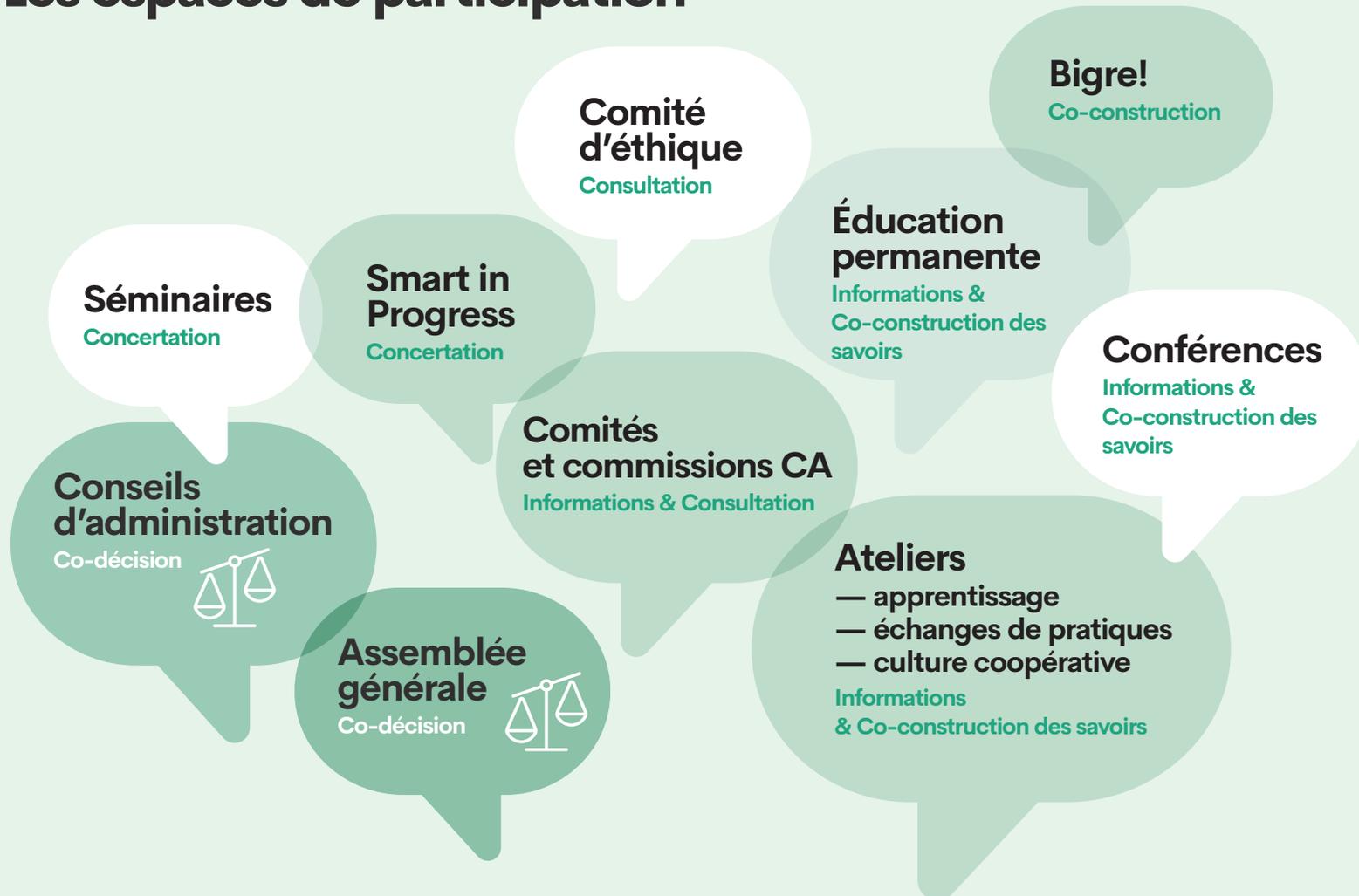


90 889 parts
(libérées et non libérées)
composaient les capitaux propres
de la coopérative au 31.12.2021



2 726 663 €
Montant des capitaux propres
au 31.12.2021

— Les espaces de participation



Chiffres clés

— Let's coop

1

assemblée générale

+ 800

visionnages

+ 750

votant·es

6

lieux

— Élection du conseil d'administration

22

candidatures

16

élu·es
(dont 10 entrepreneur·es,
3 employé·es de l'équipe mutualisée,
3 partenaires)

9

premiers mandats

— Conseil d'administration

13

réunions

2

séminaires

+ 45h

de réunions

— Bigre! Rencontre

250

participant·es

85

animateur·trices

100

ateliers

200h

de débats et d'échanges

6h

de direct radio

300h

d'enseiement

— Smart in Progress

+ 250 recommandations
en 5 éditions, puis 1 an de pause

— Faire coopérative

La rencontre est au cœur du projet coopératif. C'est elle qui permet de découvrir les autres, d'apprendre à se connaître et d'envisager de faire ensemble. Smart continue à faire grandir les pratiques et la culture coopératives, en proposant, en inventant, en multipliant.

Let's coop

Le 22 juin, c'était jour d'assemblée générale, un temps phare de la coopérative, un temps formel, mais aussi un temps d'échanges et de vie collective. Afin de combiner règles sanitaires et envie de se revoir, le format a été adapté. Six lieux ont accueilli des événements, le temps d'un atelier, d'un apéro, pour toute la journée ou pour vivre la retransmission en direct. Il était aussi possible de rester chez soi puisqu'un programme riche était disponible en visioconférence.

Plus de 800 personnes ont visionné l'assemblée générale formelle retransmise en direct en trois langues et plus de

750 sociétaires se sont exprimés par le vote en ligne. Au menu de celle-ci, les chiffres, les rapports et retours des administrateur·trices, mais aussi une stratégie à horizon 2025 et un renouvellement de conseil d'administration.

En prélude, Ander Etxeberria Otadui, du groupe coopératif Mondragon, a présenté le groupe, son histoire, ses valeurs, sa pratique, son organisation à grande échelle. Une manière d'aller à la rencontre d'une autre organisation collective faisant écho à nos propres choix et pratiques.

Smart in Progress

Smart in Progress a pour vocation première la participation à grande échelle pour approfondir et décortiquer certaines thématiques afin de faire émerger des recommandations qui sont ensuite transmises au conseil d'administration. La cinquième édition (2020-2021) a ouvert ou prolongé trois thématiques et recueilli 59 recommandations. L'actualité a bousculé l'agenda et décalé l'instruction de celles-ci par le conseil d'administration.

Au fil des cycles, plus de 250 recommandations ont été produites, les unes s'agrégeant rapidement aux précédentes, se croisant, se rejoignant, se complétant. Face à ce constat, une pause s'est imposée pour réaliser un état des lieux, clarifier et visibiliser les actions entreprises suite aux réflexions des groupes de travail, et faire évoluer les pratiques en expérimentant d'autres formats favorisant la participation d'une communauté aussi importante que les 30 000 sociétaires de Smart.

La coopération, ça se cultive

Partager et transmettre la culture coopérative, susciter la participation et faire avancer l'école de la coopération, ça se travaille chaque jour et passe par une variété de temps et de formats, notamment des ateliers sur le sociétariat et les coopératives, les espaces de participation, la préparation de l'assemblée générale ou encore l'histoire, l'organisation juridique et le modèle économique de Smart. Des initiatives qu'il est nécessaire de déployer au plus près des membres, en lien avec les antennes.

Les équipes de Charleroi, Mons et Tournai ont lancé des rencontres coopératives, un rendez-vous mensuel permettant des discussions informelles entre membres. On y parle de besoins professionnels, on y discute de la coopérative, on y mange, échange, rigole...



#Parole à...



« Bigre! Rencontre:
l'expression d'un
dynamisme des
coopératives »

Farah El Hour

Administratrice SmartCoop, et participante à la Bigre! Rencontre 2021 qui s'est tenue du 23 au 27 août à Sète, près de Montpellier

« Suivant les conseils de l'organisation, je m'étais inscrite aux ateliers tout en laissant des espaces libres dans mes plannings pour me reposer ou tout simplement rencontrer et échanger avec les autres participants. Et quelle bonne idée ! C'est en effet au cours de ces pauses que j'ai fait mes plus belles rencontres. Des rencontres riches et sans frontière entre la Belgique, la France et la Suisse.

Quel luxe de se former, de travailler, d'échanger... dans un cadre idyllique, dans la pinède, à l'extérieur, à l'intérieur ou à la plage.

À la Bigre, on ne se couche pas tôt, enfin, c'est possible, mais si vous désirez partager des soirées rythmées, vous trouverez toujours quelques personnes motivées, que vous les connaissiez ou non.

Évidemment, nous n'étions pas tous en accord sur tout et c'est ça aussi la Bigre, l'échange des divergences d'opinion dans l'écoute.

Alors du coup, la Bigre, c'est quoi ?

- C'est un lieu où l'on fait rimer travail avec formation, formation avec soleil, soleil avec apéros et apéros avec rencontres.
- C'est une semaine de réflexion intense avec des airs de vacances.
- C'est l'expression d'un dynamisme que partagent les nombreuses coopératives présentes. »

[Lire l'intégralité du témoignage](#)

— Un engagement dans le mouvement coopératif, associatif et de l'ESS

Faire coopérative, c'est aussi regarder ailleurs, s'inspirer, et s'impliquer avec d'autres sur des projets et des actions.

Smart est membre active de la Fédération belge Febecoop et du réseau européen de coopératives de travailleurs CECOP et à ce titre fait partie du mouvement mondial coopératif: l'Alliance Coopérative Internationale (ACI).

En 2021, Smart a continué de coordonner le groupe de travail sur le futur du travail de l'ICETT (International Cooperative Entrepreneurship Think Tank) de l'ACI. Un webinaire « Qu'est-ce que le travail? » a été organisé, et un rapport préliminaire sur le futur du travail et les réponses ou solutions coopératives a été édité. Ce dernier sera finalisé en 2022.

Smart est intervenue au Congrès Mondial de l'ACI qui s'est tenu à Séoul en décembre autour du thème « renforcer notre identité coopérative » et a participé, à côté d'autres coopératives, à l'élaboration de recommandations pour la digitalisation du monde coopératif.

Aussi, Smart soutient le mouvement mondial des plateformes coopératives (Platform Cooperativism Consortium) initié par Trebor Scholz, et a participé à sa conférence annuelle en novembre à Berlin. Ce fut l'occasion de créer une voix commune pour parler au nom des plateformes coopératives au niveau mondial et, pour les acteurs européens du mouvement, de se fédérer et entamer un dialogue plus structurel.

Enfin, Smart continue de coordonner le groupe de travail sur le « travail atypique et de plateformes et les coopératives » de CECOP, qui a publié en mars 2021 des recommandations au sujet d'un projet de directive concernant les travailleurs de plateformes. Ce document a permis de rencontrer plusieurs représentants de la Commission et du Parlement européens. Anne-Laure Desgris, co-administratrice déléguée, a été élue au conseil d'administration du réseau et y prend la fonction de trésorière.

Smart est membre ou sociétaire de:

- CECOP, confédération européenne des coopératives industrielles et de services
- Comptoir des Ressources Créatives, services matériels et immatériels aux créateurs et créatrices
- CoopCity, centre d'entrepreneuriat social et coopératif
- Coopkracht, coupole des sociétés coopératives en Flandre
- Court-Circuit, fédération d'organisations de concerts et de festivals
- Dynamo, coopérative immobilière
- Febecoop, défense et promotion du modèle coopératif
- Financité, mouvement pour une finance responsable et solidaire
- International Cooperative Entrepreneurship Think Tank de l'Alliance Coopérative Internationale
- La Coop des Communs, association pour croiser les univers des communs et de l'ESS
- Medor, magazine d'investigation
- NewB, banque éthique et durable
- Prométhéa, développement du mécénat d'entreprise dans le domaine de la culture et du patrimoine
- Rayon9, livraisons cyclo-urbaines
- SAW-B, fédération d'économie sociale
- Urbike, coopérative de cyclo-logistique

— Plaidoyer en faveur du modèle de l'entreprise partagée

(Ré)expliquer et convaincre de l'intérêt du modèle de l'entreprise partagée et de ses particularités: telles sont les missions de plaidoyer menées en collaboration avec un large écosystème de partenaires.

Un travail de tous les jours et de longue haleine.

Les actions réalisées en 2021 s'inscrivent dans la continuité, les nombreux contacts établis avec des institutions publiques (tant au niveau international, fédéral, régional que communautaire) se sont poursuivis. Ces actions visent en particulier une meilleure prise en compte des réalités de travail et des besoins de notre communauté de membres. Il s'agit à la fois de favoriser leur accès aux opportunités professionnelles ou aux dispositifs de soutien publics, mais aussi de faire évoluer les visions et réglementations en lien avec le droit du travail, les aides aux entreprises ou encore la sécurité sociale. Enfin, il importe aussi de porter une voix ou de [s'associer à celles portées par des partenaires prônant les valeurs des coopératives](#).

Des résultats concrets

Relevons la prise en compte de plus en plus importante de la particularité de notre modèle d'entreprise partagée dans des appels à projets (et leurs conditions d'accès) concernant le secteur culturel et créatif en Wallonie et à Bruxelles. Des contacts ont été entrepris en Région bruxelloise avec les cabinets des ministres Bernard Clerfayt en charge de l'emploi et Barbara Trachte en charge de la transition économique ainsi qu'en Région wallonne avec les cabinets des ministres Christie Morreale en charge de l'emploi et de l'économie sociale et Willy Borsus en charge de l'économie. Nous travaillons afin que les dispositifs d'aides aux entreprises soient accessibles aux activités économiques développées au sein de Smart.

Smart a aussi participé au forum organisé par le CEPAG et ConcertES¹: « [Coopératives et syndicats: quelles](#)

[approches communes?](#) » et ce dans une volonté de maintenir un dialogue permanent avec les organisations syndicales.

Dans le contexte de la crise Covid, Smart s'est exprimée à deux reprises dans la presse [pour dénoncer l'incohérence de certaines mesures](#). Enfin, [au sujet de la réforme du](#)

[statut d'artistes](#), Smart a insisté sur l'importance de veiller au financement de la sécurité sociale à la hauteur des enjeux, ainsi qu'à une meilleure prise en compte des travailleurs hors secteur artistique ou culturel travaillant dans des conditions similaires à celles des artistes et technicien·nes de la création.

Nous plaidons pour un **volontarisme coopératif**

IMMÉDIAT
AUDACIEUX
MASSIF

¹ Le CEPAG est le Centre d'Éducation Populaire André Genot et Concertes est la plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale en Belgique francophone.

— Publications, recherches & communication

Une enquête expérimentale et coopérative avec le Cesep et l'UCL qui arrive à son terme

Depuis 2017, une équipe de chercheur-es, coordonnée par Julien Charles (Cesep, Centre Socialiste d'Éducation Permanente) et Isabelle Ferreras (UCLouvain), mène des travaux de recherche autour du projet Smart. La seconde phase (2019-2021) est arrivée à son terme. Durant cette période, les chercheur-es et Smart ont travaillé sur plusieurs chantiers : l'appui à l'évaluation de l'impact social de Smart, la réception et les apprentissages internes suite au rapport de 2018 (l'École de la coopération, l'organisation du travail des conseiller-es, le dialogue social coopératif). Un autre chantier a cherché à modéliser Smart afin de comparer l'entreprise partagée à d'autres entreprises proposant des services comparables. Le dernier chantier était « Les 24H du travail édition #2 » qui visait à ancrer Smart dans un réseau d'acteurs partageant ses finalités. Ces chantiers ont rythmé près de trois ans de travail, donné lieu à de nombreuses notes internes, discussions qui nourrissent les projets de transformation de l'entreprise au jour le jour.

SWIRL

On appelle « slasheurs » des travailleur-ses qui exercent plusieurs activités. Même s'ils restent une minorité, ils et elles sont de plus en plus nombreux. Le projet SWIRL (Slash Workers and the Industrial Relations in Europe), co-financé par l'Union européenne, a mené une enquête internationale afin de mieux saisir l'ampleur du phénomène et de prendre la mesure des adaptations à mettre en œuvre pour que toutes et tous bénéficient d'une sécurité sociale optimale. Les résultats des recherches ont été présentés lors de la conférence finale organisée par Smart en mai et sont disponibles sur le site du projet (www.swirlproject.eu). Les leçons qu'en retirent Smart ont fait l'objet d'une analyse intitulée « [Les travailleurs dans la pluriactivité : quand les institutions refusent d'aborder ce qui met en question les cadres](#) ».

Éducation permanente

Le travail d'analyse et de publication (via l'Association Professionnelle des Métiers de la Création, une entité de Smart) s'est poursuivi, avec la publication de seize analyses et études. Et pour les valoriser, sept conférences/débats ont été organisés en partenariat avec SAW-B. Parmi les sujets abordés : néolibéralisme et populismes, transition, loi Uber en Europe.

« Sacré Travail ! »

Le podcast « Sacré Travail ! » avait pour ambition de visibiliser la diversité des membres de la communauté de Smart. Mais aussi de créer du lien et de rompre avec certaines formes d'isolement en mettant en évidence et surtout en partageant les réalités de travail, les questionnements, les succès et les doutes qui rythment la vie des travailleurs et travailleuses de Smart. Le format du podcast s'est imposé pour sa légèreté de production, son accessibilité et la possibilité qu'il offre de dérouler des contenus plus longs et de prendre le temps de la rencontre. Axelle Minne, Christian Yde, Déborah Gigliotti, Lisette Lombé, Christophe Robillard et Thibault Guérin y ont partagé leur vision du travail à travers leur parcours personnel.

À écouter sur <https://play.acast.com/s/sacretravail>



Communication

39 739

lecteur-trices du Blog Kronik

123

articles publiés
(toutes langues confondues)

6

podcasts

2245

écoutes (tous supports, hors Facebook)

14 000

lecteur-trices en moyenne
de la newsletter mensuelle

SMART

& ses partenaires internationaux



	ALLEMAGNE SmartDe	AUTRICHE SmartAt	FRANCE SmartFr	ESPAGNE SmartIb	ITALIE SmartIt	PAYS-BAS SmartNI	SUÈDE SmartSe
Forme juridique (Toutes sans but lucratif)	Coopérative	Coopérative	Coopérative	Cooperativa de Impulso Impresarial	Cooperativa Impresa Sociale	Fondation	Société à responsabilité limitée – sans but lucratif par statuts
Année de début	2015	2014	2009	2013	2014	2013	2012
STRUCTURE							
Nombre de bureaux	2	1	15	3	2	1	1
Équipe permanente (dont conseiller-es)	11 (6)	8 (2)	67 (42)	7 (6)	7 (4)	2 (1)	9 (3)
Utilisateur-trices de services dans l'année	180	300	980+167 structures (gestion de contrats)	801	1340	12	281
Chiffre d'affaires en k€	3518	1600	9226	2568	4300	52	1919
SERVICES							
PRISE EN CHARGE COMPLÈTE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE, COMPTABLE ET FINANCIÈRE DE L'ACTIVITÉ ET DES PROJETS							
Pour les personnes physiques	X	X	X	X	X	X	X
Pour les personnes morales	X	X	X			X	X
Fonds de garantie en cas d'impayés	X	X	X	X	X	X	X
Délais de règlement des rémunérations	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
Assistance juridique	X	X	X	X	X	X	X
Contribution coopérative (sur facturation HTVA)	7%	10%	8,5%	7,5%	6,5%	6,5%	6,5 à 10%

—Smart en Europe

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 et valeurs 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. D'importants chantiers dans ces domaines ont été entrepris en 2021 dont vous trouverez un tour d'horizon dans les pages qui suivent.

Plusieurs collaborations ont également été initiées entre partenaires: les équipes allemandes et autrichiennes travaillent ensemble au développement d'une plateforme communautaire en ligne, SmartAt (Autriche) soutient ses consœurs italiennes et néerlandaises dans la mise en place de bases de données sécurisées, SmartDe et SmartIt (Allemagne et Italie) cherchent à faciliter la mobilité des équipes permanentes et des membres entre leurs bureaux.



En novembre, un séminaire a réuni à Bruxelles tous les partenaires européens.

Objectifs: échanger sur les réalités des membres, les difficultés rencontrées et s'accompagner pour faire évoluer les pratiques

—Un nouveau chapitre s'écrit pour Smart en France

Les deux dernières années ont été particulièrement chahutées pour notre partenaire français, nécessitant de redéfinir les priorités stratégiques. Quels sont les événements qui ont secoué la coopérative française, où en est-elle aujourd'hui?

Sous l'impulsion de plusieurs partenaires, SmartFr est née avec le soutien de Smart en Belgique, il y a dix ans. Le projet outre-Québécois s'est développé grâce, entre autres, au soutien financier de la Belgique (environ 14,2 millions d'euros depuis la création de SmartFr) jusqu'à atteindre une communauté de 8500 sociétaires.

Gouvernées par des structures juridiques distinctes et autonomes, les coopératives ont néanmoins partagé une vision stratégique et mutualisée de 2017 à 2021 des ressources opérationnelles au service d'un projet commun.

Pour autant, le contexte économique et réglementaire de l'autre côté de la frontière n'a hélas pas toujours été favorable. La situation économique de Smart en France a été particulièrement affaiblie depuis 2020. La crise sanitaire,

conjointe à une décision de Pôle Emploi (l'équivalent de l'ONEM) visant à empêcher La Nouvelle Aventure¹ de poursuivre tout travail de production de spectacles, ont conduit le projet de SmartFr à la perte soudaine et brutale de plus de 45% de son chiffre d'affaires. Cette décision est contestée devant les tribunaux, mais aucune décision n'est attendue à court terme.

Soutien au plan de continuation

Pour faire face à cette situation complexe, le conseil d'administration de Smart en France et l'équipe dirigeante en place ont proposé, au cours de l'année 2021, un plan de continuation des activités qui a reçu le soutien de la structure belge. Ce soutien prend notamment la forme d'investissements

financiers et a été voté par les conseils d'administration belges (SmartCoop et la Fondation SmartBe) au mois d'octobre 2021. Par-là, Smart Belgique a témoigné de sa confiance dans le projet, en l'équipe de direction française et dans les choix opérationnels qui sont les siens. Fin 2021, l'assemblée générale des sociétaires en France a voté en faveur de ce plan de continuation.

Dès lors, les équipes dans tout l'hexagone ont travaillé sans relâche à la mise en œuvre des mesures proposées. Comme prévu dans le plan de continuation, elles n'ont pas eu d'autre choix que d'opérer une nécessaire réduction des charges induisant des décisions difficiles : d'une part, l'ouverture des négociations concernant un plan de sauvegarde de l'emploi (qui a été signé en date du 7 avril 2022) et

d'autre part, la fermeture prochaine de certains bureaux sur le territoire français.

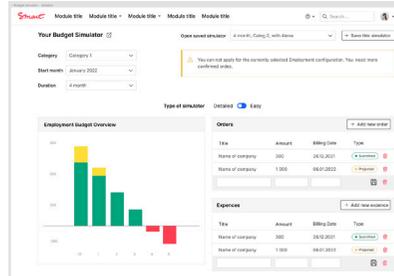
La situation en France ne représente en rien la situation de Smart en Belgique. La situation française est spécifique et a été rendue plus complexe, rappelons-le, à la suite d'obstacles réglementaires propres à ce pays.

SmartFr maintient ses activités pour l'instant. Différents chantiers participatifs ont été lancés, destinés à réinventer le projet collectivement afin de poursuivre l'aventure.

En Belgique, en France et ailleurs, Smart continue de croire dans le futur européen du modèle d'entreprise partagée qui est le sien et elle continuera de le défendre, forte de son histoire.

¹ La Nouvelle Aventure est une coopérative, détentrice d'une licence de production de spectacles, destinée à accueillir l'activité artistique des membres et composante du groupement coopératif de Smart en France.

— Deutschland [Allemagne]



Ébauche de design pour le simulateur de budget dans le nouveau portail informatique des membres

Digitalisation des services

Permettre aux membres de gérer leur activité via des outils en ligne et automatiser certaines tâches est l'un des enjeux pour SmartDe. Pour développer ce service, la coopérative a obtenu un financement public qui permettra de :

- simplifier et rationaliser les services et l'administration des activités des membres (devis, facturation...)
- renforcer la communauté (via une plateforme communautaire)
- disposer d'un module de gestion de la gouvernance (gestion du sociétariat, AG, votes en ligne, etc.)

Tous les aspects du projet ont été développés en étroite collaboration avec les membres et l'équipe allemande.

Toujours dans cette optique de digitalisation de ses services, SmartDe a mis en place des solutions permettant de gagner du temps, comme le logiciel Ninox, pour simplifier la gestion des contrats de travail. N'oublions pas qu'en Allemagne (et ailleurs aussi), la paie est gérée directement par les conseiller·es.

Enfin, les sessions d'information hebdomadaires ont été proposées exclusivement en ligne afin d'attirer

davantage de membres habitant en dehors de Berlin. Pari réussi puisqu'en 2021, près de 30% des nouveaux et nouvelles membres provenaient d'autres villes et localités.

Contribution coopérative

L'assemblée générale du 16 septembre 2021 a voté une augmentation de la contribution coopérative (passant de 7% à 9% sur la facturation hors TVA) à partir de janvier 2022. Cette augmentation vise à assurer la pérennité à long terme de la structure. Afin que les membres puissent comprendre les contours de cette proposition, plusieurs événements ont été organisés en ligne. Les avantages et inconvénients des différentes options ont été présentés et la nécessité de cette évolution expliquée. Ces événements ont donné lieu à des discussions animées mais productives sur les différents aspects de la rentabilité de Smart. Outre l'augmentation de la contribution, les membres ont également discuté d'autres possibilités de financements ainsi que du développement sur le plan marketing. L'une des idées (la création de courtes vidéos d'introduction sur le fonctionnement de Smart) a été réalisée en 2022.

Prix de l'entrepreneuriat social

En mai 2021, Smart a reçu le deuxième prix du Global Goals Impact Fund, un prix décerné aux start-up sociales à l'échelle nationale pour participer à la finale. Dans le cadre du prix 2021, six initiatives travaillant sur les thématiques de « meilleures conditions de travail » et « moins d'inégalités » se sont qualifiées et ont ensuite réalisé un pitch public. Le prix d'une valeur de 10 000 euros a contribué au projet de digitalisation des services et a amélioré l'expérience de travail avec Smart.

— España [Espagne]

Mobilisation des sociétaires autour du projet coopératif

« Un des défis le plus important, c'est bien entendu la participation de tous les membres dans la coopérative, sans cela le projet perd son sens » déclare collectivement le conseil d'administration de Smartlb. Dans cette optique, différents projets ont été menés en 2021 pour accroître la participation, parmi lesquels des speed-datings où les membres ont présenté leurs projets et des ateliers de formation animés par des sociétaires sur des sujets divers comme la propriété intellectuelle, la prévention de risques au travail, le crowdfunding, etc.

Ces différents projets ont permis de renforcer la communauté, de mieux se connaître et de continuer à se former ensemble. « Nous continuerons en 2022 à inventer, proposer et imaginer de nouvelles formes de participation pour chacun-e d'entre nous au sein de Smartlb », poursuit le CA.

Vers un équilibre financier

La participation de toutes et tous est la base sur laquelle Smartlb souhaite construire son projet afin d'arriver à l'équilibre financier. En 2021, les objectifs financiers espagnols certes prudents ont été atteints et même légèrement dépassés : « *Cependant, la crise est toujours présente en Espagne et la reprise plus lente que nous l'imaginions* », explique Hélène Vietti, membre du conseil d'administration. D'ailleurs, on constate que le secteur créatif n'a pas encore retrouvé son niveau d'activité de 2019. Smartlb continue à considérer ce secteur comme crucial et tente de l'accompagner dans la reprise afin d'obtenir les conditions de travail d'avant la crise sanitaire et même plus. « *Il est important non seulement que nos membres aient du travail, mais que celui-ci soit reconnu et rémunéré correctement, c'est ainsi que tous ensemble nous arriverons à l'équilibre financier de la structure, mais plus important, à la dignité au travail pour toutes et tous* », conclut Hélène Vietti.

Employabilité des membres

Chez Smartlb, l'accompagnement des membres n'est pas uniquement centré sur les tâches administratives, mais va bien au-delà. Connaître les projets de chacun-e, les mettre en adéquation avec le marché, partager les propositions avec d'autres membres... tout cela participe à une meilleure employabilité des membres : mieux faire reconnaître leur travail, avoir une grille de prix progressivement harmonisée pour les projets, partager les expériences... Un travail quotidien qui va se poursuivre en 2022.



Formation des membres au bureau de Madrid

—Italia [Italie]



Smart in Progress, atelier avec les membres
© Photo: Gionata Galloni

Reprise post-covid et diversification

« En regardant vers 2021, nous ne pouvons que mentionner l'impact de la pandémie. Le spectacle vivant et les événements représentaient 75% de notre chiffre d'affaires annuel en 2019 » explique Donato Nubile, CEO de SmartIt. En 2021, le confinement a affecté tous les lieux de spectacles

entre janvier et juin. Malgré ce contexte, tant le niveau d'activités que le nombre de membres actives et le chiffre d'affaires de la coopérative ont dépassé la situation d'avant la pandémie. Ce résultat a été possible grâce à la diversification des membres couvrant des secteurs d'activité différents du spectacle vivant mais aussi grâce à la notoriété grandissante de la coopérative.

Nouvel outil de gestion

Un nouvel outil de gestion a été mis en place en juin alors que SmartIt faisait face à un pic d'activités sans précédent. Grâce à ce déploiement, le nombre d'activités gérées par un.e seul.e conseiller.e a augmenté, le travail administratif est simplifié et le recouvrement des créances amélioré.

—Nederland [Pays-Bas]

Aux Pays-Bas, en 2021, Smart s'est attachée à améliorer la transparence et le suivi. « Nous faisons les premiers pas vers la création d'une base de données efficiente », explique Thomas Blondeel, chargé du développement de Smart dans le pays. Sur base des expériences de développement

d'outils et de bases de données d'autres partenaires européens (par exemple en Autriche et Belgique), une stratégie a été élaborée pour les années à venir.

Toujours en 2021, Smart aux Pays-Bas a également continué à maintenir un contact personnel étroit avec les membres de sa

communauté, principalement par le biais d'outils en ligne. « Avec un personnel restreint, nous restons malgré tout un maximum à l'écoute et concevons nos services en collaboration avec les utilisateurs et utilisatrices », rajoute Thomas Blondeel.



Session de travail avec les utilisateur-trices du futur portail informatique

Digitalisation des services

En 2021, SmartAt a lancé un projet numérique financé par la chambre du travail, qui a la particularité de comprendre un important volet de participation. En effet, grâce à une co-construction entre l'équipe de SmartAt et les membres de la coopérative, un portail numérique sera créé d'ici mi-2023. Il accueillera une plateforme communautaire et permettra de s'impliquer plus facilement dans la coopérative : convocation pour les AG, votes en ligne, documents liés au sociétariat, PV de CA, etc.

Contribution coopérative

Un processus de co-construction a permis une adhésion de toutes les parties prenantes et de comprendre pourquoi l'augmentation de la contribution coopérative a été proposée. Ici aussi, en impliquant l'équipe, les membres, le conseil d'administration et les partenaires, il a été possible de poser plus facilement la question sur la table des discussions. Résultat : lors de l'assemblée générale, une majorité de sociétaires a voté en faveur de l'augmentation de la contribution coopérative passant de 7,5% à 10% (sur la facturation hors TVA).

Elle est d'ailleurs d'application depuis juillet 2021.

Partiellement renouvelée début 2021, l'équipe de direction a travaillé sur la gestion de la coopérative ainsi que la communication. De nombreuses procédures et pratiques de travail ont également été revues, avec notamment la mise en place d'un système de contrat modulaire pour les membres. L'ensemble de la comptabilité des activités des membres est également passée au digital. Tout ce travail a permis de gagner en efficacité et sera renforcé par la mise en œuvre du projet numérique.

—Sverige [Suède]

Participation active

La Smart Freelance Association SE¹ (SFA), initiée en 2019, ne cesse de croître, de développer les activités de ses membres et de les impliquer dans la gouvernance de SmartSe. Les membres ont été actifs à travers des ateliers et ont participé aux décisions lors des réunions du conseil d'administration. Ils ont également mis en œuvre leurs propres idées comme l'atelier "Curious of...", qui avait pour objectif d'attirer de nouveaux membres et de donner un aperçu des services proposés par Smart dans le pays. D'autres ont également montré de l'intérêt pour la série d'évènements "Humans of Smart". « Ils ont ainsi participé à des interviews qui ont ensuite été publiées sur les médias sociaux. L'un des objectifs est ici de créer plus d'engagement au sein la coopérative » explique Iwona Preis, CEO de SmartSe.



© Photo: Vasilis Pagouris

Projet de danse et performance par Ellinor Ljungkvist, membre SmartSe

Économie stable et soutenable

En Suède, plus de 100 projets de membres bénéficient de financements publics complets (subsidés) et sont gérés et accompagnés de A à Z par Smart. Une gestion efficace de leur activité – incluant le déclaratif social, y compris en temps de crise sanitaire – apporte une sécurité économique aux membres qui, grâce aux outils et aux conseils, gagnent en stabilité économique. En 2021, SmartSe a également lancé le développement d'une plateforme en ligne pour faciliter

Employabilité des membres

SmartSe a amélioré l'employabilité de ses membres principalement grâce à l'introduction de différentes demandes de financements publics de leurs projets. Plus de 150 d'entre eux ont été en mesure de travailler sur leurs projets, de conserver leur capacité de travailler pendant la pandémie et, lorsqu'ils ont obtenu un soutien financier, d'être employés par Smart.

la gestion administrative des activités et des projets, le déclaratif social et la facturation. « Cela nous aidera également à accroître la participation, l'engagement et à améliorer l'employabilité de nos membres. La pérennité économique va de pair avec la croissance économique. Nos pratiques, comme le développement d'outils informatiques, soutiennent la croissance économique à long terme et contribuent à influencer le développement de la communauté », ajoute Iwona Preis.

¹ SmartSe a la forme juridique d'une Société à responsabilité limitée, sans but lucratif. Afin d'intégrer les usager-es dans sa gouvernance, une association (SFA) a été créée et cette dernière est devenue membre de la Société.

BILAN

& résultats financiers



—Compte de résultats

PRODUITS						
Compte de résultats Smart Exprimés en €	2020	%	2021	%	Évolution	%
Chiffre d'affaires des sociétaires	129 658 992	92,0%	164 316 020	93,2%	34 657 027	27%
Budget Projets	74 632 775		95 520 180		20 887 405	28%
Budget Contrats	46 432 139		56 161 485		9 943 091	22%
Prélèvements 6,5%	8 298 745		10 579 143		2 280 397	27%
Autres Chiffres d'affaires Sociétaires	295 333		2 055 213		1 546 135	304%
Ventes et prestations de services	11 076 314	7,9%	11 835 495	6,7%	743 460	6,7%
Ventes et prestations de services internes	1 426 169		-694 174		-2 147 582	-148%
Produits issus de loyers	139 825		89 837		-38 471	-30%
Produits de la mutualisation	9 510 320		12 439 832		2 929 512	31%
Subsides et subventions	216 151	0,2%	178 983	0,1%	-37 168	-17%
Subsides et subventions	216 151	0,2%	178 983	0,1%	-37 168	-17%
Total des produits	140 951 457	100,0%	176 330 497	100,0%	35 363 319	25,1%
CHARGES						
Coûts relatifs à l'activité des sociétaires	-121 563 198	86,2%	-152 675 282	86,6%	-31 112 085	-25,6%
Rémunérations, charges sociales et pensions	-94 052 625		-118 548 069		-24 495 444	-26%
Frais liés aux activités des sociétaires	-18 974 485		-22 443 689		-3 469 204	-18%
Concessions de droits d'auteurs	-4 402 131		-5 704 702		-1 302 570	-30%
Produit acquis aux activités	-3 421 485		-5 036 412		-1 614 927	-47%
Achat de marchandises	0		0		0	0%
Autres coûts des ventes	-712 471		-942 411		-229 939	-32%
Total des coûts relatifs à l'activité des sociétaires	-121 563 198	86,2%	-152 675 282	86,6%	-31 112 085	-25,6%
Marge brute	19 403 980	13,8%	23 655 215	13,4%	4 251 234	21,9%
Coûts mutualisés par l'entreprise partagée	-20 518 436	14,6%	-17 785 727	10,1%	2 732 710	13%
Services et biens divers	-5 737 228		-5 256 025		481 203	8%
Rémunérations, charges sociales et pensions	-11 898 267		-11 867 751		30 516	0%
Autres charges d'exploitation	-2 882 941		-661 951		2 220 990	77%
Total des coûts mutualisés par l'entreprise partagée	-20 518 436	14,6%	-17 785 889	10,1%	2 732 548	13%
EBITDA - résultat brut d'exploitation	-1 114 456	-0,8%	5 869 326	3,3%	6 983 782	627%
Autres produits d'exploitation	304 108		39 431		-264 676	-87%
Produits exceptionnels	106 162		3 429 737		3 323 575	3131%
Total Produits d'exploitation	410 270	-0,3%	3 469 169	-2,0%	3 058 899	746%
Charges exceptionnelles	-177 095		-447 544		-270 450	-153%
Interventions faillites	-151 645		-447 544		-295 899	-195%
Charges exceptionnelles	-25 449		0		25 449	100%
Amortissements, Réduction de valeurs et Provisions	-3 430 319		-8 025 258		-4 594 939	-134%
Amortissements	-2 622 113		-2 154 136		467 977	18%
Réductions de valeur	-2 355 026		-5 862 534		-3 507 509	-149%
Provisions	1 546 819		-8588		-1 555 407	-101%
Total Autres Charges d'exploitation	-3 607 414	2,6%	-8 472 803	4,8%	-4 865 389	-135%
EBIT - résultat d'exploitation	-4 311 600	-3,1%	865 854	0,5%	5 177 454	120%
Charges financières	-156 562		-268 560		-111 998	-72%
Produits financiers	200 284		86 867		-113 417	-57%
Résultat courant avant impôt	-4 267 879	-3,0%	684 161	0,4%	4 952 039	116%
Impôts & Réserves	-1 112 636		-352 421		760 215	68%
Résultat net	-5 380 514	-3,8%	331 739	0,2%	5 712 254	106%

— Les points clés du résultat 2021

Chiffre d'affaires: Les Activités des membres affichent un chiffre d'affaires en forte croissance, +27% par rapport à 2020, année fortement impactée par la situation sanitaire.

Les produits des différentes entités¹ qui hébergent les Activités des membres s'élèvent à 176,3 millions d'euros en 2021. Malgré la situation sanitaire et les restrictions imposées jusqu'en juin 2021 aux secteurs culturel, artistique et de l'évènementiel, les activités ont fortement repris et permettent de retrouver la situation d'avant 2020. Notons que le chiffre d'affaires généré par les membres utilisant l'outil « Activité » a connu une plus forte croissance que l'outil « Contrat » (+28% contre +21%).

En termes de dépenses, les remboursements de frais ont augmenté moins rapidement que les rémunérations (+18,3% contre +26%). Le produit acquis aux activités correspondant à la part non encore consommée des Activités (5 millions d'euros) augmente quant

à lui plus rapidement que le chiffre d'affaires et les rémunérations, ce qui tend à montrer une certaine prudence de la part des membres (rappelons que la situation Covid était encore fragile jusqu'à la fin de 1^{er} trimestre 2021). Les amortissements liés aux investissements des Activités continuent d'augmenter (+230 000 euros par rapport à 2020) en lien avec la croissance des activités.

Réduction des charges: Une attention particulière aux frais de la structure maintenue en 2021 (-2,7 millions d'euros) afin de maîtriser les charges de rémunérations et les 'Services & Biens divers'

En 2021, les coûts de la structure Smart ont été globalement réduits de 2,7 millions d'euros par rapport à 2020. Les dépenses liées aux services et biens divers (honoraires, loyers, déplacements, voyages et catering, etc.) ont été réduits de 159 000 euros, les rémunérations de 1,1 million d'euros en raison principalement d'une reprise de la production immobilisée en 2021 c-à-d. les immobilisations de coûts internes

dédiés aux développements de projets ayant une valeur ajoutée durable sur les structures (+2,5 millions d'euros en 2021).

Développement international

La situation de Smart en France a impacté les structures belges à hauteur de 4,3 millions d'euros: abandon de créances (3,9 millions d'euros) et soutien additionnel (400 000 euros) au plan de sauvegarde de l'emploi. Pour ce qui concerne les autres partenaires européens, il faut tenir compte d'une provision additionnelle pour dépréciation des investissements de Smart à l'international (Espagne et Italie) de 1,4 million d'euros.

Éléments exceptionnels

Il s'agit d'une ristourne de l'Office National de Sécurité Sociale (ONSS) d'un montant de 2,8 millions d'euros ainsi que la régularisation de cotisations ONSS de 2020 en 2021 pour 1,1 million d'euros impactant favorablement le produit de la mutualisation.

Le résultat d'exploitation (EBIT) corrigé

En normalisant les résultats de 2020 et 2021, le résultat d'exploitation ajusté des éléments exceptionnels montre un résultat d'exploitation de l'ordre de 3,3 millions d'euros en forte amélioration par rapport à 2020 (+4,2 millions d'euros).

¹ Productions Associées, Formateurs Associés et le Palais de l'Intérim

— Bilan consolidé

ACTIF Exprimés en €	2020	2021	Ecart 21/20
1. ACTIFS IMMOBILISÉS	30 648 161	29 550 549	-1 097 613
02. II. Immobilisations incorporelles	3 532 555	3 856 249	323 695
03. III. Immobilisations corporelles	8 275 761	8 003 499	-272 262
A. Terrains et constructions	2 241 886	2 103 196	-138 690
B. Installations, machines et outillage	1 254 546	1 335 493	80 947
C. Mobilier et matériel roulant	131 094	151 670	20 575
D. Location-financement et droits similaires	1502	1127	-376
E. Autres immobilisations corporelles	4 646 732	4 412 014	-234 718
04. IV. Immobilisations financières	18 839 846	17 690 801	-1 149 045
A. Entreprises liées	15 413 480	16 504 309	1 090 829
B. Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	3 365 008	1 144 929	-2 220 078
C. Autres immobilisations financières	61 358	41 562	-19 796
2. ACTIFS CIRCULANTS	49 603 760	48 200 089	-1 403 671
05. V. Créances à plus d'un an	74 599	172 496	97 898
07. VII. Créances à un an au plus	22 213 842	28 180 234	5 966 392
A. Créances commerciales	18 231 425	23 732 506	5 501 081
B. Autres créances	3 982 417	4 447 729	465 312
09. IX. Valeurs disponibles	27 255 270	19 321 036	-7 934 233
10. X. Comptes de régularisation	60 049	526 322	466 273
ACTIF	80 251 921	77 750 638	-2 501 283
PASSIF Exprimés en €	2020	2021	Ecart 21/20
3. CAPITAUX PROPRES	13 508 773	14 391 467	882 694
01. Capital et apport hors K (rubriques 10 et 11)	1 990 922	2 541 805	550 883
04. IV. Réserves	9 760 853	9 760 853	0
05. V. Bénéfice reporté passé	7 137 511	1 757 071	-5 380 440
05. V. Bénéfice reporté de l'exercice	-5 380 513	331 739	5 712 252
5. PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS	135 704	476 192	340 488
4. DETTES	66 607 445	62 882 979	-3 724 466
08. VIII Dettes à plus d'un an	3 853 296	3 107 739	-745 557
09. IX. Dettes à un an au plus	37 845 837	29 827 155	-8 018 682
A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	7 135 383	745 254	-6 390 129
C. Dettes commerciales	4 416 725	7 609 570	3 192 845
D. Acomptes reçus sur commandes	2027	2027	0
E. Dettes fiscales salariales et sociales	22 108 651	16 842 551	-5 266 101
F. Autres dettes	4 183 051	4 627 754	444 703
10. X. Comptes de régularisation	24 908 311	29 948 085	5 039 774
PASSIF	80 251 921	77 750 638	-2 501 283

— Les points du bilan 2021

À l'actif du bilan

Les valeurs disponibles s'élèvent à 19,3 millions d'euros en 2021 (contre 27,2 millions d'euros en 2020)

Cette baisse s'explique par :

- le remboursement, pour près de 6 millions d'euros, des plans de paiement obtenus dans le cadre des mesures de soutien dans le contexte Covid (TVA/précompte/ONSS) ainsi qu'une baisse de l'endettement à court et long termes (-7 millions d'euros)
- un apport envers les partenaires européens (-5,6 millions d'euros).

Ces effets sont compensés par le résultat d'exploitation avant amortissements, les produits acquis et les réductions de valeur (+10,9 millions d'euros) desquels il faut déduire les investissements de l'année (-1,5 million d'euros) et ajouter les souscriptions en capital (+600 000 euros). Le solde représentant notamment le besoin en fonds de roulement.

On constate une diminution de 1,1 million d'euros des immobilisations financières

Cette diminution s'explique par la combinaison des apports consentis aux partenaires de Smart en Europe pour 4,1 millions d'euros. Cette baisse est plus que

compensée par les réductions de valeur sur la France, les Pays-Bas, l'Espagne et l'Italie pour -5,2 millions d'euros.

Les créances commerciales diminuent de 5,5 millions d'euros

D'avantage d'encaissements sont attendus début 2022 par rapport à début 2021 en raison de la hausse sensible du chiffre d'affaires de décembre 2021 par rapport à décembre 2020 (ralentissement Covid à cette période). Le niveau des créances commerciales fin 2021 est sensiblement équivalent à celui de fin 2019.

Au passif du bilan

- Smart enregistre une hausse de fonds propres de 900 000 euros (hausse du capital des sociétaires de 600 000 euros combinée au résultat de l'année pour 300 000 euros).
- Les dettes diminuent de 3,7 millions d'euros en raison des remboursements des plans de paiement partiellement compensés par la hausse des dettes commerciales et de la provision « produit acquis ».

Évènements importants survenus depuis la clôture des comptes au 31.12.2021

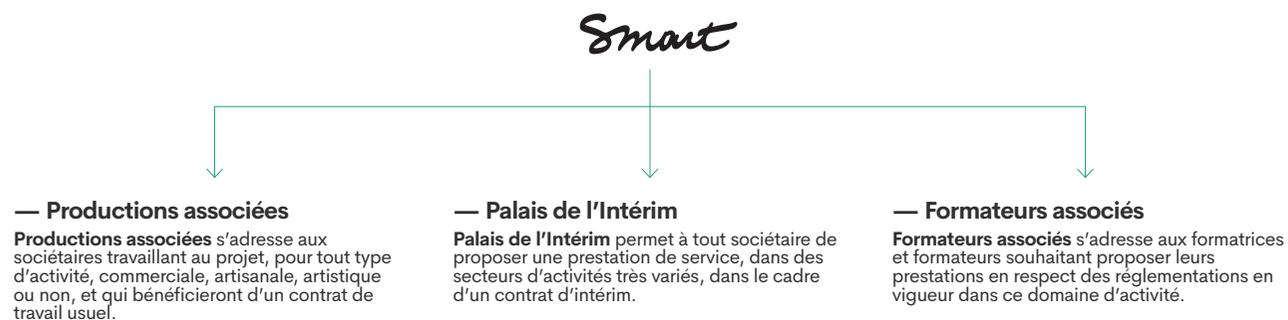
- L'agression militaire menée par la Fédération de la Russie contre l'Ukraine en février dernier entraînera également des conséquences sur l'environnement économique mondial. Dans ce cadre, nous avons pris les mesures nécessaires pour nous assurer de la conformité des sanctions économiques et financières imposées par l'Union européenne contre la Russie et la Biélorussie.
- Ce conflit et ses conséquences sont des évènements postérieurs à la clôture de l'exercice qui ne sont pas de nature à ajuster les comptes clos au 31 décembre 2021 ni à les impacter de manière majeure.

ANNEXE



— Les entités en Belgique

Entités juridiques actives dédiées aux activités des utilisateur-trices.



Rapport d'activité 2021 BELGIQUE

Smart

rue Coenraets 72
1060 Bruxelles

www.smart.coop