

SMART IN PROGRESS
GROUPES DE TRAVAIL 2017-2018

RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL
CHARGÉ DE FAVORISER LA

TRANSPARENCE ÉCONOMIQUE & FINANCIÈRE

DE SMART

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	3
HISTORIQUE DES GROUPES DE TRAVAIL	3
RAPPEL DE LA COMMANDE ET DES MISSIONS DU GROUPE DE TRAVAIL	5
INTRODUCTION	6
RECOMMANDATIONS	
1 DÉVELOPPER UN COMITÉ DE TRANSPARENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE AUTOUR DE CINQ AXES FONDAMENTAUX	8
2 METTRE EN PLACE DES OUTILS MESURANT LA TRANSPARENCE DES INFORMATIONS DIFFUSÉES PAR SMART SELON TROIS CRITÈRES : ACCESSIBILITÉ, COMPRÉHENSIBILITÉ, COMPLÉTUDE	11
3 ASSURER LA TRANSPARENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE AUPRÈS DES SOCIÉTAIRES PRIORITAIREMENT	13
4 CRÉER UNE RELATION DIRECTE (MANDAT) ENTRE LE COMITÉ ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	14
5 METTRE SUR PIED UN COMITÉ COMPOSÉ DE SOCIÉTAIRES ET DE MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	16
6 MANDATER LE COMITÉ POUR UNE DURÉE DE 4 ANS EN CROISEMENT AVEC CELUI DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	17
7 PROPOSER AUX MEMBRES DU COMITÉ D'INTERVENIR BÉNÉVOLEMENT ET DE COLLABORER AVEC LES EMPLOYÉS PERMANENTS DE SMART OU DES EXPERTS	18
8 FOURNIR AU COMITÉ, DÈS LE PREMIER JOUR DE SON MANDAT, UN ÉTAT DES LIEUX	19
REMERCIEMENTS	21

AVANT-PROPOS

SMart dans son projet coopératif est le résultat d'un processus participatif entamé dès 2015, intitulé *SMart in Progress* et réunissant toutes les parties prenantes au projet. Ce processus a permis de soutenir le passage de l'entreprise en coopérative et permet aujourd'hui encore de déterminer les évolutions nécessaires de SMart.

Toujours en mouvement, SMart évolue en lien avec les mutations de la société et du monde du travail. Sociétaires utilisateurs de services, employés permanents, partenaires, clients, tous offrent une ressource motivée et riche d'expériences au sein de rencontres participatives qui rassemblent les acteurs de la communauté SMart.

Depuis 2015, vous êtes près de 4000 à avoir fait bouger les grandes lignes du projet SMart, que ce soit au sein des Assemblées générales, de groupes de travail, de consultations online ou de rencontres thématiques dans nos différents bureaux.

HISTORIQUE DES GROUPES DE TRAVAIL

À l'issue des workshops préparatoires à la constitution de la coopérative (2015-2016), une série de recommandations ont été émises. Parmi celles-ci, le souhait des parties prenantes de voir émerger au sein de SMart :

- > un comité éthique ;
- > le rôle de représentation de SMart étendu aux utilisateurs et partenaires ;
- > l'accès aux informations financières et économiques en toute transparence ;
- > des lieux de réflexion sur les outils informatiques mis à la disposition des utilisateurs.

La mise en place de quatre groupes de travail chargés de mettre en place ces instances a été votée lors de l'Assemblée générale, le 20 juin 2017.

Par la suite, un appel à participation, lancé à tous, a récolté près d'une centaine de candidatures. Ce sont pas moins de soixante personnes qui ont été sélectionnées sur base de leur motivation et dans un souci d'équilibre entre les profils. Les groupes sont multi-sociétaires, à l'image de la coopérative, et se composent de membres utilisateurs, clients, partenaires et employés permanents.

Chaque groupe s'est réuni une fois par mois entre septembre 2017 et mars 2018, a rencontré des experts, visité des structures en lien avec sa thématique et ses questionnements. Ses membres se sont longuement interrogés, ont pu débattre et progressivement élaborer des propositions.

À l'issue de ces heures de discussions et de rédaction acharnée, découvrez le fruit de leurs réflexions dans quatre cahiers. En mars 2018, trente-quatre recommandations sont remises au Conseil d'administration qui analysera, complétera, amendera les propositions. Celui-ci présentera le résultat des travaux lors de l'Assemblée générale de la coopérative, le 19 juin 2018.

RAPPEL DE LA COMMANDE ET DES MISSIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

En se montrant transparente au sujet de son modèle économique et financier, SMart entend répondre à plusieurs enjeux.

Envers ses utilisateurs, il s'agit de rendre compréhensible un modèle complexe dans le but d'en faciliter l'usage, de favoriser la confiance en l'outil, d'en identifier les limites et fragilités, en bref permettre une utilisation optimale et solidaire.

Envers ses sociétaires, il s'agit de fournir une information claire sur l'état de santé de l'entreprise dont ils sont copropriétaires. Mais surtout pour ceux qui font le choix de participer à la gouvernance, il s'agit de permettre un pilotage efficace de la coopérative.

Envers ses partenaires, il s'agit à tout le moins de développer une relation de confiance durable.

LES MISSIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

Pour répondre habilement à ces enjeux, il faudra définir avec précision les cibles et adapter la nature, la forme des informations qui seront à communiquer, identifier les limites d'un tel exercice, innover dans les méthodes et notamment la pédagogie ... pour rendre un modèle complexe compréhensible par le plus grand nombre.

INTRODUCTION

Le processus de réflexion *SMart in Progress* a posé les bases de l'organisation juridique, économique et de la gouvernance de SMart. Il a notamment abouti au passage en 2017 de SMart sous la forme d'une coopérative à finalité sociale, qui implique l'intégration dans les statuts d'une obligation de publication annuelle, par le Conseil d'administration, d'un rapport spécifique sur la réalisation de l'objet social. Ce rapport devra illustrer si le groupe SMart utilise ses ressources, notamment économiques et financières, dans le respect de cet objet social.

Le groupe de travail chargé d'entamer une démarche explicite en matière de transparence économique et financière émet des recommandations au Conseil d'administration autour de la mise en place d'un **comité** permanent qui sera doté d'un pouvoir d'action autonome en matière de transparence économique et financière.

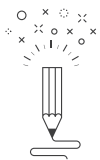
Cette transparence peut concerner une importante variété de thématiques pour une organisation et ses acteurs. Ayant rapidement pris conscience de l'étendue et de la complexité du sujet, le groupe de travail a jugé capital de commencer par définir ce qu'est la transparence économique et financière pour une entreprise comme SMart afin de fournir un cadre d'action au futur comité.

La transparence peut en effet concerner un ensemble de niveaux d'analyse allant du niveau micro-économique, qui correspond aux activités professionnelles développées par les utilisateurs au sein de l'entreprise partagée, au niveau macro-économique, qui concerne notamment l'état du patrimoine de SMart ou les prises de décisions stratégiques. On peut également distinguer la transparence en fonction des publics visés par l'organisation, que ce soient les partenaires, les clients, le public ou les travailleurs permanents de l'entreprise partagée.

Lors des premières réunions du groupe, il fut nécessaire d'explicitier les raisons nous poussant à adopter une démarche de transparence sur le plan économique et financier. Le groupe souhaite les rappeler ici :

- > Il s'agit d'un dispositif de bonne gouvernance et d'un élément fort de différenciation par rapport aux autres structures concurrentes. Il faut voir la transparence non pas comme une charge liée à un devoir moral mais à un véritable outil d'investissement économique. Améliorer la transparence économique et financière renforcera en effet la confiance des différents acteurs envers SMart et pourra inciter de nouvelles personnes à rejoindre la coopérative ou des clients à travailler avec elle et ses sociétaires.
- > Travailler sur la transparence renforce l'image de SMart sur le plan politique, et garantit une adéquation de son fonctionnement avec son objet social, et son rôle sociétal. Il s'agit aussi pour SMart d'être à la hauteur de son statut de grande coopérative européenne.
- > La transparence est indispensable si on veut permettre aux sociétaires une autonomie solidaire dans un cadre partagé avec des conditions de responsabilité claires. Les sociétaires utilisent la même entreprise mais ne seront responsabilisés que s'ils disposent d'une vision claire sur leur activité économique et ses conséquences pour la communauté.
- > Pour rendre possible l'exercice d'une démocratie effective, la transparence au niveau macro-économique est cruciale. Chacun doit pouvoir être en mesure de comprendre le modèle économique de SMart pour pouvoir en débattre.
- > La transparence est importante si les acteurs veulent garder des traces de l'évolution historique de SMart et de ses différentes entités.
- > La transparence est indispensable car elle combat l'opacité, la fraude et le double agenda. En outre, elle clarifie les informations, les rend compréhensibles et aide à les localiser.

AFIN DE FAVORISER LA TRANSPARENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DE LA COOPÉRATIVE, LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE À SMART DE :



DÉVELOPPER UN COMITÉ DE TRANSPARENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE AUTOUR DE CINQ AXES FONDAMENTAUX

La transparence économique et financière est un sujet particulièrement complexe. Le groupe de travail, pour simplifier et segmenter la problématique, propose des axes de travail prioritaires pour ce comité, allant d'une meilleure compréhension du modèle SMart au développement de la capacité à agir.

DÉVELOPPEMENT

La politique de SMart en matière de transparence économique et financière accordera une attention toute particulière au premier axe, qui concerne le volet **micro-économique** de la réflexion. Les quatre axes suivants concernent quant à eux le volet **macro-économique** :

Axe 1 Permettre à chaque sociétaire utilisateur de disposer librement d'une vue comptable claire de son activité économique hébergée au sein de l'entreprise partagée.

Aujourd'hui, les données de base fournies aux utilisateurs sur les flux entrants et sortants sont incomplètes et manquent de clarté. Chaque activité professionnelle hébergée chez SMart devra être dotée, via l'interface en ligne, d'une comptabilité claire, notamment afin de rendre possible les conseils de nature économique sur la gestion du projet. Il s'agit par ailleurs d'une condition *sine qua non* pour que les sociétaires se sentent davantage impliqués et capables de participer au projet SMart dans son ensemble en donnant leur avis et en prenant des décisions.

Axe 2 Rendre accessibles et compréhensibles le compte de résultats et le bilan de SMart.

Chacun sera en mesure de comprendre le modèle économique de SMart (charges, produits, dettes, investissements, etc.). Le groupe de travail estime que SMart n'a rien à cacher de sa santé économique et financière. Des efforts de vulgarisation devront donc être faits pour que les chiffres transmis restent utiles et utilisables.

Axe 3 Fournir une image claire et complète des communs/du patrimoine collectif que les sociétaires construisent ensemble à travers l'histoire, grâce aux moyens dégagés.

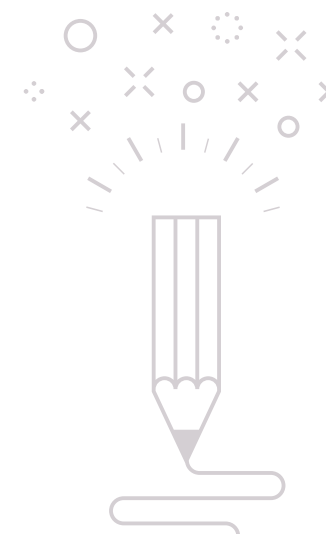
Les coopérateurs sont les héritiers d'une histoire, celle de la mutualisation de leurs moyens pour pouvoir construire des réponses à leurs besoins. Chacun devra comprendre d'où proviennent les ressources de SMart, comment l'entreprise partagée les utilise et quels sont les communs construits ensemble ou en train d'être construits.

Axe 4 Donner à chacun les moyens de comprendre les choix stratégiques de SMart.

Les décisions stratégiques prises par la direction de SMart devront être communiquées aux sociétaires car elles ont un impact économique et financier sur les moyens à disposition du groupe.

Axe 5 Mettre à disposition des sociétaires des informations et outils qui leur permettront de se sentir davantage acteurs de l'entreprise partagée.

La transparence économique et financière est une condition nécessaire pour que les sociétaires puissent exercer leurs responsabilités et être acteurs d'une action commune. Plus que des informations, ce sont des solutions innovantes qui devront être recherchées et implémentées pour renforcer la participation et la gestion démocratique au sein de SMart, notamment lors des temps forts de la vie de l'entreprise partagée que sont les assemblées générales.



POINTS D'ATTENTION

À propos de l'axe 1 : bien que le groupe de travail considère qu'il faille accorder une attention toute particulière au volet micro-économique de la transparence, cela ne veut pas dire qu'il faille désolidariser celui-ci du volet macro-économique. En d'autres termes, les deux sont indissociables : il faut que chaque sociétaire détienne les clés de compréhension de son projet individuel pour qu'il puisse devenir acteur du projet SMart dans son ensemble.

À propos de l'axe 5 : un exemple important d'outil discuté à plusieurs reprises pendant les réunions du groupe de travail est la présentation aux sociétaires, pendant l'Assemblée générale, de choix d'investissements. Chacun pourrait voter pour l'investissement A, B ou C et influencer ainsi directement sur le futur de l'entreprise partagée. Si un tel outil est mis en place, il pourrait renforcer fortement la participation des sociétaires à la coopérative. Cependant, aucun consensus n'a été obtenu sur le sujet, certains estimant que le plus important n'est pas le choix mais la compréhension des investissements.

À propos de l'axe 2 : certains documents générés par SMart devraient également être clarifiés et davantage détaillés. Les fiches de paie font, par exemple, l'objet de nombreuses interrogations de la part des sociétaires, notamment en ce qui concerne les charges salariales (problématique des "coefficients multiplicateurs" spécifiques à SMart).

DOCUMENTATION

À propos des axes 1, 2 et 3, la coopérative BEES COOP, rencontrée lors d'une visite en novembre 2017, dispose de tableaux de bord chiffrés très simplifiés, didactiques et qui attirent la curiosité. SMart devrait être capable de produire des indicateurs semblables et réagissant en temps réel sur la situation financière générale du groupe et sur les statistiques d'utilisation des services. Un reporting par mois/trimestre sur l'utilisation générale des outils Contrats et Activités devrait par exemple être possible. Ces indicateurs peuvent servir de catalyseurs pour animer la communauté et susciter des débats lors de l'AG et autres événements rassemblant les sociétaires. www.bees-coop.be



METTRE EN PLACE DES OUTILS MESURANT LA TRANSPARENCE DES INFORMATIONS DIFFUSÉES PAR SMART SELON TROIS CRITÈRES : ACCESSIBILITÉ, COMPRÉHENSIBILITÉ, COMPLÉTUDE

Au fil des réunions, le groupe de travail a pu mettre en évidence trois dimensions de la transparence. Chacune d'entre elles est à prendre en compte avant la diffusion par SMart de documents ou informations sans quoi l'objectif de transparence risque de ne pas être atteint. Le groupe de travail suggère en outre d'instaurer un chiffrage systématique des outils et démarches en lien avec la transparence économique et financière de SMart. Ces données financières feront partie intégrante du rapport annuel de gestion établi par le Conseil d'administration sur les comptes de l'année écoulée. Il s'entend bien qu'il s'agira ici pour SMart d'affirmer sa volonté de transparence en mobilisant des moyens à la hauteur de ses fortes ambitions.

DÉVELOPPEMENT

Un équilibre devra être trouvé entre les trois dimensions de la transparence :

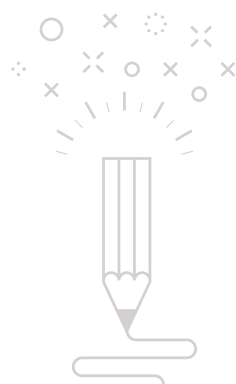
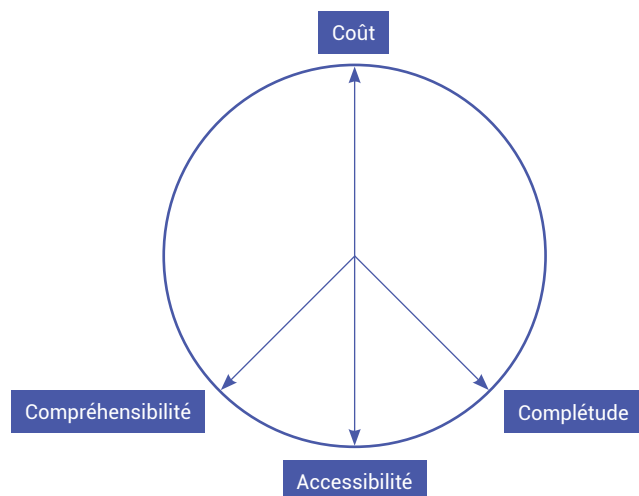
- > **l'accessibilité :** pouvoir disposer, en temps voulu (ni trop tôt, ni trop tard), des informations, de manière ergonomique, sans dépendre d'un tiers ou d'un filtre... Les rendre accessible va permettre d'instaurer un climat de confiance.
- > **la compréhensibilité :** des informations brutes (non-traitées) peuvent être trop complexes et donc incompréhensibles. La compréhensibilité exige un travail de vulgarisation et un format court. Rendre compréhensible doit permettre de rendre acteur.

> **la complétude** des informations : trop d'informations tue l'information, certes, mais disposer du bon nombre d'éléments permet de faire des choix avisés et joue sur la pérennité du modèle

À ces dimensions s'ajoute une variable cruciale à savoir le coût. Qu'il s'agisse de concevoir, de rechercher, de collecter, puis de diffuser des informations et des outils, mais aussi du fonctionnement du comité lui-même, le groupe de travail estime qu'il est important de le mesurer. Cela permettra au Conseil d'administration de juger si les actions menées en matière de transparence économique et financière mobilisent des moyens proportionnels à l'importance des objectifs fixés.



Le groupe de travail préconise dès lors l'instauration d'un outil de mesure mettant en lumière ces trois dimensions et cette variable coût, qui pourrait prendre la forme du diagramme suivant :



ASSURER LA TRANSPARENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE AUPRÈS DES SOCIÉTAIRES PRIORAIREMENT

Les sociétaires de la coopérative peuvent être utilisateurs, clients, employés permanents ou partenaires. Ils sont les copropriétaires de la coopérative SMart. Le groupe de travail a estimé qu'il était important d'affirmer qu'une attention particulière leur soit accordée en matière de transparence.

DÉVELOPPEMENT

Les sociétaires doivent avoir en permanence la possibilité de s'informer sur la santé de l'entreprise partagée. Ils doivent également pouvoir obtenir les informations qu'ils souhaitent à tout moment et être capables de les réutiliser pour leurs propres besoins. Cela signifie que les moyens mobilisés (documents,

formations, outils web, etc.) pour la communication et la vulgarisation des données le seront en priorité pour eux.

Des efforts particuliers de transparence et de communication devront également être faits envers les clients des sociétaires.

POINTS D'ATTENTION

Des efforts de transparence doivent être envisagés pour les employés permanents et en particulier les accompagnateurs de projets, au cœur de l'activité économique de SMart. Il est particulièrement important que les informations circulent de manière fluide entre les différents services.

Le comité devra mettre tout en œuvre pour que chaque question posée par un sociétaire ait droit à une réponse dans un délai raisonnable.

Au sujet de la gradation des informations délivrées, la question n'a pas été franchement tranchée au sein du groupe de travail. La priorité donnée aux sociétaires ne signifie pas forcément qu'il faut limiter les informations fournies aux non-sociétaires (publics, concurrents, etc.). S'il n'est pas certain que SMart gagne à séparer les deux groupes, il est par contre évident que certaines informations devront être communiquées ou vulgarisées de manière différentes selon que SMart s'adresse, par exemple, à un sociétaire-utilisateur ou à un partenaire bancaire, ne serait-ce que pour permettre de respecter les trois dimensions de la transparence (voir recommandation 2).

Une limite importante à la transparence économique et financière est que SMart ne peut diffuser les données personnelles des sociétaires sans leur accord. Ceux-ci doivent par ailleurs être rassurés sur les systèmes de protection mis en place pour empêcher leur diffusion.



CRÉER UNE RELATION DIRECTE (MANDAT) ENTRE LE COMITÉ ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le groupe de travail a tenté de dégager un accord sur ce sujet en utilisant notamment l'organigramme de Smart et les différentes options possibles pour y inclure le futur comité. Si un consensus a été trouvé (l'option retenue dans la recommandation est celle qui a récolté le plus de voix), il subsiste une interrogation quant à son rattachement direct à l'Assemblée générale des sociétaires.

DÉVELOPPEMENT

Il est préférable de rattacher le comité au Conseil d'administration plutôt qu'à l'Assemblée générale, notamment pour des raisons pratiques. En effet, il sera difficile pour une Assemblée générale composée de centaines, de milliers de personnes d'écouter, juger et valider le travail du comité et d'y répondre efficacement de manière nuancée.

Si le futur comité aura la possibilité de lancer lui-même des actions en matière de transparence économique et financière en faisant part de ses demandes à l'équipe de permanents de Smart, le Conseil d'administration pourra également lui passer commande.

C'est en outre ce dernier qui vérifiera la qualité de son travail au travers d'évaluations ponctuelles. Si le Conseil d'administration déterminera seul ses critères d'évaluation, le groupe de travail suggère de s'appuyer sur le diagramme proposé dans la [recommandation 2](#). L'accessibilité, la diffusion ou la vulgarisation des informations pourront, autant que le coût, faire l'objet de vérifications. En définitive, le Conseil d'administration devra s'assurer que l'entreprise partagée fasse correctement son travail de transparence et réponde aux demandes des sociétaires.



POINTS D'ATTENTION

Les autres options discutées lors des réunions du groupe de travail ont été les suivantes:

- > Le comité est situé dans l'organigramme entre l'Assemblée générale et le Conseil d'administration. Le comité assure l'Assemblée générale que le Conseil d'administration fait correctement son travail de transparence.
- > Le comité est « un bureau » créé au sein du Conseil d'administration.

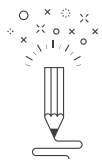
Les modalités de l'évaluation n'ont pas fait l'objet d'un accord au sein du groupe de travail. Les options mises sur la table ont été les suivantes :

> À la question « Qui évalue et comment ? »

- > Le Conseil d'administration est le seul à évaluer
- > Le réviseur est mandaté par le Conseil d'administration pour effectuer l'évaluation
- > Un évaluateur externe est mandaté par le Conseil d'administration
- > L'Assemblée générale évalue également ce travail
- > Un outil - interface web - permet l'évaluation régulière par les sociétaires

> À la question « À quel moment ? »

- > Si c'est le Conseil d'administration qui s'en occupe : deux fois par an.
- > Lors de l'Assemblée générale annuelle
- > En permanence via l'interface web



METTRE SUR PIED UN COMITÉ COMPOSÉ DE SOCIÉTAIRES ET DE MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Bien que le groupe de travail ait pu discuter de la composition du futur comité, les conclusions à ce sujet restent malheureusement floues et limitées.

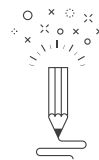
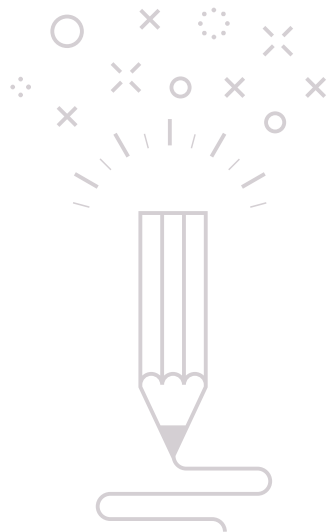
DÉVELOPPEMENT

Les sociétaires et membres du Conseil d'administration composeront en grande partie le comité mais SMart devra laisser la porte ouverte à d'autres profils qui pourraient contribuer positivement au travail mené. Selon les personnes qui présenteraient leur intérêt, le groupe de travail estime que les profils suivants seraient les plus indiqués :

- > Des journalistes formés aux techniques d'enquêtes et de communication, des experts en vulgarisation paraissent particulièrement indiqués.
- > Des experts en matière financière, en systèmes d'information, en gestion de projets et des réviseurs (experts-comptables).

Un mélange de jeunesse et d'expérience afin que les idées les plus mûres des uns soient complétées par les apports les plus novateurs des autres.

Le Conseil d'administration décidera du nombre de membres nécessaires pour composer le futur comité.



MANDATER LE COMITÉ POUR UNE DURÉE DE 4 ANS EN CROISEMENT AVEC CELUI DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DÉVELOPPEMENT

Il est important que le mandat du comité se situe à cheval sur celui du Conseil d'administration pour assurer une certaine continuité des actions menées. En d'autres termes, il faut éviter que le mandat du Conseil d'administration et le mandat du comité soient parallèles.

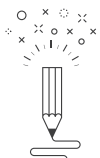
La transparence est un enjeu permanent et l'améliorer devra toujours être une préoccupation pour SMart. L'entreprise partagée devra toujours avoir à disposition un outil (doté de moyens humains et financiers) pour travailler sur la question même si sa forme et ses modalités de fonctionnement pourront changer au cours du temps.

POINTS D'ATTENTION

Le groupe de travail pense qu'il est plus adéquat que le comité ait une durée de 4 ans, même si des hésitations se sont manifestées au cours des réunions du groupe de travail.

Les modalités d'élection/désignation des membres du comité n'ont pas été abordées lors des réunions du groupe de travail. Il est évidemment important que le CA statue sur cette question.





PROPOSER AUX MEMBRES DU COMITÉ D'INTERVENIR BÉNÉVOLEMENT ET DE COLLABORER AVEC LES EMPLOYÉS PERMANENTS DE SMART OU DES EXPERTS

Le groupe de travail a estimé au fil des discussions qu'il fallait distinguer le travail technique – assuré par l'équipe des permanents de SMart ou par des experts mandatés – et l'investissement volontaire des membres du comité. Un parallèle avec le fonctionnement du Conseil d'administration dont les membres sont bénévoles, a permis de dégager un consensus sur la question.

DÉVELOPPEMENT

Les membres du comité le seront sur base volontaire, sans rémunération ou jetons de présence. Un remboursement des frais de transports est de mise pour les personnes qui devront se déplacer vers Bruxelles pour assister aux réunions.

Les membres du comité auront le pouvoir de décider ou de donner leurs consignes sur un certain nombre de points mais la mise en œuvre de leurs souhaits et décisions sera opérée par les salariés de SMart qui encadreront également le travail des

experts. SMart devra trouver des solutions organisationnelles pour que certains permanents puissent être rapidement mis au service du comité lorsque la mise en œuvre de ses décisions l'impose.

Un budget supplémentaire, au-delà de celui imposé par la mobilisation des permanents, devra être libéré lorsque le comité estime important et indispensable d'engager des experts externes sur une thématique en particulier.

POINTS D'ATTENTION

Les relations entre les membres du comité et les permanents qui les assisteront méritent d'être organisées et cadrées au maximum sans quoi des problèmes de communication risquent de se poser. Une piste à explorer est la nomination d'employés permanents en tant que responsables du suivi et de l'organisation du travail du comité.

Une réflexion devra être menée pour s'assurer que les membres bénévoles du comité préservent leurs motivations et s'investissent durablement dans leur travail.



FOURNIR AU COMITÉ, DÈS LE PREMIER JOUR DE SON MANDAT, UN ÉTAT DES LIEUX

En réfléchissant aux politiques prioritaires que le comité devra mener en matière de transparence économique et financière, le groupe de travail s'est rapidement mis d'accord sur le fait qu'il fallait au préalable lui fournir une série d'informations pour le rendre opérationnel.

DÉVELOPPEMENT

Le Conseil d'administration et l'équipe de permanents de SMart devront tout mettre en œuvre pour que le comité reçoive, dès le départ, un ensemble d'informations de base détaillant ce qu'on sait de la transparence économique et financière chez SMart. Comptes annuels, structure des entités juridiques, statistiques et tout autre document indispensable au fonctionnement effectif du comité devront être transmis et, si nécessaire, vulgarisés.

Un répertoire de ces documents macro-économiques et financiers devra

être créé sur l'interface web et rendu facilement accessible aux sociétaires. L'utilisation du répertoire ainsi que les données qui y seront rassemblées devront être compréhensibles par tous.

Le comité établira un audit de ces documents et démarches sur la base des trois dimensions de la transparence et de la variable coût ([voir recommandation 2](#)).



POINTS D'ATTENTION

La création d'une Foire Aux Questions (FAQ) innovante a été évoquée par le groupe de travail. Chaque question posée à SMart (et la réponse associée) serait accessible à tous, à tout moment. La difficulté résidera dans le groupement des questions, thématique par thématique, et la création d'un système efficace de recherche.

RETROUVEZ LA DOCUMENTATION
ET LES RESSOURCES DES GROUPES DE TRAVAIL SUR :
www.smartbe.be/fr/ressources-et-contributions/

REMERCIEMENTS

SMart remercie l'ensemble des parties prenantes du groupe qui a réfléchi à favoriser la transparence économique de la coopérative.

Nous sommes particulièrement reconnaissants de l'engagement volontaire et non-rémunéré, soulignons-le encore, de chacun dans ce processus.

Avec l'aide d'une équipe encadrante et bienveillante pour chacun des groupes, composée d'un coordinateur et d'un secrétaire ainsi que de deux membres du Conseil d'administration, ils ont œuvré à remplir leurs objectifs.

La méthodologie de travail ainsi que l'organisation des réunions et des rencontres avec des experts ont été prises en charge par le groupe lui-même.

LES PARTICIPANTS

Pascal AERENS, entrepreneur
Stijn DEMUYNCK, directeur opérationnel de MicroStart
Sergio GIORGI, chargé de projet chez SMart
Christophe GODFROID, directeur de Way to Stage, production
Frédéric GREGOIR, chargé de projet chez SMart
Françoise KEMAJOU, administratrice-déléguée de Pour la Solidarité
Jean-Pascal LEDOUX, comédien
Gérard MELOT, formateur, consultant
Damien NOEL, accompagnateur chez SMart, musicien
Michiel REYNAERT, artiste
Johan STEVAERT, comptable, conseiller fiscal

LES EXPERTS INVITÉS

Nicolas DEGROODT, BEES COOP
Quentin CREPPEL, BEES COOP
Laurent THOMÉ, BEES COOP
Martin RAUCENT, BEES COOP

LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Thomas BLONDEEL, chargé de projet chez SMart
Marie-Laure LULÉ, accompagnatrice et coach

L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT

Hans DEBLIECK, accompagnateur chez SMart
Nicolas WALLET, directeur administratif et financier chez SMart

ILS SE SONT
RÉUNIS 6 FOIS
POUR UN TOTAL
DE 15 HEURES DE
RÉUNION



SE SONT ÉCHANGÉ
15 MAILS



ONT MANGÉ
50
SANDWICHS
ET MORCEAUX
DE PIZZAS



BU PRÈS DE 18
LITRES D'EAU



1 VERRES 1/2
DE VIN PAR
PERSONNE EN
MOYENNE





A series of horizontal dotted lines for writing, starting from the first line below the pencil icon and extending down the page.

SMART IN PROGRESS GROUPES DE TRAVAIL 2017-2018

Lors de l'Assemblée générale 2017, les sociétaires de la coopérative ont voté pour la constitution de 4 groupes de travail participatifs et multi-sociétaires, chargés de mettre en place un **comité éthique**, de définir les missions et l'organisation de la **représentation**, de favoriser la **transparence économique et financière** et, enfin, de proposer la consultation et la réflexion sur les **outils informatiques** de SMart.

Les groupes ont été constitués sur base volontaire et motivée. Pas moins d'une soixantaine de sociétaires utilisateurs de services, clients, employés permanents, partenaires se sont réunis une fois par mois entre septembre 2017 et mars 2018. Accompagnés d'experts, ils ont échangé et se sont questionnés longuement sur les enjeux de leur thématique et son application dans la coopérative SMart.

Retrouvez dans ce cahier les recommandations du groupe chargé de favoriser la **transparence économique et financière** de SMart.

✉ smartinprogress@smartbe.be

