



Rapport d'activité 2018 **PERSPECTIVES** 2019 BELGIQUE FRANCE



—Smart en bref en 2018

En France & Belgique :
une entreprise unifiée,
une seule direction,
deux entités entrepreneuriales.

190 112 938€

de chiffre d'affaires
en Belgique & en France

22 031

utilisateurs actifs
des outils

24 837

salariés

217 726

contrats de travail

4 608 072

heures prestées
soit

2626

équivalents
temps plein (ETP)

Implantée dans

24 villes

27 158

sociétaires

261

travailleurs
permanents
soit 251 ETP

En Europe :

204 137 000€

de chiffres d'affaires

Implantée dans près de

40

villes

Présente dans

7

autres pays

Sommaire

Édito	4
1 — Smart, une entreprise partagée	7
Mission – vision – valeurs	8
Stratégie « Smart 2020 »	9
Enjeux et perspectives	11
Les utilisateur.trice.s	18
Services mutualisés	18
2 — Smart, une entreprise coopérative	47
Animation de la vie coopérative et gouvernance	48
Études et recherches	51
3 — Smart, une organisation	57
Smart fait entendre sa voix	58
Bilan social et transparence financière	62
L'équipe des permanent.e.s	64
Smart, partenaire de proximité	72
Smart à l'international	85
Partenaires	100

Édito

L'écriture de l'édito est un rituel auquel je me suis prêté avec plaisir ces cinq dernières années.

La lecture de ce rapport d'activité reflète cette année encore la vitalité de notre organisation mais cette fois je tiens à souligner plus particulièrement deux aspects importants.

D'abord ce sentiment de maturité d'un projet qui a été défini en 2016 (au travers du plan d'orientation stratégique Smart 2020) et qui se met concrètement en œuvre depuis lors.

Les quatre déclinaisons définies dans le cadre du nouveau « design de services », l'accent mis sur la création d'emplois durables, le soutien à la création d'espaces de travail mutualisés, l'ancrage dans le mouvement coopératif à la fois au niveau local mais aussi sur un plan international et enfin la refonte de notre identité visuelle pour mieux refléter la diversité qui nous caractérise aujourd'hui (tant en termes de publics que de services et de territoires) sont pour moi autant de signaux positifs qui prouvent qu'il est possible de transformer en actes des idées lorsque celles-ci ont été clairement et collectivement définies.

La nouvelle présentation des comptes de résultats témoigne également de la volonté de rendre compréhensible par tous notre modèle économique et financier. Il s'agit là d'une réponse très concrète à une demande légitime de nos sociétaires. Même si nous devons nous réjouir de cette nouvelle présentation, cela ne doit pas nous empêcher de nous satisfaire également des résultats financiers eux-mêmes. En effet, même si Smart ne poursuit aucun but lucratif, notre projet doit poursuivre sa consolidation financière afin de garantir durablement son indépendance et donc son ambition de transformation sociale.

Le deuxième aspect qui retient mon attention est la nouveauté que constitue l'élaboration d'un seul et même rapport pour décrire nos activités en Belgique et en France. Il ne s'agit pas là uniquement d'un symbole mais bien d'une preuve par l'exemple que notre projet peut et doit dépasser les barrières qui continuent sournoisement de se hisser pour renforcer les différences nationales partout en Europe.

Bien évidemment, nous sommes conscients qu'il ne s'agit là que d'une première étape et que la prochaine consistera à produire un seul rapport d'activité pour l'ensemble de nos activités sur l'ensemble du territoire européen.

Enfin, permettez-moi de conclure cet édito – une fois n'est pas coutume – par un propos plus personnel. J'ai décidé après cinq années à la tête de notre groupe coopératif de «laisser ma place» pour ne pas dire «laisser place» à un renouvellement de la Direction générale de Smart.

Cette décision ne fut pas facile à prendre car mon engagement dans ce projet dépasse très largement le cadre d'une mission ou d'une fonction. Mon investissement au service de Smart a été pour moi l'aboutissement d'un parcours professionnel et militant au service d'une économie solidaire. Lorsque je suis arrivé à Bruxelles en 2014, je savais que j'allais devoir mener une profonde restructuration de notre organisation et je suis heureux de constater la réussite d'un travail collectif qui a permis à Smart de devenir un modèle solide et reconnu d'entreprise partagée.

L'ambition d'un tel projet nécessite un renouvellement régulier de toutes les instances de gouvernance, y compris donc de sa Direction générale. La réussite du processus participatif, initié au travers de la démarche «Smart In Progress» en Belgique, a permis l'expression de nombreuses attentes en réponse à de nouveaux besoins.

Même si certaines de ces attentes ont déjà donné lieu à des réponses concrètes, il reste encore un long chemin à parcourir pour que l'ensemble des chantiers aboutisse et que d'autres démarches participatives se mettent en place sur les territoires où nous sommes implantés, en commençant par les villes françaises.

Je sais que la nouvelle direction de Smart aura à cœur de poursuivre ce travail et que mes successeurs trouveront, grâce à la dimension collective et participative de Smart, l'énergie et l'intelligence nécessaires pour réussir notre projet.

Bonne lecture.

Sandrino Graceffa
Administrateur délégué
Président Directeur Général



Motion Fab
L'intérêt de Smart ?
Travailler en toute
indépendance en faisant
partie d'un collectif

Fabrice Etifier est motion designer. Comme il fait danser les mots et les images, on pourrait dire de lui que c'est un « choré-graphiste ». Un métier qui demande un solide savoir-faire technique, beaucoup d'imagination, mais aussi de bonnes qualités relationnelles.

I—Smart, une entreprise partagée

Smart est une entreprise partagée, appartenant à des milliers de personnes, qui s'associent pour développer, en toute autonomie solidaire, leurs activités économiques et se procurer des revenus socialisés et fiscalisés.

Vision – mission – valeurs

VISION

Dans un monde du travail disruptif en constante mutation (évolutions des formes d'emploi, mondialisation, numérisation, etc.), Smart souhaite mettre au centre le travailleur, créateur de valeurs économiques et sociales, afin qu'il puisse en tirer des droits effectifs, une protection sociale aux standards les plus élevés tout au long de sa vie et une capacité d'action. Ceci ne peut se réaliser que dans un cadre solidaire à dimension européenne qui prend la forme du salariat, non pas sous la forme du statut social déterminé par la subordination, mais en tant que régime général de protection sociale pour tous les travailleurs.

MISSION

Au travers d'une réinvention des formes et modes d'organisation de l'activité économique qui s'oppose aux visions idéologiques dominantes du marché, Smart offre à tous la possibilité de se réapproprier ses propres conditions et relations de travail, la valeur qui est créée par le travail et les droits qui en découlent en toute autonomie solidaire.

VALEURS

En privilégiant un retour aux sources du mouvement coopératif qui dépasse toute segmentation corporatiste ou sectorielle, Smart développe un modèle qui se veut :

- accessible à toutes et tous, sans distinction (**solidarité**);
- combinant, de façon inséparable, liberté et égalité (**égaliberté**);
- prônant la participation sous de multiples formes (**démocratie**);
- plaçant le travailleur au centre afin qu'il se réapproprie la valeur de son travail (**autonomie**).

Stratégie « Smart 2020 »

Le Plan d'orientation stratégique « Smart 2020 », mis en place en 2016, donne une vision au projet de transformation sociale de Smart, constamment en évolution en fonction du contexte socioéconomique et institutionnel auquel sont confrontés ses sociétaires.

L'objectif principal de Smart est de permettre à un nombre illimité de personnes d'agir individuellement ou collectivement dans l'organisation de leurs propres forces de travail sans devoir subir la subordination qu'imposent les formes classiques d'emploi, mais en bénéficiant de la meilleure protection sociale possible. La poursuite de cet objectif doit se faire dans le respect de valeurs et de principes fondamentaux qui sont au cœur du projet Smart :

- affecter tous les moyens à la réalisation de l'objet social statutaire ;
- être une structure démocratiquement pilotée et contrôlée par ses sociétaires ;
- renforcer l'autonomie des sociétaires dans l'exercice de leurs métiers ;
- professionnaliser leurs relations de travail avec des tiers ;
- sécuriser le cadre juridique dans lequel ils opèrent et participer à l'adaptation des cadres règlementaires ;
- développer leur représentativité: agir pour et avec eux ;
- favoriser l'accès à la meilleure protection sociale possible ;
- créer les solidarités indispensables ;
- mutualiser les moyens au bénéfice des utilisateurs, mais aussi de l'intérêt collectif.

9 —

UN PLAN D'ACTIONS OPÉRATIONNEL POUR METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE

—
Un Plan d'actions opérationnel a été rédigé afin d'assurer la mise en œuvre, tant des grandes orientations figurant dans la stratégie « Smart 2020 », que des 37 recommandations issues du travail participatif et méthodologique de redéfinition du projet dans le cadre de *Smart In Progress #1*.

Depuis près de deux ans, le Plan d'actions opérationnel est l'outil de référence qui structure les projets de l'ensemble des directions de Smart. Il permet de s'améliorer en matière d'organisation, de cohérence, de transversalité et de méthodologie par la fixation d'objectifs repris dans des actions très concrètes.

Il permet aussi à Smart de se réinventer au niveau de sa méthode de gestion de projet. Cela passe par une construction

évolutive du Plan qui fonctionne comme feuille de route prioritaire pour les équipes, avec une méthode de gestion de projet visant à donner un cadre qui facilite les développements transversaux et l'accompagnement des équipes.

Fin 2018, un important travail d'évaluation a été lancé afin de proposer une nouvelle articulation du Plan. Ce travail a alimenté une version améliorée et réorganisée en 2019, recentrée autour d'un nombre de programmes et de projets prioritaires

devant aboutir à l'horizon de l'Assemblée générale 2020.

Un centre de ressources et d'animation a été mis en place. Il aura vocation à prévoir un cadre de support afin de soutenir et outiller les parties prenantes lors du développement des projets. Un comité de direction élargi composé d'intervenants issus de toutes les directions jouera le rôle de chef d'orchestre et veillera à l'adéquation permanente des actions mises en œuvre avec les orientations stratégiques.

Enjeux et perspectives

DESIGN DE SERVICES

Un des objectifs primordiaux de Smart est de répondre au mieux aux besoins diversifiés de sa communauté d'acteurs économiques.

Les réflexions menées depuis plusieurs années au sein de la coopérative ont amené à la conception d'un design de services plus adapté à l'évolution du projet Smart.

D'une part, la mise en place de *Smart In Progress*, des bilans participatifs et des nombreux temps de partage au sein de la structure ont permis de mettre en lumière différentes réalités et d'entendre la communauté de sociétaires à ce sujet. Aujourd'hui, les utilisateurs des services de la coopérative présentent une diversité sans précédent, notamment en termes sectoriels, mais également au niveau de la maturité économique de leurs projets professionnels. Smart doit évidemment répondre à la grande variété des besoins de ses sociétaires qui, en s'associant, construisent et financent leur entreprise partagée, dédiée à leurs activités.

C'est pourquoi l'objectif visé par la coopérative est de passer d'un même design pour tous à un design pour chacun, selon ses besoins. C'est que bientôt ce ne soit plus le sociétaire qui doit s'adapter au design de Smart, mais l'entreprise partagée qui doit s'adapter à ses besoins. Et cela, sans remettre en cause le modèle de financement unique, linéaire et solidaire de l'entreprise partagée.

Quatre déclinaisons

Quatre déclinaisons d'utilisation, quatre manières principales de développer ses activités en entreprise partagée ont été identifiées en France comme en Belgique.

Déclinaison 1

Le sociétaire n'a pas d'autres besoins que de transformer à chaque prestation de travail le produit d'une vente facturée en salaire, qu'il soit de passage dans la coopérative, ou que tout simplement son modèle économique, ses objectifs et ses besoins soient amplement satisfaits par

une formule simple et immédiate. Celle-ci est conçue comme une sorte de service universel, entièrement automatisé (y compris les procédures de validation), destiné à contrer autant que faire se peut « l'ubérisation » du marché du travail et la prolifération des pseudo-statuts sociaux dégradés.

Déclinaison 2

Le sociétaire développe des activités qui nécessitent des achats de marchandises et de fournitures, parfois de l'investissement en machines et outillages. Il développe

une vision budgétaire assez simple de son modèle économique (dépenses-recettes), cependant sans prendre encore le risque d'engagements sur le temps long (emprunts, bail commercial, investissement lourd, emploi en contrat à durée indéterminée, etc.). Le sociétaire se fixe également un objectif personnel d'emploi, au rythme qui lui convient.

C'est également la déclinaison idéale quand il s'agit de gérer un budget de production (par exemple un subside) pour un projet donné, limité dans le temps.

Déclinaison 3

Le sociétaire (qui, dans cette déclinaison, peut être une personne morale développant une partie de ses activités en entreprise partagée) adopte une vision entrepreneuriale de ses activités : sa relation avec l'entreprise partagée est d'emblée l'alternative choisie à la création d'une société, TPE (très petite entreprise) ou PME (petite et moyenne entreprise), ou au passage au statut d'indépendant. Il conçoit cette relation de façon pérenne et, de ce fait, peut envisager et prendre des engagements sur le temps long. Son entité économique mutualisée est dotée d'une comptabilité standard, et elle peut désormais développer des marques différentes, constituer des fonds propres et des provisions, emprunter pour de l'investissement, engager du personnel en contrat à durée indéterminée (CDI), prendre un bail commercial ou un leasing, etc. Cette entité se dote d'un objectif global d'emplois - qui peut donc

concerner ou non son titulaire. Dans cette déclinaison, la capacité à constituer des provisions et fonds propres est évidemment essentielle.

Déclinaison 4

Elle est pour une part dédiée à l'accompagnement et la gestion mutualisée de sociétés et associations dotées de leur propre personnalité juridique.

Elle propose également un modèle de développement en cluster, afin d'optimiser le pouvoir d'action d'une communauté d'intérêts (par filière par exemple).

Il ne s'agit pas seulement de configurer des services autour de ces déclinaisons : il s'agit aussi d'en créer de nouveaux. Cela va de la personnalisation des canaux de communication avec le client (par exemple, le devis), à des modèles de facturation adaptés à différentes pratiques (multilingues, tarification horaire et décompte final, location de matériel, etc.), en passant par de nouveaux services de financement, des outils avancés de gestion (simulation, reporting, etc.).

Si 2018 a vu se terminer la conception de cette nouvelle approche, c'est en 2019 que débute réellement sa mise en œuvre et son appropriation par les parties prenantes de l'entreprise partagée.

CRÉATION D'EMPLOIS DURABLES

Rendre possible le développement d'emplois durables est un des objectifs stratégiques de Smart. L'enjeu majeur est de rendre supportable pour les entrepreneurs le financement des coûts liés à ces emplois et de les accompagner face aux risques économiques inhérents à toute activité. L'entreprise partagée doit avancer dans ce sens tant en Belgique qu'en France. La mise en place de contrats de travail de longue durée au sein de Smart France sera une priorité en 2019.

Dans le cadre de ce chantier, Smart a obtenu une subvention de 100 000 euros de la Région de Bruxelles-Capitale et s'est engagée à créer, en 2019, 50 emplois durables (contrats à durée indéterminée). Cette subvention s'inscrit dans le «*Small Business Act*», un plan d'actions du gouvernement bruxellois visant à soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) et l'esprit d'entreprendre à Bruxelles. Il prévoit que «*la Région encouragera le développement [des] entreprises partagées comme partie intégrante de sa politique économique*» et qu'elle appuiera «*les acteurs pertinents pour développer des alternatives aux modèles des mini-jobs à la demande*».

Le projet s'inspirera du cadre réglementaire français, assez innovant et particulièrement bien adapté aux réalités des sociétaires de la coopérative. Le «*contrat d'entrepreneur salarié associé*» (CESA) prévoit notamment qu'une rémunération puisse être proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé. Ce dispositif est d'ailleurs inscrit dans le Code du travail en France. Le chiffre d'affaires provenant de l'activité économique du travailleur permet le financement d'un salaire étalé sur plusieurs mois.

13 —

MUTUALISATION D'ESPACES DE TRAVAIL

Engagée aux côtés des travailleurs autonomes pour leur permettre de gérer et déployer leurs activités, tout en favorisant la mutualisation de moyens, Smart a étendu depuis plusieurs années déjà ses services en développant des espaces de travail partagés, en partenariat avec des acteurs des territoires. Dans la veine des tiers-lieux qui fleurissent un peu partout dans le monde, les espaces partagés dans lesquels Smart est investie sont des lieux hybrides de travail, de

rencontres et d'échanges qui participent au développement local et aux projets de ses utilisateurs. Ils ont cette particularité qui fait le sel de la coopérative : mêler des activités créatives et artistiques avec des projets entrepreneuriaux.

À ce jour, Smart est investie dans une dizaine de tiers-lieux dont le très emblématique site de La Vallée au cœur de Molenbeek (Bruxelles). La coopérative est également impliquée dans le réseau *European Creative Hubs* qui vise à renforcer l'impact créatif, économique et social des *hubs* en Europe.



2
nouveaux
espaces
aménagés

—
soit près de
7000
m²



2,3
millions d'euros
d'investissements
pour tous les
espaces partagés

Loin d'être normés, ces tiers-lieux peuvent prendre la forme d'espaces de coworking dans les locaux où travaillent les conseillers comme c'est le cas à Louvain-la-Neuve (avec un bureau fraîchement ouvert en 2018), Mons, Lille ou encore Charleroi ou se développer en partenariat avec des acteurs locaux comme à Liège avec le Comptoir des Ressources Créatives. Cette démarche de coopération inhérente à Smart s'est fortement développée en 2018 et continuera à l'être en 2019, en particulier en France avec :

- le démarrage du chantier du Saint So Bazaar dans une ancienne halle de stockage de la gare ferroviaire Saint Sauveur à Lille. 5000 m² est en cours de réhabilitation pour une ouverture prévue au début 2020. Ce projet ambitieux associe Smart au cluster dédié au développement local InitiativesETcité, dont la coopérative est membre, ainsi qu'à la ville de Lille et à la Métropole européenne de Lille ;
- le lancement de la Halle Tropisme, 4000m² à Montpellier sur l'ancien site de l'école d'artillerie et d'infanterie, avec la coopérative Illusion et Macadam (partenaire historique de Smart) au tout début de 2019 ;

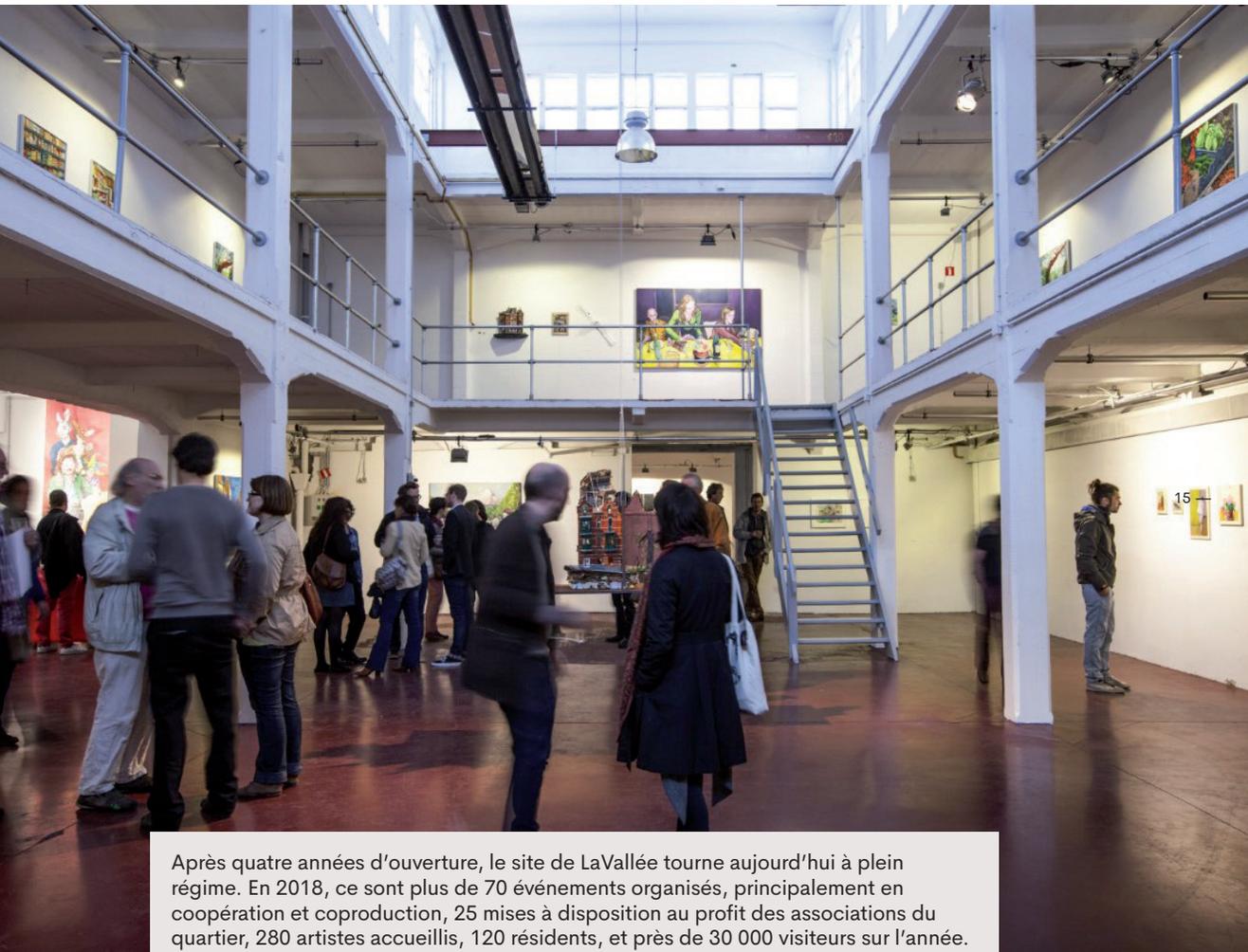
- l'ouverture du lieu FAR le 24 mai 2018, 2700 m² en plein cœur de Paris, dans le XIe arrondissement, aux côtés du groupe Scintillo et de son incubateur Créatis ;
- la signature d'un partenariat avec Arty Farty à Lyon pour développer le hub créatif Hôtel 71, une maison de maître jouxtant le totem French Tech lyonnais H7 dans le quartier de Confluence, dont l'ouverture se fera dans le courant du mois d'avril 2019.

L'année 2019 devrait également voir aboutir le projet du Comptoir à Marseille porté par les Têtes de l'Art, partenaire local de Smart depuis ses débuts en France. La logique coopérative et partenariale à l'œuvre dans cette initiative permet aux sociétaires de bénéficier des ressources et du dynamisme vertueux d'un écosystème. Créant un cadre propice à la mutualisation, cette dynamique permet également à la coopérative d'ancrer son action dans un territoire.

Au total, près de 2,3 millions d'euros ont été investis par Smart en 2018 dans l'ensemble des espaces de travail partagés en France et en Belgique.

« Pour nous qui sommes engagés depuis 20 ans à accompagner les mutations du monde du travail, nous savons l'importance des lieux partagés comme espaces de socialisation, de mutualisation et de développement. »

Sandrino Graceffa, Administrateur délégué de Smart



Après quatre années d'ouverture, le site de La Vallée tourne aujourd'hui à plein régime. En 2018, ce sont plus de 70 événements organisés, principalement en coopération et coproduction, 25 mises à disposition au profit des associations du quartier, 280 artistes accueillis, 120 résidents, et près de 30 000 visiteurs sur l'année.

Forte de ce succès, La Vallée se développe et des travaux sont en cours pour réhabiliter 1250 m² en co-investissement avec le propriétaire, ce qui permettra d'accueillir 200 résidents en 2019 et d'offrir un cadre propice à l'organisation de conférences et d'événements professionnels.

Crédit photo : Alexis Haulot

ENGAGEMENT DANS LE MOUVEMENT COOPÉRATIF

En France, Smart est impliquée dans différents mouvements autour de l'ESS (Économie sociale et solidaire). Citons :

- le Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux). Il s'agit d'un mouvement qui développe l'entrepreneuriat social en France et qui regroupe des entrepreneurs et sympathisants ;
- le Labo de l'ESS sur la culture, think tank de réflexion sur l'ESS mis en place en 2018.

Par ailleurs, de nombreux liens informels existent avec la Confédération générale des Scop (Société coopérative de production) et les réseaux ESS dans les Régions (notamment Lille et Montpellier).

En Belgique, et plus particulièrement à Bruxelles, Smart continue d'animer en partenariat avec SAW-B et Febecoop le mouvement *Platform Coop Brussels* financé par la Région bruxelloise. En 2018, des rencontres mobilisant les acteurs de l'écosystème local ont été initiées ainsi que deux échanges avec les villes de Barcelone et de Berlin qui ont eu lieu début 2019. L'objectif est de participer à la structuration du mouvement et de créer les outils nécessaires pour encourager un entrepreneuriat digital éthique. Ce projet prendra fin en octobre 2019 avec une conférence mobilisant tous les acteurs européens impliqués dans le mouvement.

De nombreux échanges et partenariats ont eu lieu avec CECOP-CICOPA Europe, la Confédération européenne des coopératives industrielles et de services : participation à son Assemblée générale et voyage exploratoire en Corée. Smart a également participé à l'Assemblée générale de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) ainsi qu'à un groupe de travail sur la mise en place d'un think tank coopératif (réunion à Buenos Aires en octobre 2018).

REFONTE DE L'IDENTITÉ VISUELLE

Smart s'est transformée au cours de ces dernières années. Ses missions ont évolué. Sa communauté de sociétaires et d'utilisateurs s'est fortement diversifiée. Son projet a été redéfini. Son action se développe de plus en plus sur le plan international. Il était devenu nécessaire d'afficher et de refléter ces changements dans sa communication. C'est pourquoi Smart s'est dotée d'une nouvelle identité visuelle, depuis février 2019.

Le nouvel univers graphique comprend :

- un logo : une signature manuscrite qui représente l'engagement de la coopérative ;
- un cadre graphique : symbole du cadre sécurisé et solidaire ;
- une palette de couleurs, avec un rouge dominant et adouci ;

- une typographie, simple, d'une grande lisibilité sur papier comme sur écran ;
- une collection de portraits photographiques originaux de sociétaires reflétant la diversité de sa communauté, réalisés par Joëlle Lê ;
- une nouvelle façon d'écrire Smart. SMart (avec deux majuscules) est devenue Smart.

Ce projet, piloté par un groupe de travail avec l'appui de permanents, de l'agence Coast et de Serge Goldwicht, entend mieux refléter l'évolution de ce qu'est devenue Smart aujourd'hui, de son projet et de sa marque, afin de servir le développement des activités de ses sociétaires.

Ce nouveau visage graphique s'applique désormais à toutes les entités Smart à travers l'Europe.

Les utilisateur.trice.s

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'INSCRIPTIONS

En Belgique

Fin 2018, plus de 90 000 personnes étaient inscrites chez Smart afin de profiter des services de l'entreprise partagée. Que cela soit pour se salarier, suivre une formation, être engagé par une Activité, etc. Ce chiffre est en croissance constante depuis la création de Smart.

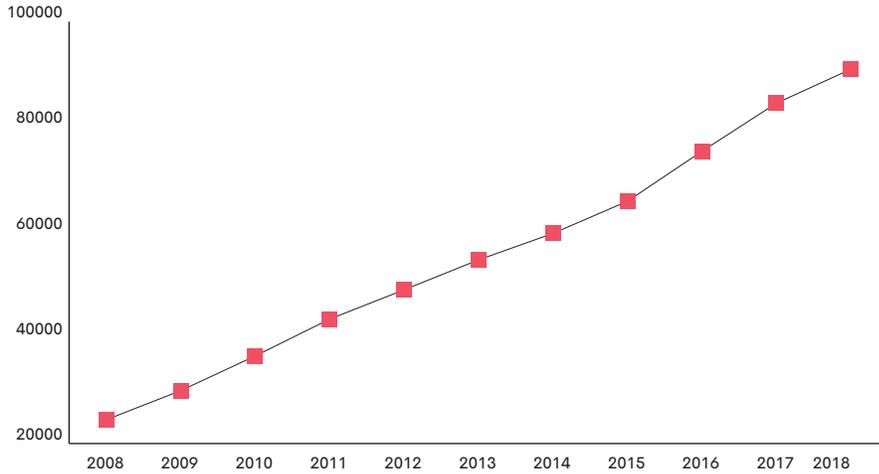
Précisons que les personnes inscrites chez Smart ne sont pas toutes en activité. Une partie d'entre elles n'ont pas encore recours aux outils ou ne les utilisent plus. Parmi les inscrits, il est donc intéressant de mettre en avant la masse de personnes ayant fait utilisation des services afin de se salarier. Elles sont plus de 61 000 depuis 2008 (61 682 pour être précis).

Les graphiques ci-contre reprennent le nombre de nouvelles inscriptions par an, le nombre de personnes ayant été salariées la même année que leur inscription ainsi que le nombre de personnes ayant facturé au moins une prestation la même année que celle de leur inscription ; chaque prestation ou acte économique n'induisant pas nécessairement un salaire (exemple : un utilisateur, dans le cadre d'une activité, peut facturer une prestation et décider de laisser le montant facturé disponible pour couvrir des frais ou pour un investissement futur, dans ce cas, il ne se rémunère pas et il n'y a pas de notion de salaire).

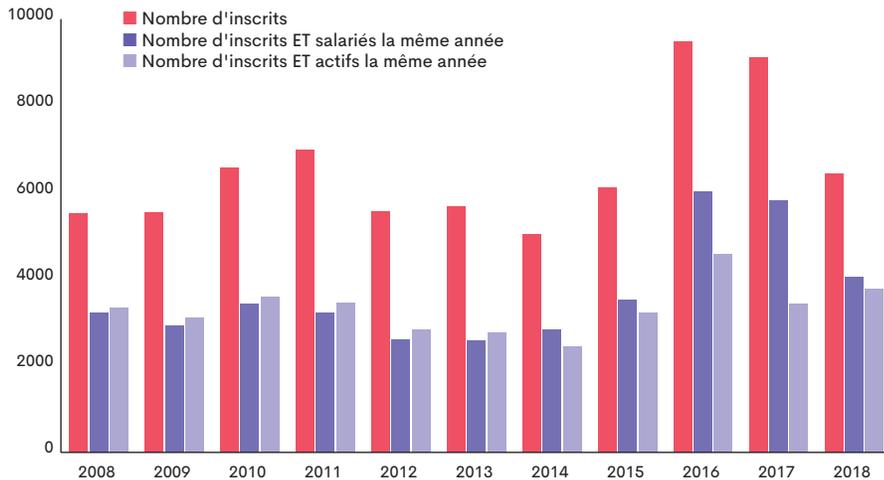
La forte diminution en 2018 du nombre de personnes inscrites s'explique par l'arrêt de la collaboration avec Deliveroo. De manière générale, le nombre de nouvelles inscriptions suit une courbe relativement stable.

Afin de simplifier la lecture, toute personne participant au chiffre d'affaires net pour une période donnée sera désignée par l'appellation « utilisateur actif » pour cette période. Un utilisateur actif a au moins encodé un document (facture, contrat, note de frais, etc.) dans l'année.

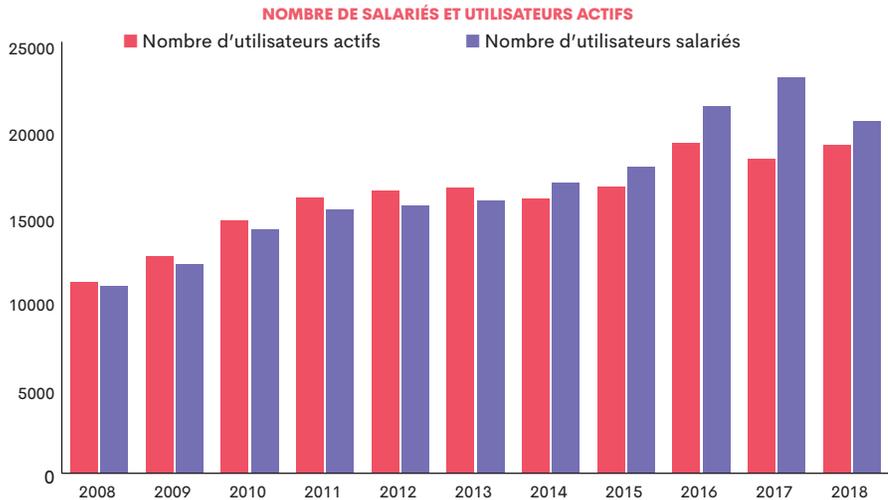
ÉVOLUTION DU NOMBRE TOTAL DE PERSONNES INSCRITES CHEZ SMART BELGIQUE



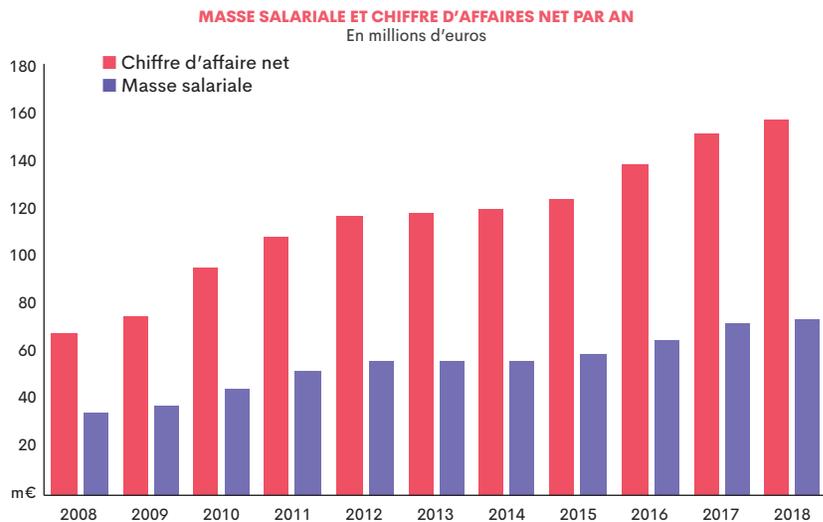
NOMBRE DE PERSONNES INSCRITES CHEZ SMART BELGIQUE DANS L'ANNÉE



Le graphique ci-dessous présente l'évolution du salariat chez Smart entre 2008 et 2018. Notons qu'en 2018, plus de 20 000 personnes se sont salariées, dont 4000 se sont inscrites la même année. Cela signifie bien entendu que 16 000 d'entre elles se sont inscrites les années précédentes.



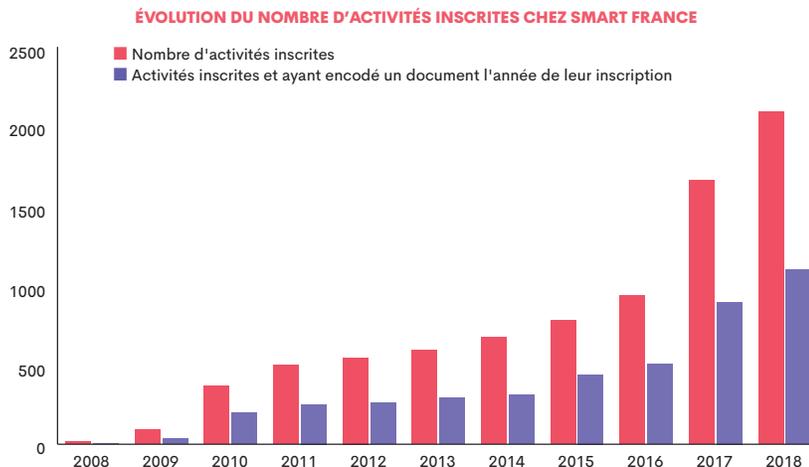
Le chiffre d'affaires net (c'est-à-dire les montants facturés par les utilisateurs soustraits des notes de crédits) et la masse salariale sont également en croissance constante pour la période, comme le montre le graphique ci-dessous.



En France

En ce qui concerne la France, c'est le nombre d'activités qui est présenté vu que cette donnée est plus parlante que le nombre de membres. Ceci s'explique par l'articulation et la structure de l'action de Smart sur ce territoire. En effet, un membre a la possibilité de développer plusieurs activités. Nous entendons par activité, les activités créatives de droit commun (dans le cadre de la production de projets), les activités audiovisuelles, la gestion de contrats (salariés en CDD ou CDI) et les activités de spectacle vivant.

Le nombre d'ouvertures d'activités suit une courbe ascendante, ce qui s'explique par la phase de développement de Smart sur le territoire français. Tout comme pour la Belgique, il est intéressant de noter que certaines activités, bien qu'inscrites, n'ont pas (encore) utilisé les outils. Un histogramme, page suivante, montre l'évolution du nombre d'activités inscrites depuis 2008 ainsi que la part d'entre elles ayant utilisé les outils de Smart au moins une fois depuis leur inscription.



ÉVOLUTION GLOBALE DE SMART FRANCE EN 2017 ET 2018

Années	Nbre d'activités actives	Nbre de documents*	Nbre de clients	Facturation HTVA	Croissance de la facturation
2017	2 374	19 946	8 751	18 454 115 €	
2018	3 027	25 628	11 185	24 551 895 €	33,04%

*documents (facturation, convention de financement, etc.)

STRUCTURES JURIDIQUES

En Belgique

En vue de répondre aux ambitions du projet, Smart s'est structurée autour de plusieurs entités juridiques distinctes, dédiées à héberger l'activité de ses utilisateurs : Productions Associées, Formateurs Associés, Palais de l'Interim. Récemment mise en place, la structure Formateurs Associés, exclusivement dédiée aux activités de formation, a permis à 905 salariés de facturer leurs prestations en bénéficiant d'une dispense de TVA.

Si la formation représente seulement 3,6% de la masse salariale totale de Smart, elle semble toutefois gagner en importance avec une croissance de près de 30% depuis 2017. En outre, si on considère la masse salariale par facture, l'entité Formateurs Associés est celle qui présente le rapport le plus haut : 410 euros par facture en moyenne contre 350 euros pour le Palais de l'Interim et 380 euros pour Productions Associées. Précisons qu'une personne peut se salarier via les différentes entités de Smart au cours d'une même année, ce qui explique que la somme des salariés par entité excède le nombre total de salariés sur l'année.

Entités de Smart Belgique	Nbre de salariés	Nbre de jours déclarés	Masse salariale brute	Croissance de la masse salariale	CA net	Croissance du CA net
Formateurs Associés	905	24 815	2 620 438 €	28,5%	4 616 951 €	27,3%
Palais de l'Interim	1 606	31 431	3 528 204 €	-13,5%	6 759 704 €	-13,0%
Productions Associées	18 759	559 977	67 070 869 €	2,3%	144 379 481 €	4,1%
Total 2018	20 370	616 223	73 219 511 €	2,1%	155 756 136 €	3,7%

En France

A l'instar de Smart en Belgique, Smart en France a développé plusieurs entités juridiques pour répondre à des contraintes légales ou pour porter des activités spécifiques.

GrandsEnsemble rassemble des personnes engagées sous un contrat à durée indéterminée, en émettant des factures comme toutes les Activités. Il en va de même pour la structure Alterna qui regroupe les professionnels du secteur des services à la personne. Les données relatives à ces structures sont mentionnées dans le tableau ci-dessous à la ligne « GrandsEnsemble & Alterna ».

La Nouvelle Aventure regroupe les professionnels du spectacle vivant, activités régies par la licence d'entrepreneur du spectacle.

Les autres activités de Smart sont toutes portées par la structure juridique SmartFr et se distinguent en plusieurs types de prestations, que nous nommons des modules (audiovisuel, production de projets ou gestion de contrats). Ainsi, gestion de contrats est le module prenant en charge la gestion sociale (paiement des salaires et déclaratif social) pour des entités juridiques établies. Sont repris dans le tableau ci-dessous les donneurs d'ordre qui passent par Smart France afin de salarier leurs employés. Le nombre d'Activités actives correspond donc au nombre de structures utilisant le service.

Modules	Nombre d'activités actives	Nombre de documents encodé*	Nombre de clients	Facturation HTVA	Croissance annuelle des facturations (2017-2018)	Facturation HTVA (en % du total)
Activités : activités créatives de droit commun	1 062	5 291	2 134	5 721 283 €	60,6%	23,4%
Activités : audiovisuel	210	1 024	429	1 571 817 €	55,6%	6,4%
Gestion sociale : Gestion de Contrats	143	1 036	N/A	2 535 972 €	29,0%	9,8%
GrandsEnsemble & Alterna (salariés en CDI)	417	9 582	3 453	5 946 026 €	4,8%	24,4%
La Nouvelle Aventure (spectacle vivant)	1 371	8 695	5 065	8 776 796 €	40,7%	36,0%
Total 2018	3 027	25 628	11 185	24 551 895 €	33,04%	100,00%

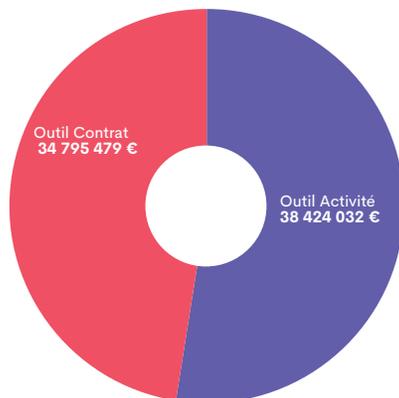
*documents (facturation, convention de financement, etc.)

TYPE D'OUTILS ET D'ENGAGEMENTS

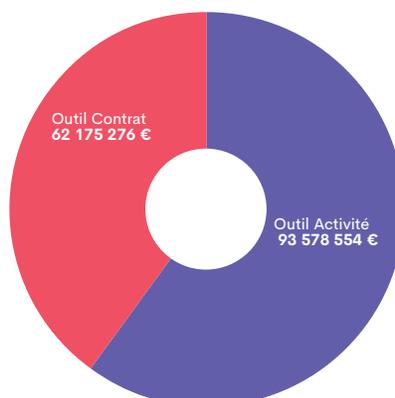
En Belgique

En Belgique, les sociétaires disposent de deux outils : l'outil « Contrat » et l'outil « Activité ». Chaque facture encodée via l'outil « Contrat » génère automatiquement un contrat de travail. L'outil « Activité » offre plus de latitudes : la création d'une facture n'est pas liée à celle d'un contrat, le sociétaire peut décider, ou non, de se salarier.

MASSE SALARIALE PAR TYPE D'OUTILS
SMART BELGIQUE



CHIFFRE D'AFFAIRES NET PAR TYPE D'OUTILS
SMART BELGIQUE



— 24

Type d'engagement	Nombre de salariés	Somme de brut salarial	Croissance annuelle du brut salarial	Brut salarial total	Nombre de jours travaillés
Contrat de travail artistique	10 010	30 156 791	-0,89%	41,2%	242 999
Contrat de travail employé	11 374	40 982 029	14,23%	56,0%	356 069
Contrat de travail étudiant	1 837	2 080 691	-61,08%	2,8%	17 155
Total 2018	20 370	73 219 511	2,12%	100,0%	616 223

Si les services de Smart étaient par le passé, centrés sur les prestations artistiques, les activités tendent à se diversifier et la part des contrats de travail employé (c'est-à-dire non artistiques et non étudiants) est à présent supérieure à la part artistique, tant en ce qui concerne le nombre de salariés, les montants bruts salariaux ou même les jours de travail déclarés. L'ensemble des contrats salariés correspondent à 616 223 jours de travail déclaré (à temps plein ou temps partiel).

En termes de masse salariale, les contrats de travail étudiants ont été négativement impactés suite à l'arrêt de la collaboration avec Deliveroo et Take It Easy.

En ce qui concerne le chiffre d'affaires, l'année 2018 en Belgique peut se résumer avec le tableau ci-dessous :

Type d'outil et d'engagement	Nombre de sociétaires actifs	CA net	Croissance annuelle du CA net	CA net (en % du total)
Outil Activité	8 585	93 578 554 €	0,0%	60,08%
Vente commerciale	8 455	87 201 272 €	-0,9%	56,0%
Cession-Concession de droits	1 112	5 384 698 €	14,8%	3,5%
Autres produits hors champ TVA	243	992 584 €	10,6%	0,6%
Outil Contrat	11 891	62 175 276 €	9,9%	39,92%
Vente commerciale - prestation artistique	5 093	22 341 893 €	-1,3%	14,3%
Vente commerciale - prestation de service	6 692	38 070 117 €	17,1%	24,4%
Vente commerciale - prestation étudiante	1 192	1 763 267 €	26,4%	1,1%
Total 2018	19 004	155 753 830 €	3,7%	100%

25 —

En France

Le tableau, à la page suivante, concerne le nombre d'activités qui ont émis des documents spécifiques (Contrat, convention, facture) à des clients. Une activité peut avoir émis plusieurs documents dans l'année. Ainsi le tableau montre que 1489 Activités ont édité des devis-factures à destination de 5597 clients. Les activités réalisant des contrats de cessions ou de coréalisation ont en moyenne plus de clients que les autres activités : 3960 clients pour 871 activités, soit 4,6 clients par activité. Les factures employeurs concernent des clients avec lesquels Smart contractualise directement.

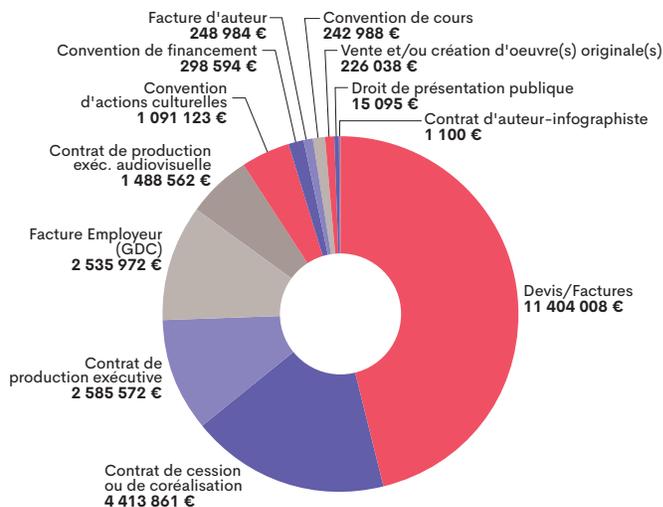
Tous les types de contrats, excepté les Contrats d'auteur-infographiste et les Droits de présentation publique, connaissent une croissance des montants facturés HTVA. En outre, les types de contrats qui participent majoritairement aux montants de facturation (comme les contrats de cession, les devis et les factures, les factures employeur ou encore les contrats de production exécutive) voient tous une augmentation de près de 30% de leurs montants facturés, un résultat plutôt prometteur pour l'avenir de Smart en France.

FACTURATION 2018, PAR TYPE DE CONTRAT SMART FRANCE

Type de Documents	Nombre d'activités actives	Nombre de clients	Facturation HTVA	Croissance annuelle des facturations HTVA
Contrat d'auteur-infographiste	1	1	1 100 €	-49,2%
Contrat de cession ou de coréalisation	871	3 960	4 413 861 €	37,0%
Contrat de production exéc. audiovisuelle	205	416	1 488 562 €	53,5%
Contrat de production exécutive	433	656	2 585 572 €	45,5%
Convention d'actions culturelles	230	402	1 091 123 €	37,6%
Convention de cours	106	179	242 988 €	2,9%
Convention de financement	87	95	298 594 €	36,2%
Devis/Factures	1 489	5 597	11 404 008 €	29,0%
Droit de présentation publique	12	19	15 095 €	-40,9%
Facture d'auteur	46	N/A	248 984 €	7,7%
Facture Employeur (GDC)	143	N/A	2 535 972 €	29,0%
Vente et/ou création d'oeuvre(s) originale(s)	32	86	226 038 €	29,8%
Total 2018	3 027	11 185	24 551 895 €	33,0%

— 26

FACTURATION HTVA 2018, SMART FRANCE

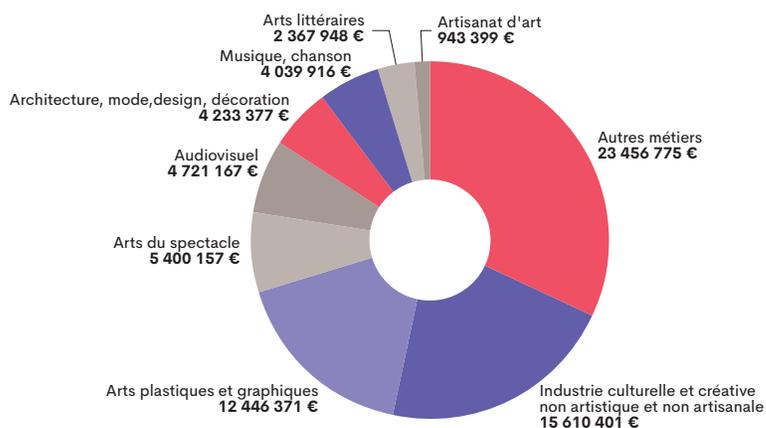


SECTEURS D'ACTIVITÉS

En Belgique

Lorsqu'il enregistre une prestation, chaque sociétaire doit indiquer la fonction qu'il va remplir dans le cadre de son contrat. Les métiers de la création artistique sont ici détaillés, tandis que les métiers connexes à la création artistique sont regroupés sous la dénomination « Industrie culturelle et créative non artistique et non artisanale ». Le regroupement « Autres métiers » fait donc référence à l'ensemble des métiers n'étant pas en lien avec le milieu artistique (les formateurs, les informaticiens, les graphistes, etc.). Ces deux catégories comptent respectivement 24% et 38% des salariés et représentent 21% et 32% du brut salarial.

MASSE SALARIALE PAR FONCTION, 2018 SMART BELGIQUE



27 —

Fonctions principales	Nombre de salariés	Croissance annuelle du brut salarial	Brut salarial total	Brut salarial (en % du total)	Nombre de jours travaillés	Facturation HTVA (en % du total)
Architecture, mode, design, décoration	1 101	12,64%	4 233 377 €	5,8%	39 251	0,0%
Artisanat d'art	476	13,95%	943 399 €	1,3%	9 330	18,0%
Arts du spectacle	2 326	3,61%	5 400 157 €	7,4%	45 983	6,1%
Arts littéraires	603	-4,84%	2 367 948 €	3,2%	23 984	10,5%
Arts plastiques et graphiques	3 779	-0,99%	12 446 371 €	17,0%	99 752	4,4%
Audiovisuel	1 400	11,64%	4 721 167 €	6,4%	34 702	1,0%
Autres métiers	7 661	-3,12%	23 456 775 €	32,0%	206 793	1,2%
Industrie culturelle et créative non artistique et non artisanale	4 818	8,65%	15 610 401 €	21,3%	123 172	46,4%
Musique, chanson	2 196	0,09%	4 039 916 €	5,5%	33 256	0,1%
Total 2018	20 370	2,12%	73 219 511 €	100%	616 223	1,0%

Les travailleurs en CDI

Les travailleurs signent généralement avec Smart des contrats à durée déterminée, qui peuvent aller d'un jour à un mois, renouvelables tout au long de l'année en fonction des commandes qu'ils décrochent ou des ventes qu'ils réalisent.

Depuis 2015 en Belgique, si leurs rentrées sont suffisamment régulières, ils ont en outre la possibilité de se faire engager sous un contrat à durée indéterminée, à temps plein ou partiel. Le montant de leur rémunération mensuelle est alors établi en fonction d'une estimation quant à leurs revenus futurs. Le travailleur engagé sous CDI voit sa vie grandement facilitée au plan administratif (plus de contrats à encoder); ses revenus sont lissés dans le temps; il n'est plus considéré comme sans emploi et sa stabilité sociale en sort renforcée (de sorte qu'il lui sera plus aisé d'emprunter pour l'achat d'une maison, par exemple).

En 2018, en Belgique, 14 prestataires ont entamé un parcours en CDI, ce qui porte à 26 le total des freelances en CDI pour un chiffre d'affaires de 1 096 189 euros (HTVA).

En France, le service CDI a historiquement été créé par GrandsEnsemble. GrandsEnsemble a été créée en 2006 à Arras, et a essaimé sur plusieurs territoires (Lille, Amiens, Béthune) grâce à différents soutiens (Régions, Départements, communautés d'agglomérations, État, et fonds européens).

Aujourd'hui, sur ces territoires, les travailleurs ont la possibilité d'intégrer la coopérative via un contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) qui leur permet d'exercer une activité économique hébergée par la coopérative sans en être salarié (et en continuant de toucher leurs droits au chômage). Cette période de 6 à 30 mois permet aux membres de se constituer une trésorerie et d'avoir un antécédent permettant d'analyser leurs activités. Quand la trésorerie est suffisante ou que la période de CAPE se termine, alors et en accord avec leur conseiller, les travailleurs peuvent lisser leurs revenus à venir via un CDI ou se salarier via des contrats courts. En 2018, les travailleurs en CDI représentaient 112,31 ETP.

PRODUITS ET CHARGES DE L'ENTREPRISE PARTAGÉE

En Belgique

Conformément à la volonté d'améliorer la transparence économique et financière de la coopérative, un important travail a déjà été réalisé et va se poursuivre afin de mettre en place une nouvelle forme de rapport et présentation des comptes qui tente de mieux rendre compte de ce qu'est Smart : une entreprise partagée. Partant de ce concept, il apparaît qu'il n'est plus pertinent de séparer d'un côté, Smart en tant que structure et de l'autre, les activités de ses sociétaires, mais bien de concevoir Smart comme la somme de ces activités qui se comptent, pour rappel, par milliers. Les produits de ces activités sont pour la plus grande part gérés individuellement par chaque sociétaire dans le périmètre de ses activités, et pour l'autre part par Smart : cette part constitue les *produits mutualisés*. Ces produits mutualisés sont dédiés aux dépenses des services généraux nécessaires ou utiles aux sociétaires, et sont classés en six domaines :

- le *domaine des obligations déclaratives* (facturation, documents sociaux, déclarations fiscales et sociales, comptabilité, etc.);
- le *domaine de la gestion des risques* (financiers, commerciaux, assurantiels, etc.);
- le *domaine de l'accompagnement* ;
- le *domaine des moyens de production partagés* (LaVallée, et autres lieux partagés, etc.);
- le *domaine de l'administration générale* ;
- le *domaine du facility management* (bâtiment, poste de travail, fournitures diverses, sécurité, etc.).

CHARGES DE L'ENTREPRISE PARTAGÉE SUR L'EXERCICE	2018	2017	Évolution
Charges	-161 403 729 €	-157 668 332 €	2,37%
Charges relatives à la production des sociétaires	-139 990 090 €	-138 960 786 €	0,74%
Rémunérations	-111 416 043 €	-111 965 522 €	
Charges d'exploitation	-24 601 350 €	-24 914 602 €	
Amortissements et provisions	-108 238 €		
Autres charges (financières, etc.)	447 €	262 €	
Charges exceptionnelles	-3 864 906 €	-2 080 924 €	
<i>Dont produits acquis aux activités (budget non consommé sur l'année, reporté)</i>	<i>-3 864 906 €</i>	<i>-2 080 924 €</i>	
Charges mutualisées par l'entreprise partagée	-21 413 639 €	-18 707 547 €	14,47%
Obligations déclaratives	-4 136 437 €	-2 751 524 €	
Gestion des risques (assurances, financement, impôts et taxes)	-3 157 043 €	-1 880 422 €	
Accompagnement	-6 198 793 €	-5 231 182 €	
Moyens de production partagés	-808 091 €	-1 399 719 €	
Administration générale	-4 229 847 €	-4 513 565 €	
Facility management (bâtiments, sécurité, entretien, poste de travail, etc.)	-2 883 428 €	-2 931 134 €	
Résultat (avant impôt)	6 105 209 €	3 880 497 €	57,33%
<i>Résultat / total des produits</i>	<i>3,64%</i>	<i>2,40%</i>	

Au niveau des charges, en regroupant les six domaines évoqués plus haut en deux grandes catégories (charges relatives à la production des sociétaires et charges mutualisées par l'entreprise partagée), on constate que pour la première fois, les activités des sociétaires ont pu financer des investissements avec l'apparition d'un amortissement. En détail, le centre de coûts « obligations déclaratives » augmente principalement en raison de l'augmentation de la taille des équipes informatiques. Le poste « gestion des risques, financement, impôts et taxes » a connu une forte hausse, principalement en raison de la survenance de certains risques, plus qu'en raison de la modification de l'organisation de ce service.

L'équipe d'accompagnement a fait l'objet d'un renforcement, pour suivre la croissance de l'activité principale. La part du budget consacrée aux fonctions support (administration générale et *facility management*) ainsi que les moyens de production partagés, diminue sensiblement en 2018. Le résultat est fortement influencé par des opérations exceptionnelles, il s'améliore sensiblement en 2018. Il représente 3,64% des produits contre 2,40% en 2017.

PRODUITS DE L'ENTREPRISE PARTAGÉE SUR L'EXERCICE	2018	2017	Évolution (%)
Produits	167 508 938 €	161 548 830 €	3,69%
Les produits disponibles pour les sociétaires, issus de leurs activités économiques	140 008 586 €	138 351 131 €	1,20%
Produits d'exploitation	146 203 181 €	140 281 231 €	
Mutualisation de ressources sur base de l'emploi: montants compensatoires au Tax Shift	-6 487 817 €	-1 930 099 €	
Services aux sociétaires (ressources provenant des ressources mutualisées Smart)	293 221 €		
Les ressources mutualisées par les sociétaires, issues de leurs activités économiques	21 904 338 €	20 179 298 €	8,55%
Mutualisation de ressources sur base de la facturation	10 143 501 €	9 717 600 €	
Mutualisation de ressources sur base de l'emploi: montants compensatoires au Tax Shift	6 487 817 €	1 930 099 €	
Mutualisation de ressources sur base de l'emploi: divers	470 €	459 €	
Mutualisation de ressources sur base de l'emploi: montants compensatoires ONSS	5 565 772 €	8 531 139 €	
Services aux sociétaires	-293 221 €		
Les produits mutualisés par l'entreprise partagée, issus de la production de sa propre organisation	5 596 013 €	3 018 401 €	85,40%
Exploitation des ressources communes	1 700 569 €	1 462 521 €	
Subsides	190 186 €	139 025 €	
Produits issus de l'emploi	270 102 €	397 835 €	
Divers	15 843 €	428 991 €	
Facture clients externes	1 785 300 €		
Production immobilisée	1 634 013 €	590 029 €	

Au niveau des produits, les principaux flux économiques qui alimentent les activités de l'entreprise partagée dans une logique de mutualisation de moyens et d'autonomie solidaire proviennent des catégories de produits suivantes: les produits disponibles pour les sociétaires, issus de leurs activités économiques, les ressources mutualisées par les sociétaires, également issues de leurs activités économiques et les produits mutualisés par l'entreprise partagée, issus eux de la production de sa propre organisation. Les produits globaux de l'entreprise partagée progressent de 3,69% sur l'exercice. Les ressources mutualisées par les sociétaires (6,5% sur les entrées en produits et sur base de l'emploi) représentent 13,07% des produits globaux

de Smart. Il représente 14% du chiffre d'affaires issu de l'activité économique des sociétaires. Smart a facturé un client en 2018 pour des opérations déclaratives exceptionnelles (pour plus de 1,7 million d'euros), ce type d'opération ne devant pas se répéter ultérieurement - facture en litige qui a fait l'objet d'une réduction de valeur. L'augmentation de la production immobilisée témoigne d'un gros effort d'investissement réalisé par l'équipe en 2018 (en matière informatique principalement).

Au final, le résultat, soit la différence entre les produits et les charges de l'année 2018, ressort pour un montant avant impôts de 6 105 209 €.

Glossaire

Production immobilisée : une partie des dépenses (principalement de personnel) qui représentent un investissement dont les effets sur les revenus et la rentabilité se feront sentir ultérieurement, sur plusieurs années. Ces dépenses sont alors comptabilisées en Produits et à l'actif au bilan (comme un investissement dans des machines, par exemple), et amorties (en charges).

Réduction de valeur : une facture impayée, après un certain temps et les démarches nécessaires, peut présenter un risque qu'il convient d'évaluer : le produit que l'entreprise a comptabilisé au montant de cette facture n'a plus la même valeur. Ce risque est évalué et vient s'inscrire en charge (« réductions de valeur »). Bien entendu, si la facture est enfin payée, on annulera cette réduction de valeur (« reprise de réduction de valeur »).

Investissement : le coût d'un investissement (matériel) n'est pas porté en Charges, mais au bilan à l'actif (en quelque sorte, on « utilise » de l'argent disponible pour acheter un bien durable - ce n'est donc pas une charge de l'année). L'amortissement consiste à évaluer la « perte de valeur » annuelle de ces investissements, selon une des méthodes prescrites par la réglementation.

Produits, Charges : grosso modo, les produits regroupent les factures, les subventions ou d'autres ressources liées à des opérations diverses (souvent appelées les « recettes », les « entrées dans le Budget »), les charges, correspondent aux « dépenses », ou « sorties » du budget.

En France

L'entreprise partagée enregistre une très forte augmentation, de plus de 31%, de son chiffre d'affaires global en 2018. Cela a un impact positif sur le budget dédié aux services mutualisés.

Le CICE - Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (mutualisation de ressources sur base de l'emploi) demeure un produit relativement important en 2018, ce dispositif n'existera plus en 2019.

La proportion des subventions décroît chaque année pour ne représenter que 2,4% des produits en 2018, contre 2,9% en 2017.

PRODUITS DE L'ENTREPRISE PARTAGÉE SUR L'EXERCICE	2018	2017	Évolution (%)
Produits*	22 604 000 €	17 222 000 €	31,25%
Les produits disponibles pour les sociétaires, issus de leurs activités économiques	19 492 000 €	14 685 000 €	32,73%
Produits d'exploitation	19 492 000 €	14 685 000 €	
Les ressources mutualisées par les sociétaires, issues de leurs activités économiques	2 459 000 €	1 908 000 €	28,88%
Mutualisation de ressources sur base de la facturation	2 019 000 €	1 541 000 €	
Mutualisation de ressources sur base de l'emploi (CICE – Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi)	440 000 €	367 000 €	
Les produits mutualisés par l'entreprise partagée, issus de la production de sa propre organisation	653 000 €	629 000 €	3,82%
Exploitation des ressources communes	36 000 €	62 000 €	
Subventions	554 000 €	500 000 €	
Produits issus de l'emploi (CICE structure)	63 000 €	67 000 €	

*Chiffres arrondis au millier

Les charges de gestion courante de la structure se sont amoindries en 2018 grâce à un travail de rationalisation des dépenses. La masse salariale connaît quant à elle une augmentation, car les équipes ont été renforcées, notamment sur des bureaux en forte croissance.

Les risques identifiés sur le recouvrement client représentent 0,5% du total du chiffre d'affaires du groupe, le processus de recouvrement s'est nettement amélioré en 2018.

Les principaux éléments impactant les charges 2018 sont les provisions pour les activités des sociétaires, ainsi qu'un risque de non-recouvrement de subvention. Ce sont des charges exceptionnelles qui ne devraient pas se reproduire au cours des exercices suivants. En dehors de ces derniers éléments exceptionnels, le résultat d'exploitation serait de l'ordre de -750 000€, ce qui montre une amélioration par rapport à 2017 et ouvre la possibilité de l'atteinte de l'équilibre dans les prochains exercices.

CHARGES DE L'ENTREPRISE PARTAGÉE SUR L'EXERCICE	2018	2017	Évolution (%)
Charges*	23 745 000 €	18 514 000 €	28,25%
Charges relatives à la production des sociétaires	19 600 000 €	14 697 000 €	33,36%
Rémunérations	16 173 000 €	11 793 000 €	
Charges d'exploitation	3 343 000 €	2 798 000 €	
Amortissements et provisions	70 000 €	66 000 €	
Autres charges (financières, etc.)	-2 000 €	22 000 €	
Charges exceptionnelles	16 000 €	18 000 €	
Dont produits acquis aux activités (budget non consommé sur l'année, reporté)			
Charges mutualisées par l'entreprise partagée	4 145 000 €	3 817 000 €	8,59%
Rémunérations	2 314 000 €	2 136 000 €	
Charges d'exploitation	1 091 000 €	1 140 000 €	
Amortissements et provisions	365 000 €	401 000 €	
Autres charges (financières, etc.)	121 000 €	64 000 €	
Charges exceptionnelles	254 000 €	76 000 €	
Résultat (avant impôt)	-1 141 000 €	-1 292 000 €	-11,69%
Résultat / total des produits	-5,05%	-7,50%	

*Chiffres arrondis au millier

Services mutualisés

OUTILS DE GESTION ADMINISTRATIVE

Les utilisateurs principaux de Smart sont des travailleurs autonomes qui gèrent eux-mêmes leurs parcours professionnels, en relation directe avec des clients ou donneurs d'ordre et ce dans les secteurs les plus variés (culture, création, Horeca, formation, informatique...).

En rejoignant l'entreprise partagée, ils peuvent administrer, facturer et gérer leurs projets sans devoir créer une entreprise propre, de manière légale, en toute sécurité et sous le statut de salarié. Cela leur permet de construire et préserver leurs droits sociaux et de déclarer leurs prestations plus aisément, tout en bénéficiant de la sécurité d'un paiement garanti, sans devoir se soucier eux-mêmes des mauvais payeurs, et d'une assurance individuelle avantageuse.

Au cœur de ce dispositif, les utilisateurs gèrent des « Activités », via un module qui permet d'administrer et de facturer des projets et de les organiser sur le plan administratif. En plus d'un module générique, cet outil se décline en France dans diverses versions liées à des secteurs d'activité spécifiques (spectacle, audiovisuel, formation) tandis qu'existe en Belgique une version simplifiée à l'extrême (appelée « outil contrat ») qui permet en quelques clics de facturer à un client et de convertir le montant d'une facture en salaire et en frais qui y sont liés.

Selon le volume d'emploi, le salariat peut également prendre diverses formes : contrat à durée déterminée (CDD) et contrat à durée déterminée d'usage (CDDU-France) pour les prestations courtes et

intermittentes, contrat à durée indéterminée (CDI) pour les prestations plus longues.

Il convient de rappeler qu'en France, dans la région des Hauts-de-France, le service CDI a été historiquement développé, et est actuellement toujours géré par GrandsEnsemble (voir aussi page 28).

En France toujours, en plus des services pour les travailleurs autonomes, le service « gestion de contrat » s'adresse à des associations et des entreprises (principalement culturelles) qui emploient de manière régulière ou ponctuelle différentes catégories de salariés (intermittents et salariés du régime général en CDI, CDD ou CDDU) pour mener à bien une activité de production artistique. Il leur permet d'externaliser leur gestion sociale. « Gestion de contrats » est un service unique en France puisque Smart effectue le règlement des salaires et des cotisations sociales à la place des employeurs. Ces derniers ne régleront plus qu'une seule facture à Smart.

L'ensemble de ces services est administrable depuis une plateforme en ligne, largement automatisée.

ACCOMPAGNEMENT

Accompagnement personnalisé

Les conseillers sont en première ligne pour accueillir les travailleurs autonomes et porteurs de projets, pour les informer, les orienter en fonction de leurs besoins spécifiques et les accompagner dans le développement de leurs projets. Ils incarnent sur le terrain le rapport de proximité que Smart veut entretenir avec son public et, plus généralement, avec son environnement socioéconomique.

Les conseillers accompagnent les sociétaires sur différents plans. À la base, un accompagnement à l'usage de Smart comme outil économique, mais également comme outil démocratique et participatif. En outre, un accompagnement centré sur le projet même du sociétaire, pour l'aider à développer au mieux son activité en fonction de ses objectifs. Enfin, une forme d'accompagnement « par les pairs » est en cours d'expérimentation (plus de détails page suivante). Les conseillers se muent alors en animateurs de groupe, de manière à faire émerger des synergies, des échanges de pratiques, de compétences, voire des collaborations entre différents sociétaires.

Leur connaissance du réseau local leur permet de nouer des partenariats dans chaque ville où Smart est implantée, mais aussi de placer la coopérative – et donc ses sociétaires – dans le tissu économique local (voir aussi page 72).

Conseiller, une réflexion sur le métier

L'intégration des organisations françaises et belges a occupé une grande partie des énergies en 2018. Il était essentiel de doter toutes les équipes d'une vision commune de ce que le concept d'accompagnement signifie, aujourd'hui et demain. D'où la réalisation d'un « référentiel de compétence » du métier de conseiller. Ce vaste travail participatif a permis d'identifier les compétences mobilisées dans différentes situations de travail au quotidien, afin de déterminer un plan de formation individualisé pour que chaque conseiller puisse améliorer le service qu'il rend aux sociétaires.

Par ailleurs, les équipes de conseillers se donnent des objectifs de travail pour une période de deux ans. 2018 a été une année charnière à cet égard ; il était temps de tirer les enseignements des années écoulées, afin de définir de nouveaux objectifs pour la période à venir.

35 —

*Plus de 22 000 utilisateurs accompagnés
au cours de l'année 2018*

Perspectives 2019

En 2019, plusieurs grands chantiers vont impacter le travail des conseillers. La création, en France, d'une équipe dédiée au traitement des tâches administratives ainsi que l'automatisation d'une série de processus de contrôle et de validation vont libérer un temps considérable pour les conseillers.

En outre, tant en France qu'en Belgique, il est prévu de revoir en profondeur la manière de gérer le support de première ligne (principalement les premiers contacts et les questions liées à l'usage des outils). Cette tâche de grande ampleur (plus de 120 conseillers venant en aide à plus de 23 000 utilisateurs), mais assumée encore de manière très « artisanale », génère notamment chaque année un nombre croissant d'emails. Des outils professionnels basés sur des méthodes d'intelligence artificielle permettraient d'améliorer grandement l'efficacité du travail d'assistance à l'utilisateur, tant en termes de rapidité qu'en termes de qualité de réponse.

Enfin, nous en avons déjà parlé plus haut, 2019 sera l'année de mise en place d'un ambitieux plan de formation pluriannuel à destination des équipes de conseillers.

Accompagnement collectif et filières économiques

L'accompagnement collectif répond à plusieurs objectifs :

- répondre au besoin des travailleurs autonomes de sortir de l'isolement, d'appartenir à une communauté et de tisser un réseau ;

- acquérir ou renforcer des compétences en favorisant l'échange de pratiques, d'expériences ou via un apport extérieur (expert, partenaire...);
- favoriser les coopérations entre les sociétaires dans un objectif de développement économique (par exemple, pour répondre ensemble à des marchés).

L'accompagnement collectif permet également aux conseillers de toucher davantage de monde en un temps limité. Il sert également la coopérative dans le cadre de son développement territorial. En effet, il permet à Smart de se positionner et d'être reconnue comme actrice de référence au sein de secteurs d'activités spécifiques.

Les dynamiques d'accompagnements collectifs se construisent selon les opportunités territoriales, les compétences et intérêts des équipes opérationnelles, et surtout les besoins et envies des sociétaires. Elles peuvent donc varier considérablement au gré des circonstances.

On pourrait les répartir en six catégories :

- les filières métiers (exemple : métiers de la communication, formateurs, métiers du bien-être...);
- les ateliers techniques (utilisation des fonctions avancées des outils);
- les ateliers liés à l'entrepreneuriat (exemple : atelier développement économique);

- les événements thématiques (rencontre autour du design, du développement durable...);
- les formations;
- les moments conviviaux, de networking.

Certains collectifs émergent de ces dynamiques et deviennent des entités autonomes, des « marques » au sein de la coopérative (exemple : le collectif de consultants « Démarches participatives » à Lille, qui coopèrent et s'organisent pour répondre ensemble à des marchés publics).

FORMATIONS

La finalité des actions en matière de formation est d'accompagner le développement des compétences de l'ensemble des salariés de Smart, dans le respect des valeurs de la coopérative.

Le service formation a connu un renforcement de moyens depuis 2017, qui lui permet de suivre efficacement les objectifs principaux suivants :

- former les sociétaires de Smart afin de développer leurs compétences;
- former les salariés permanents au profit de l'évolution de leur carrière tant chez Smart qu'en dehors, avec une attention particulière portée au métier de conseiller (voir aussi page 70);
- structurer et animer une « *filière formation* », s'appuyant sur l'existence d'un groupe de porteurs de projets (formateurs, consultants, professeurs...) qui utilisent Smart via l'entité Formateurs Associés pour le développement de leur travail.

Le service participe également à la construction de l'école de la Coopération et partage ses avancées et son savoir-faire avec les autres partenaires de Smart au niveau européen. Ainsi, il a pour objectif de penser de manière globale la place de la formation au sein de Smart.

Les formations pour les sociétaires de Smart

Les formations proposées s'adressent à tous les travailleurs autonomes qui souhaitent acquérir ou renforcer des compétences.

Les formations sont prioritairement assurées par des formateurs-sociétaires, ensuite par des permanents de Smart (conseillers, juristes, etc.) qui ont développé des expertises dans certaines matières, par des partenaires, ou encore par des formateurs indépendants.



38

formations
organisées pour
les sociétaires



399

personnes
formées

Jusqu'au premier semestre 2018, Smart a proposé un catalogue semestriel. Par la suite elle a décidé de le proposer sur une année scolaire (d'octobre 2018 à juin 2019). Celui-ci est réparti en six axes :

1. De l'idée au projet
2. La gestion financière de son projet
3. Valoriser son projet
4. Outils et ressources
5. Coopérer pour transformer la société
6. La prévention et la sécurité

Plus concrètement, au cours du premier semestre 2018 (de février à juin), 17 journées de formation ont été organisées, accueillant 179 personnes, dont 126 sociétaires.

Durant le second semestre 2018 (d'octobre à décembre), les 25 journées de formation ont accueilli 220 personnes, dont 172 sociétaires, 38 non-sociétaires et 10 permanents (issus de différentes équipes de Smart).

Au total en 2018, Smart a organisé 38 formations. Cela représente 42 jours de formation et un total de 294 heures. En tout, 399 personnes ont été formées en 2018.

Les moyens mobilisés : une équipe et de nombreux partenaires

Le Service formation, sous la responsabilité de la Direction administrative et financière, mobilise deux responsables des formations, appuyés par l'équipe ressources humaines qui regroupe 12 personnes.

Il mobilise également d'autres ressources internes à l'entreprise partagée dans la construction de ses programmes de formation, notamment l'ensemble des autres directions, et les formateurs sociétaires issus de Formateurs Associés qui apportent leurs compétences et leur expertise aussi bien en ingénierie de formation qu'en ingénierie pédagogique.

Ajoutons à cela la collaboration avec des partenaires :

- Le Forem : deux cycles de formation ont été planifiés par le Forem à Charleroi et à Huy (conçus et animés en partenariat avec Smart). En tout, 24 personnes ont été formées.
- Technocité : 16 formations ont été mises en place par Technocité et animées par des formateurs du réseau Smart pour un total de 160 participants.

Au total, l'ensemble de ces formations a rassemblé 184 participants, qu'ils soient permanents, sociétaires de Smart, ou encore totalement extérieurs à la coopérative.

Enfin, outre ces partenariats de plus longue date, le service formation s'est attaché en 2018 à nouer ou à consolider des relations avec des acteurs de terrain indispensables, parmi lesquels l'Association des Journalistes Professionnels, Coopcity, SAW-B et Vertige.

ASSISTANCE JURIDIQUE

L'équipe juridique de Smart a pour rôles principaux l'accompagnement sur le plan juridique des acteurs de l'entreprise partagée, et la participation à un ensemble décisionnel en vue de diminuer les risques inhérents aux activités de la coopérative, pour en garantir la pérennité.

Très concrètement, les juristes tiennent des consultations gratuites relatives à tous les problèmes juridiques que les sociétaires peuvent rencontrer dans le cadre de leurs activités professionnelles, et notamment concernant leur statut social et fiscal, les droits d'auteur et droits voisins et la mobilité internationale. Le service assure également un appui dans les questions liées au droit des sociétés et des contrats commerciaux.

Au-delà de l'information et du conseil, il est parfois nécessaire d'assister les sociétaires dans la gestion des conflits les opposant à un tiers, que ce soit en matière sociale, fiscale ou commerciale. Ce fut le cas dans plusieurs dossiers, pour lesquels le service est intervenu auprès de l'administration (Office National de l'Emploi-ONEM, Pôle Emploi, caisses de paiement des allocations...). Le service a également appuyé en 2018 une soixantaine de sociétaires dans le cadre de litiges de nature fiscale.

Par ailleurs, le service intervient régulièrement aux côtés de la direction en l'assistant dans les contrôles opérés par les inspections sociales. Il se charge en outre d'analyser, d'assurer le suivi et de réagir aux réglementations en vigueur et aux propositions de loi intéressant les différents acteurs de l'entreprise partagée. Ce travail de veille permet, le cas échéant, de faire

évoluer les outils et pratiques pour soutenir le développement des activités économiques, notamment en permettant l'intégration d'activités innovantes.

Il accompagne également de son expertise les évolutions structurelles de l'entreprise partagée et, par exemple, assure le secrétariat juridique de la coopérative. Enfin, le service a donné en 2018 des formations juridiques, aussi bien aux sociétaires qu'au personnel permanent sur les sujets suivants : les bases du droit du travail et de la sécurité sociale, la mobilité internationale, le droit d'auteur.

En 2018, le service juridique a également questionné son rôle, ses missions et son mode d'organisation. Différentes mesures ont donc été adoptées et seront concrétisées en 2019, notamment :

- faciliter l'accès du personnel permanent au service juridique et fluidifier leurs sollicitations ;
- mettre en place des contenus et des formations visant à rendre les acteurs (notamment les conseillers et les sociétaires) autonomes sur les questions de droit ;
- renforcer les partenariats avec les acteurs externes (avocats, bureaux de conseils) qui contribuent à rendre un service qualifié et tourné vers l'innovation ;
- renforcer la cohésion et permettre la montée en compétence de l'équipe juridique ;
- simplifier l'organisation juridique du groupe Smart (nombre des entités et liens entre elles).



ASSURANCES, PRÉVENTION DES RISQUES ET SANTÉ AU TRAVAIL

Entreprendre et travailler en toute sécurité sont des leitmotifs qui guident l'action de Smart depuis sa création. Que ce soit sur le plan financier ou sur le plan physique, chaque travailleur de la coopérative doit bénéficier d'un haut niveau de sécurité, qu'il contribue par ailleurs à financer de manière solidaire. Ainsi, au-delà du statut d'employé qui confère à chaque travailleur de Smart une protection étendue, la coopérative mène une démarche volontaire pour couvrir les risques. Il s'agit en premier lieu de prévenir et réduire les risques d'accident, mais également de prendre en charge les conséquences, si malheureusement ils se réalisent.

En 2016, Smart a renforcé son Service Interne de Prévention et de Protection au travail (SIPP), qui a pour mission d'assister l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs dans l'élaboration, la programmation, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique déterminée par le système dynamique de gestion des risques. Ce service agit au profit de l'ensemble des travailleurs, permanents comme intermittents, en tenant compte des spécificités des organisations du travail propres à chaque secteur d'activité.

Le Service interne de prévention est animé par un conseiller en prévention qui participe activement à la mise en œuvre des obligations en matière de bien-être. Il conseille et aide l'employeur dans

l'implémentation de toutes les mesures de préventions définies dans l'institution. Il mobilise un certain nombre d'acteurs au sein du Service des ressources humaines et de la Direction générale, et s'appuie sur l'expertise de son service externe de prévention.

Ce dernier a plus particulièrement pour mission d'assister le conseiller en prévention interne dans la dynamisation de la politique de bien-être au travail, mais également de procéder à la surveillance de santé des travailleurs permanents comme intermittents. Depuis 2018, Smart travaille avec le CESI en qualité de service externe de prévention.

En 2018, 65 visites médicales ont été enregistrées, contre 264 en 2017. Cette diminution s'explique par l'arrêt des activités des coursiers à vélo qui faisaient l'objet d'une surveillance renforcée.

Réduction des accidents de travail

Le nombre d'accidents chômant (accidents entraînant une incapacité) a nettement diminué en 2018 par rapport à 2017 ainsi que le nombre de jours calendriers perdus (jours avec arrêt de travail). Cette nette réduction est due, entre autres, à la fin de l'activité des livreurs à vélo.

La baisse du nombre d'accidents a permis de diviser par trois le taux de fréquence et par deux le taux de gravité par rapport à 2017.

	2018	2017	2016
Heures prestées totales	4 135 413	4 641 980	4 217 029
Nombre d'accidents chômant	38	96	67
Nombre d'accidents non chômant	27	30	37
Nombre de jours calendrier perdus	971	2191	2657
Taux de fréquence (Tf)*	6,04	20,68	15,63
Taux de gravité (Tg)**	0,23	0,47	0,48

* Calcul du Taux de fréquence (Tf) : nombre d'accidents chômant*1 000 000/nombre d'heures prestées

** Calcul du Taux de gravité (Tg) : nombre de jours calendrier perdus*1000/Nombre d'heures prestées

Quelques réalisations du Service (SIPP) en 2018 :

- étude et analyse des accidents du travail des sociétaires ;
- mise en place d'une grille de codes métiers « CITP » (Classification Internationale Type des Professions) pour mieux identifier les spécificités des secteurs d'activité ;
- suivi des analyses de risques par secteur ;
- étude et analyse des risques psychosociaux ;
- exercice incendie et plan d'urgence interne ;
- formation secourisme et évacuation incendie.

En 2019, le service s'attellera à :

- poursuivre l'implication de toute la ligne hiérarchique (direction, conseillers, sociétaires-responsables

d'Activité) sur l'importance de la prévention ;

- aménager la base de données pour classer les métiers par codes CITP ;
- analyser et prévenir les accidents du travail/amélioration des outils de communication des données d'accident ;
- analyser les risques des métiers : focus sur les métiers liés au technicien d'arts de la scène (données accidents 2018) ;
- élaborer un plan d'urgence interne/ exercice en incendie et poursuivre la formation du personnel ;
- définir et mettre en œuvre un plan d'action sur les risques psychosociaux ;
- réaliser un inventaire des produits chimiques et analyser leurs risques.

Assurer pour éviter que ça se passe mal

Parce que les accidents, les litiges, les dégâts matériels peuvent avoir de graves conséquences financières pour la coopérative et les activités des sociétaires, Smart dispose d'outils assurantiels mutualisés très complets.

L'ensemble des utilisateurs bénéficient d'une assurance « responsabilité civile », couvrant les dommages causés à des tiers, qu'ils soient corporels ou matériels. Des outils sont mis en place afin de permettre également la couverture du matériel utilisé par l'ensemble des sociétaires, qu'il soit ou non acquis par la coopérative. Les partenaires sont MS Amlin (Belgique), Albingia & AXA (France).

Par ailleurs, la couverture assurantielle et la sécurité des travailleurs sont une priorité pour l'entreprise partagée, ainsi les risques personnels bénéficient d'une couverture forte.

Sur le territoire français, ce risque est couvert par un dispositif national obligatoire, qui permet la protection en cas d'accident du travail (sur le lieu de travail et sur le trajet domicile-travail), ou de maladie professionnelle.

En Belgique, ce dispositif est mis en place conformément aux obligations légales, avec des options souscrites de manière volontaire. En partenariat avec Allianz, il permet de couvrir :

- les accidents du travail et sur le chemin du travail ;
- les accidents survenus les jours où le sociétaire n'est pas couvert par un contrat Smart (pendant une durée d'un an après son dernier contrat), assurance dite - paradoxalement - « vie privée » ;
- les accidents survenus lors des missions professionnelles à l'étranger - « *Smart business mobility* ».

SERVICE CLIENTS ET RÉCUPÉRATION DE CRÉANCES

Le service récupération de créances remplit deux missions principales :

1. La première consiste en un rôle de facilitateur administratif et de point de contact pour les donneurs d'ordre/clients : adaptation d'une facture, problème lié à une prestation, confirmation de paiement, modification des coordonnées de facturation, etc.
2. La seconde mission vise à récupérer les factures impayées et à limiter au maximum les risques de pertes. Pour suivre le paiement des factures, le service s'appuie dans un premier temps sur un système de rappel automatisé. Ensuite, ses sept collaborateurs interviennent pour

contacter directement les clients afin de voir avec eux les raisons de leur retard et d'essayer de trouver des solutions. Enfin, dans les cas extrêmes, des actions en justice peuvent être entamées afin de récupérer les dettes.

En 2018, Smart a produit un peu plus de 219 000 factures (194 000 en Belgique et 25 000 en France). Le système a généré automatiquement en temps voulu un peu plus de 44 700 rappels, ce qui représente en moyenne 122 rappels et 600 factures par jour calendrier. Le service s'est efforcé d'unifier les pratiques françaises et belges, d'améliorer le suivi et la compréhension des clients.

En 2019, les approches (moyens de paiement, délais) seront adaptées en fonction des typologies de clients.



219 521
factures envoyées



44 773
rappels envoyés

MUTUALISATION DES MOYENS DE PRODUCTION ET FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

En 2018, Smart s'est dotée de nouvelles fonctionnalités afin de répondre aux besoins entrepreneuriaux des activités se développant en son sein. Les revenus générés par l'Activité peuvent être alloués à l'achat de matériel nécessaire à son fonctionnement ou développement.

Si l'Activité du sociétaire ne dispose pas des fonds propres suffisants ou s'il ne souhaite pas allouer l'entièreté de son budget à cet investissement, il peut s'orienter vers de nouvelles possibilités de financement soit grâce à un apport personnel, soit grâce à un financement mutualisé.

Par financement mutualisé, on entend l'avance de trésorerie que Smart en tant qu'entreprise partagée accorde à une Activité en vue d'acquérir de nouveaux moyens de production. Cette avance est déterminée dans le temps et doit être remboursée selon un calendrier convenu.

OUTIL INFORMATIQUE

L'outil informatique chez Smart rencontre deux objectifs majeurs. D'une part, il vise à donner aux sociétaires les moyens de gérer et de développer leurs activités de la façon la plus autonome. D'autre part, il permet aux conseillers d'organiser au mieux leur travail d'accompagnement et de support.

L'évolution stratégique élaborée ces dernières années par la Direction des services informatiques (DSI) a donné le jour à différents projets, qui concernent les entités Smart de Belgique et de France, mais aussi, pour certains d'entre eux, qui touchent l'ensemble du groupe à travers l'Europe. Rappelons les principaux chantiers de 2018.

La gestion de la paie en France se faisait initialement via trois outils, dont l'un, le plus sollicité, s'est avéré incompatible avec les déclaratifs de 2019. Il a fallu faire évoluer la solution afin de répondre aux exigences administratives. Le regroupement de tous les contrats et paies dans cette unique solution est prévu courant 2019.

L'automatisation accrue de plusieurs procédures, comme la préparation de la paie, les bulletins de paie, les déclarations sociales et états annuels, le prélèvement de l'impôt à la source, a entraîné une diminution drastique des coûts de service tout en limitant fortement les dépendances externes.

En Belgique, la déclaration immédiate à l'emploi (Dimona) est un message

électronique permettant à l'employeur d'informer l'Office national de Sécurité sociale (ONSS) de l'engagement ou de la sortie de service d'un travailleur de son entreprise. Cette déclaration a été internalisée sous le nom de Smart DIMONA. Les prestations sont déclarées la veille de leur exécution. Tout en offrant plus de souplesse aux sociétaires, qui disposent en permanence de vues claires sur leur situation déclarative, cette solution apportée par la DSI diminue le nombre des échanges avec l'ONSS.

La DSI a lancé un chantier qui a pour objectif de doter toutes les entités du groupe Smart d'un système harmonisé de gestion comptable et financière.

Un second chantier vise à mettre en place une plateforme unique permettant aux entités belges, françaises, mais aussi à d'autres pays et législations, de répondre à leurs besoins propres dans le domaine de la gestion comptable et financière.

Les projets dits de « back-office » (applicatifs comptables, ressources humaines...) s'articulent étroitement avec les projets communément appelés « front-office ». Ces derniers s'avèrent relativement plus visibles puisqu'ils concernent directement les activités des utilisateurs.

En 2018, les équipes se sont attelées à optimiser les outils existant tout en les faisant évoluer. Elles ont contribué à la dématérialisation d'une partie des documents, sur l'applicatif belge dans un premier temps¹. Elles ont aussi travaillé à la mise en place, sur une plateforme

¹ Un logiciel applicatif est un type de software (logiciel) conçu pour automatiser l'activité de l'utilisateur.

d'un usage aisé et convivial, de certains services déjà existants.

L'outil de gestion européen a également été sujet à des améliorations. Il est désormais d'un usage effectif dans certains pays et en phase de

développement pour d'autres. Une attention particulière a été donnée à l'Italie. La particularité de ce travail résidait dans la compréhension et le développement des règles spécifiques à chaque pays, tout en gardant un tronc applicatif commun.



Les Branchées
Smart, une ruche
qui met les gens
en réseau

Elles se sont rencontrées dans les couloirs de la coopérative, puis ont voulu créer ensemble leur entreprise de formations. Aujourd'hui, c'est fait : Émilie et Solange dirigent « Les Branchées » qui a pour vocation de réduire les inégalités face au monde du web, en utilisant Smart comme cadre administratif sécurisant, permettant une cogestion équilibrée et un déploiement progressif.

II—Smart, une entreprise coopérative

Smart est une entreprise coopérative qui, grâce à l'implication de ses sociétaires, promeut une gouvernance participative forte. Celle-ci prend de multiples formes et constitue un levier de transformation et d'adaptation permanent de son projet aux besoins et aux réalités de ses sociétaires.

Animation de la vie coopérative et gouvernance

En Belgique, 2018 est la deuxième année de vie formelle de la coopérative dans sa forme juridique actuelle, même si un processus démocratique participatif et itératif est en cours depuis 2015. Cette large initiative de redéfinition du projet Smart, nommée *Smart In Progress* (SIP), continue aujourd'hui de se réinventer et de nourrir l'évolution stratégique de Smart par un travail de réflexion collective. Un processus fruit d'un effort sans précédent qui a déjà mobilisé plus de 4000 personnes, et s'est d'emblée ouvert à l'ensemble des parties prenantes de Smart : les sociétaires, leurs donateurs d'ordre, parmi lesquels figurent des petites entreprises créées par d'anciens utilisateurs, les travailleurs permanents de Smart ainsi que des partenaires institutionnels et économiques.

LES GROUPES DE TRAVAIL SMART IN PROGRESS

La première vague de groupes de travail et de réflexion SIP avait donné lieu à des recommandations à l'attention du Conseil d'Administration (CA). Elle dessinait les larges contours de la future coopérative Smart en termes de *modèle économique, gouvernance, publics et services*. Cette phase du processus fait actuellement l'objet d'un travail de capitalisation par l'équipe de Smart, afin notamment de mettre à la disposition de toutes et tous la méthodologie et les outils qui ont fait son succès participatif.

La priorité est d'en faire bénéficier les autres bureaux Smart présents à l'étranger, à commencer par la France.

Dans la suite logique, et faisant la part belle à la volonté générale des participants de rendre le processus permanent, le lancement de quatre nouveaux groupes de travail SIP à

vocation plus exécutive a été voté par les sociétaires lors de l'Assemblée générale (AG) de 2017. Ces groupes se sont penchés sur la mise en place d'un *comité éthique*, la définition des *missions de représentation de Smart*, la facilitation de *l'accès aux informations financières et économiques* de la coopérative et la construction d'*espaces de consultation sur les outils informatiques*. Soumises au CA et amendées par lui lors de la réunion du 22 mars 2018, les recommandations de ces quatre groupes de travail ont été présentées lors de l'AG du 19 juin 2018.

Enfin, lors de cette même AG 2018, une troisième salve de groupes de travail SIP a été proposée aux sociétaires, qui ont massivement voté en sa faveur. Les sujets abordés sont cette fois au nombre de trois : *l'animation des filières d'activité au sein de la coopérative*, la réflexion sur une *centrale d'achats écoresponsable* pour tous les sociétaires, et la *mesure de l'impact social* de Smart. Comme pour les deux épisodes précédents, les volontaires

participant à ces groupes thématiques ont mené un travail de réflexion et de consultation entre l'automne 2018 et le printemps 2019 à raison d'une à deux

réunions par mois en moyenne. Après présentation et éventuels amendements par le CA, les fruits de ce travail seront présentés à l'AG du 18 juin 2019.

COMITÉ ÉTHIQUE ET REPRÉSENTATION DE SMART

Fin 2018, le comité éthique a été constitué et a entamé ses travaux en 2019. Sa première mission est de finaliser son règlement d'ordre intérieur et de répondre aux questions qui lui arrivent déjà. Le groupe d'appui à la représentation de Smart a lui aussi démarré ses travaux en 2019. Il cartographie lieux et interlocuteurs où la représentation de Smart s'exerce, pour y associer plus largement les sociétaires à moyen terme.

BELGIQUE ET FRANCE: AUTONOMIE DE GOUVERNANCE ET SOLIDARITÉ PARTICIPATIVE

Si la gestion de Smart France et Belgique est unifiée, les deux structures n'en restent pas moins deux unités juridiques différentes. Ce sont donc toujours deux CA différents qui pilotent ces entités et deux AG qui s'organisent chaque année. Le bon sens et la bonne gestion priment : les synergies sont encouragées, l'organisation des différents événements démocratiques et participatifs dans les deux pays est pensée en commun et les outils sont partagés, comme le processus SIP par exemple.

Conseils d'Administration (CA)

En Belgique, le CA de la coopérative est composé de 17 administratrices et administrateurs, dont dix de la catégorie A (utilisateurs des services de la coopérative) et sept de la catégorie B (partenaires, employés permanents et personnes morales). Il

s'est réuni cinq fois en 2018 et a connu deux séminaires de travail de deux jours :

- en janvier 2018, à Lille, s'est tenu un séminaire ayant pour but de mieux se connaître et d'approfondir pour tous la compréhension de Smart dans sa globalité ;
- en janvier 2019, c'est à Gand que les administrateurs se sont réunis afin de se pencher plus profondément sur la question du périmètre de leurs responsabilités et des processus décisionnels du CA.

Une synthèse des sujets abordés lors de chaque réunion du CA est disponible sur le site www.smartbe.be.

En France, le CA de la coopérative est composé de 15 administratrices et administrateurs, représentant les catégories de sociétaires bénéficiaires, salariés permanents, clients et partenaires. Il s'est réuni trois fois durant l'année 2018.



Plus de
900
participants
aux AG



Plus de
700
votants



350
participants
aux bilans
participatifs

Assemblées générales

L'Assemblée générale belge s'est tenue au siège de Bruxelles le 19 juin 2018 et a réuni comme l'année précédente environ 800 participants. Axée sur la thématique de la coopération au sens large, elle a vu la présentation des fruits de la réflexion des groupes de travail SIP, ainsi que le lancement des nouveaux groupes.

638 sociétaires ont répondu aux questions formelles et d'orientation stratégique qui leur étaient posées grâce au vote électronique, soit une hausse de 51% par rapport à l'année précédente.

Environ la moitié des ateliers et tables rondes ont été organisés ou animés par des sociétaires, ce qui traduit une volonté d'inclusion active de ceux-ci dans l'animation de la vie coopérative.

Enfin, la diffusion en direct sur les réseaux sociaux des moments forts de la journée, notamment l'AG formelle en fin de journée, a réuni des centaines de spectateurs.

L'Assemblée générale française s'est tenue au siège à Lille le 18 juin 2018 et a réuni plus de 120 participants et 75 votants. Elle était axée sur la thématique de l'entreprise partagée, des ateliers et

des échanges se sont succédé tout au long de la journée. Elle était précédée d'une tournée participative organisée dans chaque ville française où Smart est présente, avec la volonté de tirer le bilan de l'année écoulée puis de partager une synthèse des échanges lors de l'AG à Lille. Environ 350 personnes au total ont pris part à ces travaux dans 12 villes, enrichissant le débat de leurs points de vue respectifs. Les thématiques les plus récurrentes ont été les questions de mise en réseau et de collaborations interprofessionnelles, d'animation de communauté et de financement des projets.

Dates des bilans participatifs en France

4 juin 2018: Strasbourg
5 juin 2018: Lille
6 juin 2018: Paris
7 juin 2018: Rennes / Amiens
8 juin 2018: Nantes
11 juin 2018: Bordeaux
12 juin 2018: Toulouse
13 juin 2018: Montpellier
14 juin 2018: Marseille
15 juin 2018: Lyon / Clermont-Ferrand

Études et recherches

ÉDUCATION PERMANENTE: UNE CULTURE DE LA COOPÉRATION

Depuis 2013, l'Association Professionnelle des Métiers de la Création-Smart est agréée en tant qu'organisme d'éducation permanente et bénéficie d'une subvention de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette reconnaissance officielle concerne un programme de publications qui témoigne d'une ambition émancipatrice pour un public économiquement et socialement fragilisé. C'est le cas pour beaucoup de sociétaires de la coopérative, soumis à diverses formes de « précarité », malgré le haut niveau de formation de beaucoup d'entre eux.

Un axe majeur de réflexion porte sur la coopération au travail, centrale dans l'évolution de Smart. La construction d'une entreprise partagée implique en effet que les sociétaires ne se cantonnent pas à un simple rôle d'utilisateurs des outils Smart, mais prennent une part de plus en plus active dans les processus de collaboration entre membres (notamment au sein d'une filière déterminée), mais aussi avec la coopérative Smart en tant que telle.

Il s'agit de se doter collectivement d'une culture coopérative. Les angles d'attaque sont multiples (idéologique, historique, organisationnel, etc.) et les études de cas sont réalisées pour tenter d'appréhender le phénomène en profondeur. Plus de la moitié des analyses (8/15) se rattache peu ou prou à cette thématique.

Par ailleurs, une étude a été consacrée aux musiciens et interprètes, qui représentent l'une des premières professions accueillies par Smart. Publiée sous le titre de *Musicien.ne : quelques réalités du métier*, cette étude poursuit un double objectif : acquérir une meilleure connaissance de la réalité socioprofessionnelle de cette catégorie d'artistes et réfléchir aux moyens qui s'offrent à elle pour améliorer ses conditions de travail. Elle a donné lieu à plusieurs débats et présentations publics.

MICHEL BAUWENS, CHERCHEUR EN RÉSIDENCE

Depuis novembre 2017, Smart accueille Michel Bauwens pour une résidence de recherche et développement d'une durée de trois ans.

Théoricien de l'économie collaborative, coauteur du *Manifeste pour une véritable*

économie collaborative et fondateur de la *P2P Foundation*, Michel Bauwens travaille en collaboration avec un groupe international de chercheurs sur l'application du pair-à-pair à la gouvernance, la production et la propriété. Ce concept provient du monde informatique et implique une relation d'égal à égal dans des réseaux. Michel Bauwens a été l'un des premiers à

appliquer ce principe à d'autres domaines de la société en le considérant comme une structure sociale. Pour lui, le pair-à-pair concerne en premier lieu la capacité des gens à créer de la valeur ensemble, d'égal à égal, sans autorisation. La société des communs émanant de la dynamique pair-à-pair est à même d'apporter une réponse à la crise écologique et sociale à laquelle nous sommes confrontés.

Citons quelques-unes de ces actions et interventions :

— En partenariat avec Smart, Saw-B, et Febecoop, Michel a travaillé sur le sujet de l'écosystème de soutien pour les plateformes coopératives à Bruxelles. Il a, entre autres, développé le wiki du projet (<https://platformcoop.brussels/>).

— Publication d'un livre, en anglais, *Peer to Peer: The Commons Manifesto* pour l'Université of Westminster Press, ainsi qu'un rapport *P2P Accounting for Planetary Survival*, sur la création d'écosystèmes collaboratifs durables et ouverts pour une production humaine en harmonie avec la planète.

— Le travail de coopération avec des villes et des institutions locales sur les transitions éco-sociales et le financement du travail génératif a continué à se développer : Bendigo, Sydney, Paramitta, Victoria, St. Etienne, Amsterdam et Gand. À l'été 2019, Michel Bauwens va produire un prototype de MOOC sur l'économie des communs avec la municipalité de Séoul.

PROJETS ET RECHERCHES

Les innovations qu'apporte Smart dans l'organisation du travail, la manière dont l'entreprise contribue à sécuriser les parcours professionnels en préservant les droits sociaux de ses salariés en *freelance* intéressent de plus en plus le monde de la recherche. En particulier, le passage en coopérative a suscité de multiples interrogations. Des représentants de Smart sont régulièrement sollicités à titre d'experts par des universités ou des organisateurs de colloques.

Isabelle Ferreras, Auriane Lamine et Julien Charles, trois chercheurs du Cridis (Centre de recherches interdisciplinaires Démocratie, Institutions, Subjectivité de l'UCLouvain) mènent depuis 2017 une recherche sur les transformations en cours chez Smart, en mêlant approches sociologiques et juridiques. Elle a donné lieu en 2018 à la rédaction du rapport « *Pratiques et organisation du travail démocratique chez Smart* ». Ce rapport et une synthèse des principaux résultats de l'enquête sont disponibles sur www.smartbe.be. Une nouvelle convention a été établie avec les chercheurs pour un projet d'étude qui s'étendra sur deux ans (2019-2020), en phase avec plusieurs chantiers menés par Smart.

Smart a, par ailleurs, participé activement au groupe de travail « *Protection sociale, ESS et communs* » mis sur pied par la Coop des Communs. Il s'agit d'une démarche de recherche collaborative qui confronte les points de vue de chercheurs, acteurs de l'économie sociale et solidaire et activistes des communs sur la protection

sociale. Les discussions et débats ont débouché sur une série d'articles écrits à plusieurs mains et accessibles sur www.coopdescommuns.org.

En janvier 2019 à Boston, la professeure Isabelle Ferreras (FNRS/UCLouvain) a enseigné sur les enjeux du gouvernement d'entreprise dans le cadre du *Trade Union Certificate*, un programme de formation destiné aux leaders syndicaux et organisé par le *Labor and Worklife Program* de la faculté de droit de l'université d'Harvard. Son livre *Firms as Political Entities* (2017, Cambridge UP) a servi de base pour cet enseignement. En particulier, elle a abordé les enjeux de la montée de l'emploi atypique, des stratégies de fissure des entreprises, et des plateformes et a contrasté ces tendances au regard du projet de Smart.

Cela commence à se savoir : Smart dispose d'une base de données unique en son genre sur le travail autonome. Ainsi, l'Institut de la Confédération Européenne des Syndicats (ETUI) a mené une recherche sur les travailleurs de plateforme en se basant sur les cas et les données (anonymisées) relatives aux travailleurs Smart qui ont pédalé pour Deliveroo. Ses travaux ont abouti à une publication intitulée « *Work in the platform economy: Deliveroo riders in Belgium and the Smart arrangement* ».

Plus globalement, les solutions originales que propose Smart dans l'organisation du travail attirent l'attention de nombreux chercheurs. Ainsi, DECODE, une étude réalisée par le CNRS pour la Commission européenne, consacre plusieurs pages à la

présentation du modèle Smart considéré comme «*l'alternative la plus large à l'ubérisation de l'économie*».

Smart a servi de point de départ pour différents articles notamment : «*The blurring of employment boundaries: a social economy perspective*», publié dans un ouvrage collectif qui fait suite à un colloque organisé par ETUI et l'École des Relations Industrielles de l'Université Autonome de Madrid. Citons encore l'article «Organiser des trajectoires de travail hybrides : le cas de Smart» rédigé en collaboration avec la professeure Annalisa Murgia à l'occasion d'un autre colloque, à Tallinn.

En France, Smart a accueilli à plusieurs reprises des doctorants qui écrivent leur thèse en travaillant dans l'entreprise. C'est le cas de Federico Puletti qui se consacre au thème de la coopération dans le travail et se propose de fournir des instruments analytiques permettant à la coopérative Smart d'orienter ses projets et ses programmes sur les transformations les plus récentes du travail et du paysage technologique qui lui est lié.

Enfin, en collaboration avec *Charhon consultants*, Smart recueille les paroles de travailleurs autonomes sociétaires de Smart ainsi que le point de vue des structures qui les soutiennent à travers l'Europe. L'enquête dresse leurs portraits, questionne leurs attentes professionnelles et interroge leur implication politique. Sont aussi abordés les enjeux posés au travail indépendant et la question de la représentation des travailleurs autonomes et de leur spécificité. Les résultats de l'enquête seront publiés en juin 2019.

I-WIRE et SWIRL

Smart a collaboré au projet I-WIRE (*Independent Worker and the Industrial Relations in Europe*, www.i-wire.eu). Cette recherche, soutenue par la Commission européenne et portée par le LENTIC (Université de Liège) et l'*Università degli Studi di Milano*, visait à déterminer la manière dont les *i-pros* (travailleurs autonomes) sont représentés dans les relations professionnelles. Le projet a abordé tant les conditions de travail que les besoins de ces travailleurs.

Le projet SWIRL (*Slash Workers and Industrial Relations*), coordonné par l'Université catholique de Milan et également soutenu par la Commission européenne, prolonge les recherches menées dans le cadre de I-WIRE en ouvrant l'analyse au travail occasionnel, c'est-à-dire à ces «*formes d'emploi liées à l'accomplissement d'une tâche spécifique et, par conséquent, d'une durée relativement courte*» qui se sont multipliées, notamment sous l'effet de la numérisation. Le *slash work* définit les activités successives d'un travailleur qui passe constamment d'une fonction professionnelle à une autre en étant par exemple journaliste/éditeur web/traducteur.

CENTRE DE DOCUMENTATION

—
L'aménagement de la Kop (espace de coworking à Bruxelles) a permis de réactiver le centre de documentation que Smart avait mis sur pied avec l'association Culture & Démocratie, en mettant en commun les ressources des deux structures (revues, livres, publications académiques...): en tout, plus de 3000 titres sont à la disposition des visiteurs pour une consultation sur place.

Le fonds initial était essentiellement centré sur le monde de la culture dans toutes ses dimensions (politiques, économiques, sociologiques, etc.) ainsi que sur les professions artistiques et créatives. Désormais, il intègre aussi des ouvrages portant sur le mouvement coopératif, sur l'entrepreneuriat et sur l'économie, en particulier l'économie sociale et solidaire. En outre, le centre est enrichi depuis 2018 de l'apport de deux nouveaux partenaires (Pour la Solidarité et CoopCity).



Yves Dejardin
Garder le côté à échelle humaine de l'artisanette tout en portant la casquette de l'entrepreneur

La scène est belle, presque digne d'un film. Celle d'un homme étouffé par son quotidien qui décide de tout quitter et de monter son projet depuis le garage paternel. Les années ont passé et le projet a évolué. C'est désormais depuis un atelier et avec deux employés qu'Yves Dejardin poursuit l'aventure Art Maker. Artisan ? Entrepreneur ? Les deux ! Pour lui, le travail de la lumière est devenu (n'a jamais cessé d'être ?) un terrain de jeu.

III—Smart, une organisation

Smart est une organisation à dimension européenne déployée dans plus de 40 villes situées dans neuf pays. Au sein de l'organisation, des personnes motivées par son projet de transformation sociale accompagnent, jour après jour, des milliers de sociétaires dans le développement de leurs activités. Smart s'appuie par ailleurs sur un large éventail de partenaires, qui contribuent à servir l'intérêt de ses sociétaires.

Smart fait entendre sa voix

L'ACTION DE L'ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ, PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'ensemble du groupe Smart au niveau européen est chapeauté par l'Administrateur délégué, Président Directeur Général, Sandrino Graceffa. Au quotidien, celui-ci dirige plus particulièrement le groupe tant en Belgique qu'en France² et met en œuvre le plan d'actions opérationnel, en lien avec les quatre directions. En outre, il prend part à des événements portant sur des sujets relatifs à l'économie sociale et solidaire, l'économie collaborative, les nouvelles formes d'emploi et d'entrepreneuriat, les travailleurs de plateformes, les tiers-lieux... et bien entendu la représentation de la coopérative Smart et de ses différents projets.

Relevons quelques participations marquantes de Sandrino Graceffa à des événements au cours de l'année 2018.

- Le 16 janvier à Nantes : participation aux Biennales Internationales du Spectacle (BIS).
- Le 22 janvier à Liège : réunion du Conseil Économique et Social de la Wallonie ; exposé sur l'économie collaborative et l'expérience de Smart avec les travailleurs de plateformes.
- Le 25 janvier à Bruxelles : colloque « Dialogue social dans l'économie de plateforme » organisé par Pour La Solidarité (PLS), le groupe Up et l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) ; exposé sur l'expérience de Smart avec les travailleurs de plateformes.
- Le 6 février à Milan : présentation du livre « Refaire le monde du travail : une alternative à l'ubérisation de l'économie ».
- Le 14 mars à Saint-Denis : colloque « une économie contributive dans une société de soin » ; participation à la table ronde sur les transformations de la coopération.
- Le 31 mai à Bruxelles : colloque « Droit et société » ; participation à une table ronde sur l'économie collaborative.
- Le 14 juin à Paris : conférence à la Fondation Jean-Jaurès « Comment accompagner et protéger les nouvelles formes de travail ? Entre salariat, autoentrepreneuriat et (in) dépendance ».
- Le 7 septembre à Carcassonne : colloque du groupe socialiste européen « *Our fight for social progress: let's act together* » ; exposé portant sur des conditions de travail décentes pour tous.
- Le 12 septembre à Paris : conférence organisée par l'Observatoire du Travail Indépendant ; participation à la table ronde : « LIBERTÉ! De travailler – ÉGALITÉ! Des droits – REPRÉSENTATIVITÉ! ».

² Dénommé Président Directeur Général en France

- Le 15 septembre à Paris : Fête de l’Huma ; intervention sur l’économie des plateformes et les réponses coopératives.
- Le 11 octobre à Paris : conférence à la Fondation Jean-Jaurès « Travail, nouveaux emplois et plateformes ».
- Le 20 octobre à Dinant : séminaire des secrétaires régionaux de la FGTB : exposé sur les nouvelles formes d’emploi et présentation de Smart.
- Le 23 octobre à Buenos Aires : participation au lancement du groupe de réflexion international sur l’entrepreneuriat coopératif de l’ACI (Alliance Coopérative Internationale).
- Le 25 octobre à Montréal : participation à une rencontre avec des travailleurs autonomes et présentation de la coopérative Smart.
- Le 20 novembre à Bruxelles : accueil du Président français, Monsieur Emmanuel Macron, venu à l’invitation du Roi Philippe pour une visite de l’espace de travail partagé LaVallée.
- Le 26 novembre à Lille : en présence de la maire de Lille, Madame Martine Aubry, conférence de presse de lancement du projet de création du nouveau tiers-lieu, le « Saint So Bazaar » à Lille.

COMMUNICATION, REPRÉSENTATION, LOBBYING

—

Durant l’année 2018, Smart a été régulièrement sollicitée ou amenée elle-même à établir des contacts avec de nombreux acteurs politiques, syndicaux ou économiques tant en Belgique qu’en France pour présenter son projet et promouvoir son modèle d’entreprise partagée et de transformation sociale. Au-delà de faire comprendre son modèle et d’apporter son expertise sur de nombreux sujets liés au futur du travail, à la protection sociale ou encore aux travailleurs de plateformes, l’objectif est de susciter des changements (notamment réglementaires) visant à répondre aux besoins de ses sociétaires. Relevons à cet égard la rédaction et diffusion

d’un memorandum politique en vue des élections du mois de mai 2019 et centré sur quatre dimensions clés : l’Europe, la démocratie, la protection sociale et l’entreprise partagée comme modèle de production.

Smart a organisé ou pris part à des dizaines de colloques, séminaires, débats, conférences, campagnes et groupes de réflexion consacrés au futur du travail, à la défense de la protection sociale en Europe, à l’expansion de l’économie sociale, et à la constitution de communs et de biens collectifs. L’objectif étant autant de tisser un réseau robuste de collaborations avec des entités ayant un propos proche de celui de Smart, que de lancer des pistes d’influence vers les institutions nationales ou européennes.

Parmi ces actions et partenariats, citons :

- la participation au groupe de travail « Protection sociale, ESS et communs » constitué par La Coop des Communs ;
- le partenariat avec la *European Freelancers Week*, avec des rencontres organisées dans plusieurs pays d'Europe ;
- l'important travail mené avec l'Alliance Coopérative Internationale dont la participation au lancement de l'ICETT (International Cooperative Entrepreneurship Think Tank) ;
- les discussions encadrées à Paris par le Haut-commissariat à la réforme des retraites pour réfléchir aux formes d'emploi émergentes chez les seniors ;
- la présence au colloque Europe & ESS organisé par le Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire (RTES) à Lille, qui a facilité la rencontre de responsables de la Commission européenne (économie sociale, eCommerce et plateforme en ligne) ;
- la participation au groupe de réflexion sur le futur du travail avec la Société française de prospective autour du programme « Décoder le travail ; vers une vision de l'avenir de l'activité humaine dans les organisations » pris par le prisme entreprises ; travail qui a donné lieu à une série de recommandations aux partenaires sociaux ;
- l'appui à la campagne Tam Tam (Belgique) qui dénonce les effets délétères des politiques néolibérales d'austérité (sur la protection sociale, la santé, la justice, le travail...) et prône plus de solidarité (en luttant notamment contre l'évasion fiscale) ;
- la publication d'études et d'analyses produites par le service Éducation Permanente ;

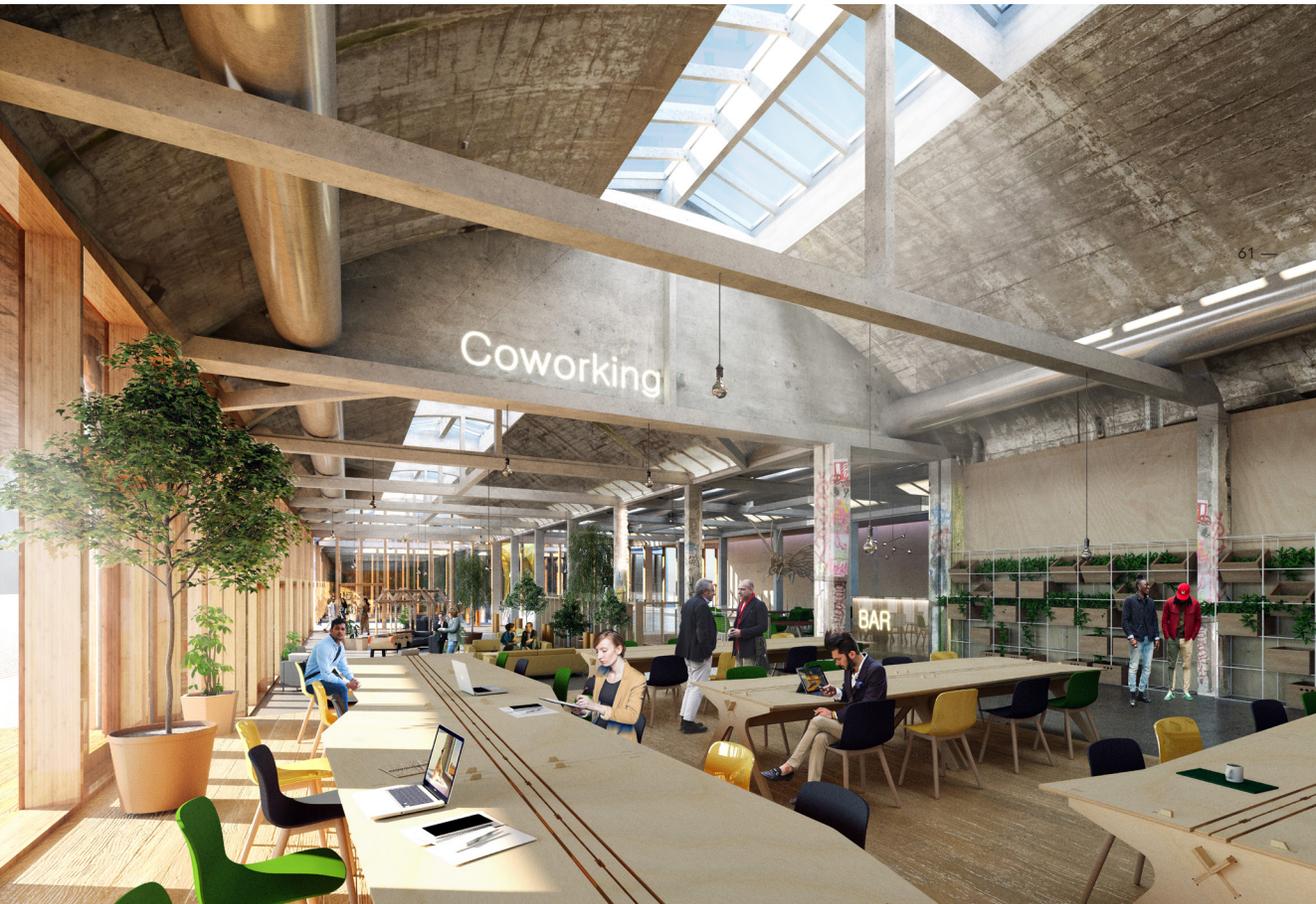
Pour la globalité de sa démarche participative, Smart a reçu un *Future Work Award* en février 2019 décerné par la prestigieuse RSA (*The Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce*).

Dans la presse

La présence de la coopérative dans la presse, en France et en Belgique, et sur la toile en général se traduit de différentes manières :

- Des articles, des reportages et des interviews entièrement dédiés à Smart ou à ses tiers-lieux. À ce titre, citons la visite du Roi Philippe et du Président Macron à LaVallée qui a généré plus de 80 citations dans différents supports. De manière générale, une quinzaine d'articles de fond consacrés à Smart et à son écosystème sont parus dans la presse en 2018.
- Des interventions spontanées, par exemple sous forme de Carte Blanche, de ses collaborateurs et chercheurs (merci à eux pour leur plume acérée).

- Des références faites à Smart en tant que partenaire, comme cela a été le cas de manière particulièrement marquée dans « l'affaire Deliveroo » suite à laquelle la coopérative a été citée dans plus d'une centaine d'articles en 2018.
- Des retombées dans près d'une vingtaine de médias suite à la conférence de presse pour le lancement du projet Saint So Bazaar, 5000 m² dédiés à l'économie créative au cœur de Lille.



Saint So Bazaar (LILLE) - Illustration : Béal & Blanckaert, Architectes et urbanistes

Bilan social et transparence financière

ÉVALUER L'IMPACT SOCIAL

Pour appréhender les activités d'une structure de l'économie sociale, on ne peut se contenter de la seule dimension financière, car ces entreprises cherchent à produire de la richesse partagée. Cependant, il n'existe pas de consensus sur le vocabulaire à employer pour qualifier l'apport des structures à finalité sociale à leurs bénéficiaires et à la société dans son ensemble. Certains parleront d'utilité sociale, de valeur sociale, d'autres d'impact ou d'externalités. Smart a retenu les termes « impact social » et la définition du Petit précis de l'évaluation de l'impact social. Selon ce dernier, l'évaluation de l'impact social est « un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une entreprise sociale sur ses parties prenantes ».

Les sociétaires de Smart ont décidé de lancer un groupe de travail exploratoire afin d'amorcer une mesure de l'impact social de l'entreprise. Dans le cadre de la démarche *Smart In Progress*, ce groupe de travail réunissant des sociétaires diversifiés (utilisateurs, mais aussi salariés permanents, donneurs d'ordre, partenaires...) s'est mis en place fin 2018.

Les motivations de la coopérative s'inscrivent dans une démarche de progrès et anticipent plusieurs objectifs :

- une visée stratégique : l'évaluation est un instrument de pilotage stratégique, tout particulièrement pour ce qui concerne le développement de Smart qui prend une autre signification s'il se place dans une perspective de maximisation de l'impact social ;

L'évaluation de l'impact social est « un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une entreprise sociale sur ses parties prenantes ».

Petit précis de l'évaluation de l'impact social, publié par l'ESSEC, le Mouves et l'Avise

- une visée de plaidoyer: la démarche évaluative permet de faire le point sur la plus-value sociale de l'organisation, et de la valoriser;
- une visée démocratique: le temps de l'évaluation est conçu comme un temps de partage et d'ouverture du dialogue aux différentes parties prenantes de la coopérative.

Dans un premier temps, le groupe de travail va s'employer à cadrer la démarche (objectifs, périmètre, destinataires, approche, méthode) avant de la structurer (critères et indicateurs).

Ce n'est qu'après ces étapes capitales que l'observation et l'analyse pourront commencer. Une démarche d'évaluation s'inscrit dans le temps long et requiert une certaine régularité.

RENFORCER LA TRANSPARENCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DE LA COOPÉRATIVE

Conformément aux engagements pris par le Conseil d'Administration de Smart envers ses sociétaires dans le cadre de la démarche *Smart In Progress*, la coopérative met en œuvre un ensemble de mesures visant à renforcer la transparence sur les plans économiques et financiers.

Ces mesures sont principalement mises en œuvre au sein de la Direction administrative et financière, accompagnée dans cette tâche par la Direction générale et la Direction des services informatiques.

En 2018, la priorité fut donnée à la construction de nouveaux outils et procédures comptables, et la redéfinition des missions du pôle « comptabilité, finances » qui doivent apporter en matière de transparence :

- des outils pour les sociétaires permettant de :
 - > mesurer et gérer la performance de leurs activités économiques, et

dialoguer plus efficacement avec leur conseillère ou leur conseiller sur ce point;

- > identifier les ressources financières dont ils disposent;

- des outils pour la gestion de la coopérative pour mesurer plus efficacement ses performances et apporter une analyse plus fine de ses postes de coûts, et ensuite d'en rendre compte aux sociétaires;

- de nouvelles approches en matière de contrôle de gestion et de contrôle interne pour mesurer les performances, les risques et agir sur ces points de manière réactive.

Ces travaux donneront des résultats à compter de l'été 2019.

Par ailleurs, la coopérative fait l'objet chaque année d'un audit de révision de l'ensemble de ses comptes, et de missions de commissariat aux comptes.

L'équipe des permanent.e.s

Depuis octobre 2017, Smart Belgique et Smart France forment une seule grande entité, même si juridiquement les deux structures demeurent distinctes. Ce rapprochement se joue au niveau des équipes de terrain, mais également au niveau de la direction. Le rapprochement des équipes belges et françaises a permis de mutualiser un certain nombre de services et de fonctionnalités.

Les travailleurs permanents employés au sein de la structure dépendent quant à eux de l'une des quatre directions de Smart : Direction des services opérationnels (DOP), Direction administrative, financière et logistique (DAF), Direction générale et du développement (DGD) et Direction des services informatiques (DSI).

DIRECTION GÉNÉRALE ET DU DÉVELOPPEMENT DGD

↓
Équipe d'animation
—
Équipe de support
—
Conseillers de l'Administrateur délégué
↓



26
travailleurs permanents
24 ETP*

DIRECTION DES SERVICES OPÉRATIONNELS DOP

↓
Accompagnement
—
Accueil
—
Administratif
↓



150
travailleurs permanents
145 ETP*

DIRECTION DES SERVICES INFORMATIQUES DSI

↓
Infrastructure
—
Support, maintenance, développement et contrôle qualité
↓



37
travailleurs permanents
36 ETP*

DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE DAF

↓
Administration générale, gestion financière, contrôle de gestion et comptabilité
—
Affaires sociales et juridiques
—
Maintenance et entretien
↓



48
travailleurs permanents
46 ETP*

* Équivalents temps plein

DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

La Direction administrative et financière (DAF) veille au bon fonctionnement des services supports qu'elle comporte, et fait en sorte qu'ils sont mis au service du projet stratégique de la société. En 2018, la Direction a entamé un important travail de réorganisation.

Ses missions :

- concevoir, gérer, et mettre à disposition les outils de pilotage sur les thématiques qu'elle supervise ;
- s'assurer de disposer des moyens (humains, financiers, techniques) nécessaires à la mise en œuvre des actions opérationnelles quotidiennes, et de la conduite du plan d'actions opérationnel ;
- mesurer les ressources, rechercher les modalités d'organisation les plus efficaces et durables ;
- appuyer les autres directions, dans leurs rôles de management (des équipes, des ressources financières et techniques) ;
- gérer les ressources humaines ;
- assurer le respect des législations en vigueur ;
- assurer une relation saine avec les partenaires de l'entreprise (clients, administrations, financeurs publics, fournisseurs...);
- permettre la bonne circulation de l'information au sein des équipes (communication interne).

La direction s'organise autour de quatre pôles :

- Finance, comptabilité, gestion et relation clients ;
- Ressources humaines ;
- Vie des sociétés ;
- Vie des lieux.

Elle est animée par un directeur, appuyé par une équipe de soutien à la direction administrative et financière et une équipe de juristes polyvalents intervenant sur l'ensemble des thématiques de la DAF.

La Direction administrative et financière regroupe 48 travailleurs permanents.

LA DIRECTION GÉNÉRALE ET DU DÉVELOPPEMENT

À la fin de l'année 2018, il a été décidé de rassembler la Direction générale et la Direction du développement et de la stratégie en une seule direction : la Direction générale et du développement (DGD). Leurs rôles étaient très proches ainsi que les missions, les objectifs et les priorités qu'elles poursuivent, en sorte qu'un rapprochement organisationnel s'imposait.

La Direction développe des orientations stratégiques qui servent de moteur et de soutien à l'ensemble du groupe Smart. Elle est directement liée au rôle et à la fonction de l'Administrateur délégué, entre autres pour les aspects suivants : la gestion journalière du groupe et mise en œuvre des priorités (plan d'orientation stratégique Smart 2020, plan d'actions opérationnel...), le suivi et la cohérence de toutes les actions, le rôle de représentation et d'animation des différentes instances de gouvernance et décisionnelles.

La DGD se compose d'une équipe d'animation et de support, composée de personnes dotées de profils, compétences et expériences variées et chargées de mettre en œuvre les différents projets stratégiques en lien avec les sept fonctions suivantes :

- étudier et anticiper les mutations du monde du travail et des modes de production de biens et de services : « Étude/Analyse » ;

- expliquer, informer sur le projet et influencer les institutions pour obtenir une reconnaissance et provoquer le changement : « Lobbying » ;
- interroger les réponses proposées et imaginer des services adaptés aux besoins et à la diversité des utilisateurs/sociétaires : « Design de services » ;
- rendre Smart attractive et faire connaître ses solutions pour permettre à chacun d'en profiter : « Communication » ;
- concevoir et mettre en œuvre les projets stratégiques de la coopérative conformément à sa volonté d'innover et de développer des alternatives économiques : « Pilotage stratégique » ;
- démontrer par l'exemple qu'une gouvernance participative et démocratique est compatible avec l'échelle de l'entreprise : « Vie Coopérative » ;
- déployer et renforcer la présence de Smart via différents modèles de développement : « Développement ».

La Direction générale et du développement regroupe 26 travailleurs permanents.

LA DIRECTION DES SERVICES OPÉRATIONNELS

La Direction des services opérationnels (DOP) a pour mission d'accueillir et d'accompagner les utilisateurs des outils dans le développement de leurs activités. Le métier de conseiller s'articule, vis-à-vis des utilisateurs, autour de trois missions :

- Initiation et support au « dispositif Smart ». On peut distinguer d'un côté les *outils de gestion utilisés au quotidien* : les outils online, ainsi que la relation avec les utilisateurs, les possibilités de financement, le relais des différentes formations, etc. De l'autre côté, on envisage *Smart en tant que communauté* : la gouvernance participative, les événements, le réseautage, les filières.
- Accompagnement des utilisateurs : à la fois, l'accompagnement individuel qui vise à un suivi personnalisé et sur-mesure pour toutes les questions ou problèmes touchant à la situation administrative et à l'analyse économique ou stratégique du projet de l'utilisateur, et l'accompagnement collectif (animation de collectifs) pour créer les conditions favorables à ce que les sociétaires trouvent leurs ressources à tous niveaux.
- Commerciale et prospective, centrée sur les marchés des sociétaires, mais également ceux de Smart, à savoir les réseaux, les secteurs, les domaines, les territoires qui peuvent représenter de nouvelles opportunités pour renforcer la présence de Smart et/ou prendre

place là où des besoins du terrain rendent cela pertinent.

Une équipe de soutien à la Direction des services opérationnels a pour mission de veiller à la qualité du service rendu par les conseillères et conseillers avec trois champs d'action principaux :

- La gestion des équipes de conseillers et équipes administratives qui accompagnent les utilisateurs : organisation, conditions de travail, formation, mobilité... Son rôle est de veiller à ce que les équipes opérationnelles soient correctement équipées, que ce soit en termes de ressources humaines et financières, de moyens matériels (espaces, outils, cadre de travail...), et de compétences (connaissances, formations...).
- La réflexion et l'évolution de l'accompagnement des utilisateurs dans ses différentes dimensions.
- La maintenance et le développement des outils et procédures mis à disposition des sociétaires et du personnel permanent (backoffice) par Smart.

L'équipe de la Direction des services opérationnels comprend 150 personnes, dont 123 conseillers (80 en Belgique et 43 en France dispersés sur tout le territoire).

LA DIRECTION DES SERVICES INFORMATIQUES

La Direction des services informatiques (DSI) présente une face matérielle, avec une partie de son équipe chargée de l'infrastructure et des composants techniques, avec une partie de son équipe chargée de l'infrastructure et du matériel, et une face logicielle, l'autre partie de ses collaborateurs s'affairant au développement informatique. Deux faces, mais une mission sans ambiguïté : rendre à tous la vie plus facile.

En 2018, la Direction des services informatiques s'est dotée de deux cellules à la vocation plus transversale.

L'équipe « Assurance et Qualité » accompagne les développeurs en vue d'améliorer la qualité des applicatifs réalisés. Il s'agit, en amont, de traduire les « besoins métiers » en scénarios de développement et, en aval, de tester les solutions élaborées.

Les membres de cette cellule prennent également en charge la mise en commun de nouvelles technologies, pratiques ou notions théoriques au travers des « Mercredis Malins » durant lesquels tout membre de la DSI peut présenter un sujet à l'ensemble de l'équipe.

La cellule « Projets et Méthodes » assure quant à elle la liaison entre l'ensemble des collaborateurs, afin d'assurer la visibilité et la transparence des activités de la Direction. Elle élabore un rapport mensuel couvrant tant le développement de logiciels que les autres missions

de la direction (infrastructure, qualité et assurance, méthodologie...). Outre cette fonction de communication, la cellule a également porté l'évolutivité des outils internes, des plateformes de collaboration. Elle s'inscrit dans une dynamique constante d'amélioration des processus internes à la DSI. La dernière initiative en date consiste en l'élaboration et la mise en place d'une méthodologie de gouvernance des projets.

Travaux d'infrastructure

Ces initiatives s'appuient dans leur ensemble sur l'infrastructure, cette vaste et invisible composante de la DSI. L'équipe en charge de cette composante de base a permis d'achever certains chantiers majeurs en termes de continuité de services ou de sécurisation des données.

Plus concrètement et par « axe de compétence » :

- Plan DRP (pour *Disaster Recovery Plan*) : toutes les fonctionnalités et données stockées au sein du centre de données de Saint-Gilles sont à présent répliquées vers un site secondaire (Evere). En cas de panne ou de rupture de service liée à l'infrastructure principale, une procédure permet la restauration dudit service via l'infrastructure secondaire.
- Renouvellement de la salle serveur : le parc des serveurs a été renouvelé pour assurer de meilleurs services.
- Certificats de sécurité (SSL) : déploiement de certificats de sécurité sur tous les serveurs mettant à

disposition des logiciels à destination des utilisateurs.

- Réseaux Féron : restructuration et renouvellement du câblage informatique des bâtiments de la rue Féron (Bruxelles).
- Documentation technique : révision de l'ensemble des documents relatifs à l'infrastructure serveurs, réseau...
- Plan backups : renouvellement du matériel et révision de la planification des sauvegardes.
- Logistique : l'équipe IT a également contribué à remplacer l'ensemble du parc d'imprimantes en Belgique et a doté les locaux de Bruxelles d'une salle de vidéoconférence.

La Direction des services informatiques a également choisi, tout comme l'ensemble de Smart, d'instaurer une gouvernance des projets selon les principes de Prince2. Cette méthodologie est l'une des charnières devant permettre aux équipes de mener à bien plusieurs projets en parallèle.

En ce qui concerne les équipes, et pour les développements à destination des utilisateurs, l'approche Agile basée sur les standards de Scrum a été adoptée.

La différence et la complémentarité de ces deux axes permettent de répondre le plus efficacement possible à toutes les requêtes qui aboutissent à la DSI.

La Direction des services informatiques regroupe 37 travailleurs permanents.

69 —

ENGAGER LA COOPÉRATIVE DANS UNE GESTION DURABLE DE SES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines sont essentielles dans la réalisation et la réussite du projet de la coopérative. Smart consacre une part importante de son budget aux ressources humaines qui représentent surtout un apport de compétences, de savoir-être, de créativité.

Dans ce contexte particulier, le service de gestion des ressources humaines travaille de manière à servir le développement et la pérennité de l'entreprise partagée, en respect des principes et valeurs de la coopérative : innovation sociale, solidarité, partage, entrepreneuriat, protection sociale, efficacité économique, diversité et démocratie.

C'est un défi particulier qui est posé à ce service, de mettre en œuvre une politique qui à la fois sécurise, donne du cadre, et qui laisse la part belle à la prise de risque entrepreneurial.

En pratique, le service assure donc les rôles suivants :

- garantir les implications légales et réglementaires dans l'entreprise ;
- garantir les processus exécutifs de paie et déclaration sociale ;



474
participants aux
formations

—



5840
heures de
formation

—

- conseiller le management, les sociétaires et les salariés dans les différentes phases du management des ressources humaines : embauche, évolution de carrière, formation, rémunérations... ;
- assurer la communication dans l'entreprise ;
- participer à la concertation sociale ;
- assurer la sécurité et le bien-être au travail.

Pour y parvenir, le pôle ressources humaines, en 2018 a mené un travail de réorganisation qui a abouti à une organisation nouvelle de ses services selon quatre axes :

- service de gestion du personnel : suivi des salariés, élaboration de la paie et déclarations sociales, analyse et suivi des ressources humaines ;
- accompagnement des carrières : développement de la marque employeur, recrutement et intégration, formation ;
- gestion et prévention des risques professionnels ;
- services administratifs RH.

La formation des salariés permanents: un investissement pertinent

L'accompagnement des salariés permanents a pris différentes formes en 2018 :

- des formations individuelles, mobilisant des organismes reconnus pour leur expertise dans des domaines spécialisés (neuf participants pour 18 jours de formation) ;
- des formations collectives : intelligence collective, méthodologie de projet Prince2, Office 365... (188 participants et 23 jours de formation) ;
- un parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs pour accompagner les six premiers mois de leur prise de fonction ;
- des coachings individuels ou collectifs, pour favoriser l'organisation des équipes, leur management ou mettre en place une médiation (38 participants pour un total de 138 heures) ;
- des actions de prévention et de sécurité au travail (70 participants aux sessions de secourisme) ;
- des cours de langues dispensés auprès de 12 participants (notamment à destination des primoarrivants que Smart a eu le plaisir d'accueillir dans ses effectifs) ;
- l'organisation de trois séminaires visant le métier des conseillers Smart (français et belges), faisant la part belle aux temps de formation, d'échange et de co-construction (145 participants soit l'ensemble des conseillers sur sept jours et demi) ;

— des démarches de formation volontaire en dehors du temps de travail qui ont concerné 12 salariés ayant suivi des formations diplômantes au sein d'établissements agréés;

— des entretiens individuels organisés avec le responsable Formation à

la demande du salarié. Il s'agit d'envisager la mise en place d'une formation spécifique, ou d'un bilan de compétences.

En 2018, 5840 heures de formation ont été proposées aux salariés permanents de Smart.



113
participants
au référentiel
de compétences

—

Un enjeu particulier pour la coopérative : former ses conseillers

En 2017, Smart décidait de réaliser un ambitieux plan de formation de ses conseillers, consciente de la particularité de ce que représente ce métier au sein d'une entreprise partagée.

Pour ce faire, il fut nécessaire au préalable de réaliser le référentiel de compétences des conseillers, courant 2018. La méthode retenue a fait la part belle à la participation des équipes belge et française, le résultat final fut présenté en septembre 2018, après près de 11 mois de travaux intenses (réunions de méthode, formation d'experts, entretiens, analyse des interviews...).

Ensuite, un travail de co-construction avec chacune des équipes de conseillers (neuf en Belgique et six en France) a permis d'identifier les besoins en formation pour atteindre ce référentiel. Trois journées de co-construction avec chaque équipe, animées par le Service formation et la Direction des services opérationnels, ont permis aux conseillers de s'approprier dans le référentiel, les compétences nécessaires pour répondre aux situations de travail.

Au total, 113 participants ont pris part à la mise en place du référentiel, ce qui représente 2375 heures de formation.

Au printemps 2019, le plan de formation pour chaque équipe est en cours d'écriture, et les formations débiteront à l'été 2019.

Smart, partenaire de proximité

La question de l'ancrage local et de la proximité avec ses sociétaires est déterminante pour Smart, qui est présente dans 10 villes en Belgique et 14 en France. Les équipes de conseillers, au-delà de l'accompagnement des sociétaires dans le développement de leurs activités, animent leur communauté, développent des partenariats, mettent en réseau, organisent des événements afin d'asseoir leur implantation dans leur ville. Ces missions les amènent à nouer des contacts avec de nombreux partenaires économiques et culturels. Découvrez dans les pages qui suivent quelques temps forts de leur année ainsi que des chiffres clés.



EN FRANCE



3330

nouveaux inscrits



3027

Activités actives

(qui ont au moins encodé un document :
facture, note de frais, etc.)



EN BELGIQUE



6439

nouveaux inscrits



19 004

utilisateurs actifs

(qui ont au moins encodé un document :
facture, contrat, note de frais, etc.)

EN FRANCE



1

conseillère

—



32

sessions
d'info

—



106

nouveaux
inscrits

—



108

activités
actives³

—

AMIENS

Le bureau de Smart à Amiens accueille et accompagne ses sociétaires au sein du tiers-lieu La Machinerie proposant un espace de coworking gratuit, mais également un FabLab ouvert à toutes et tous.

En 2018, le bureau a organisé de nombreuses rencontres favorisant l'échange de compétences, des formations sur le naming, la commercialisation et les réseaux sociaux. En outre, il a animé des sessions d'information en association avec plusieurs lieux culturels métropolitains.

Enfin, le bureau participe à des déjeuners participatifs pour mettre en avant l'activité économique générée par les porteurs de projets. Smart est sollicitée pour participer aux événements de La Machinerie et intervenir auprès des projets d'entreprises émergentes. Par ailleurs, l'équipe est intervenue dans les programmes initiés par la Machinerie de GEN (Grande École du Numérique) et Starter.

Le partenariat initié avec le festival Interdisciplinaire Festiv'art a pour but de mettre en avant des artistes émergents du territoire et de leur proposer une solution administrative au développement de leur projet.



1

conseillère

—



14

sessions
d'info

—



59

nouveaux
inscrits

—



51

activités
actives

—

ARRAS

Le bureau d'Arras est situé dans une maison indépendante au centre-ville, proposant sur 300 m² une salle de réunion et de formation pouvant accueillir jusqu'à 25 personnes, un espace de coworking, six bureaux individuels ainsi que des espaces de convivialité.

En 2018, le bureau a organisé un hackathon en partenariat avec le Hubhouse de l'Université d'Artois et Veolia sur la revitalisation économique du quartier des hauts de Saint-Aubert; un concours de créativité par équipes composées de porteurs de projets et d'étudiants de l'Université.

Au cours de l'été 2018, le bureau a assuré le parrainage économique de la Coopérative Jeunesse de Services d'Achicourt-Beaurains. L'opération a concerné 15 jeunes de 16-18 ans qui ont bénéficié d'un CAPE (contrat d'appui au projet d'entreprise).

Parmi les rencontres professionnelles organisées avec les sociétaires de la coopérative, citons les Repair Cafés qui se déroulent tout au long de l'année, des participations à différents événements locaux comme le « Défi Créateur Actif », le salon « Rebond Cadres », le Raid de l'Emploi, ou la journée de l'Économie Sociale et Solidaire organisée par la Communauté Urbaine d'Arras.

73 —

³ Par activités actives, on entend celles qui ont encodé au moins un document en 2018.



1
conseillère

—



20
sessions
d'info

—



37
nouveaux
inscrits

—



24
activités
actives

—



BÉTHUNE

Le bureau de Béthune est logé dans un espace partagé de la Communauté d'agglomération de Béthune-Bruay, Artois Lys Romane (CABBALR) qui accueille des acteurs de la création et de l'insertion socioprofessionnelle locale, ainsi qu'un centre d'appels. La communauté d'agglomération étant très importante dans l'aide à la création sur le territoire, le bureau développe des partenariats avec la communauté urbaine et ses nombreuses associations.

En 2018, dans le cadre d'un partenariat économique, 14 coopérants de la Coopérative Jeunesse de Bruay Labuissière et 17 coopérants de la Coopérative Jeunes Majeurs ont été accompagnés à développer leurs activités.

Le bureau a également participé à une réunion « Incubateur » au Louvre Lens dans le but de se présenter aux futurs créateurs de projets et aux autres partenaires régionaux et locaux, ainsi qu'au Salon intercommunal de Mazingar pour présenter l'accompagnement de Smart aux porteurs de projets.



1
conseiller

—



29
sessions
d'info

—



109
nouveaux
inscrits

—



63
activités
actives

—

BORDEAUX

Smart a ouvert ses portes à Bordeaux en janvier 2018 au sein de l'espace de coworking La Girafe. Le bureau a tissé des partenariats avec les acteurs de l'accompagnement comme la Maison de l'Emploi (Matinée de la création), Le Rocher de Palmer (Salon entreprendre dans la culture), le CRESS (Culture & ESS), Krakatoa (La Pépinière) et le Cluster Entreprises Culturelles de Bordeaux.

Les ateliers thématiques organisés en 2018 ont porté sur la gestion du temps de l'entrepreneur et une introduction au *Business Model*. À cela s'ajoutent diverses sessions et moments de convivialité (13 au total) sur des thèmes liés au développement entrepreneurial.


1
conseillère


26
sessions
d'info


139
nouveaux
inscrits


92
activités
actives



CLERMONT-FERRAND

Membre du DAMIER, la grappe d'entreprises (cluster) représentant les industries musicales et audiovisuelles sur l'ensemble de la Région Auvergne et labellisée Pôle Territorial de Coopération Économique, le bureau clermontois accueille et accompagne depuis quatre ans ses porteurs de projets dans un espace partagé avec des structures du secteur de l'Économie sociale et solidaire. En constante évolution, il est aussi rythmé par une forte implication de ses sociétaires.

Le bureau a organisé en 2018 de multiples rencontres professionnelles et ateliers, des petits déjeuners coopératifs et la restitution des Assemblées générales belges et françaises en co-animation avec le conseiller et les sociétaires ainsi qu'un débat mouvant et des ateliers sur les besoins des utilisateurs. Smart à Clermont a aussi lancé l'outil « annuaire de compétences ». Le bureau a également participé au marché de l'image et de la musique (MIMA), avec un stand de présentation de Smart et le showcase d'un artiste.


10
conseillers


67
sessions
d'info


708
nouveaux
inscrits


686
activités
actives



LILLE

Le bureau de Lille est situé au cœur de LaGrappe, au sein de l'espace partagé du cluster initiativesETcité.

Le bureau de Lille a animé en 2018 plus d'une centaine d'ateliers, de formations, de sessions collectives et de petits déjeuners business dans le but d'accompagner les sociétaires dans le développement de leurs activités économiques. Il a facilité le développement de filières métiers en créant du réseau entre entrepreneurs d'un même secteur d'activité (filiales bien-être, développement durable, communication et photo).

Parmi les événements auxquels le bureau a participé, citons le Louvre Lens Vallée, l'événement de lancement de l'incubateur du Louvre Lens, les salons Rebondir et Créer, Pictanovo, entreprendre dans la culture et Culturalia, le projet de réseautage entre professionnels des industries culturelles et créatives et porteurs de projets transfrontaliers France-Belgique.



5
conseillers



25
sessions
d'info



362
nouveaux
inscrits



363
activités
actives



LYON

Historiquement, le bureau de Lyon s'est développé en partenariat avec la coopérative La Terre est Ronde, spécialisée dans l'ingénierie culturelle. Smart Lyon a été hébergée au sein d'un collectif composé de sept structures issues du milieu culturel et artistique jusqu'à fin avril 2019. Début mai, l'équipe a rejoint l'Hôtel 71, nouveau pôle culturel lyonnais.

Le bureau est aujourd'hui géré par cinq conseillers qui assurent également les permanences de Grenoble avec la SCOP La turbine.coop et de Dijon avec La Coursive Boutaric. En 2019, il est prévu d'ouvrir un bureau à Grenoble.



2
conseillères



30
sessions
d'info



324
nouveaux
inscrits



181
activités
actives



MARSEILLE

Le bureau de Marseille se situe au Comptoir de la Victorine, une ancienne manufacture d'allumettes. Il y est hébergé depuis sa création en 2011 par Les Têtes de l'art, une association de médiation artistique et d'accompagnement.

Smart à Marseille a organisé des rencontres apéro sur les dispositifs d'accompagnement existant sur le territoire, un atelier « témoignages » et un bilan participatif dans le cadre de *Smart In Progress* pour une quarantaine de sociétaires. Le bureau travaille entre autres en partenariat avec le Ballet National de Marseille, Dispositif Saison 13 département des Bouches-du-Rhône, le MUCEM, et Friche Belle de Mai.


2
conseillers


24
sessions
d'info


156
nouveaux
inscrits


141
activités
actives



MONTPELLIER

Le bureau de Montpellier est intégré au tiers-lieu Halle Tropisme, un projet coopératif porté en partenariat avec Illusion & Macadam, société spécialisée dans l'accompagnement des porteurs de projets et entrepreneurs culturels, et partenaire historique de Smart.

L'équipe composée de deux conseillers a été renouvelée. Au cours de l'année, elle a organisé plusieurs rencontres entre sociétaires, favorisant la participation, l'échange d'expériences, et les collaborations potentielles entre des professions complémentaires.

L'installation du bureau à la Halle Tropisme, accueillant déjà près de 180 entrepreneurs créatifs, permettra de lancer une nouvelle dynamique en 2019.


2
conseillères


22
sessions
d'info


193
nouveaux
inscrits


166
activités
actives



NANTES

À Nantes, Smart accueille et accompagne ses sociétaires au sein d'un espace de travail partagé. Le bureau se caractérise par une forte présence d'employeurs confiant leur gestion sociale à la coopérative et par une communauté impliquée mettant en œuvre des ateliers au profit des autres sociétaires, notamment sur l'intelligence collective.

En 2018, le bureau s'est particulièrement penché sur la thématique de la mutualisation dans une coopérative d'accompagnement et de gestion de projets créatifs.



9
conseillers



96
sessions
d'info



861
nouveaux
inscrits



547
activités
actives



PARIS

Le bureau de Smart à Paris est hébergé au sein de FAR, un lieu dédié à l'accompagnement de projets culturels et créatifs.

En 2018, l'équipe parisienne a accueilli six nouveaux conseillers et conseillères. Dans le cadre de la vie coopérative et de *Smart In Progress*, Paris a organisé des apéros trimestriels et deux rencontres de la filière audiovisuelle. Au programme : du réseautage, des réflexions sur les outils en audiovisuel, la mise en place d'un forum d'échange pour les membres de la filière et les autres sociétaires.

Ce fut également une année riche de multiples événements et rencontres comme le Forum Entreprendre dans la culture, la JIMI, le salon de l'autoproduction musicale, des présentations Smart chez des partenaires (MAIF Social Club, 100 ECS...) et une dizaine de manifestations extérieures, salons et portes ouvertes avec des interventions et présentations de Smart sur l'entrepreneuriat dans la culture et le modèle coopératif pour les travailleurs autonomes. Parmi les partenariats importants, citons le Réseau Merci, un réseau de structures de l'accompagnement de l'entrepreneuriat culturel.



3
conseillers



20
sessions
d'info



219
nouveaux
inscrits



243
activités
actives



RENNES

Le bureau de Smart à Rennes a connu un fort développement en 2018. Une année de transition et de déploiement, par le renforcement de l'équipe de conseillers et la mise en place de projets visant à développer la dimension communautaire de la coopérative. Un espace de travail partagé, pour l'équipe de conseillers et pour les sociétaires, a vu le jour au premier trimestre 2019 ; et ce grâce au partenariat mis en place avec la coopérative d'accompagnement et d'emploi Oxalis.

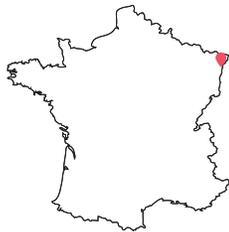
Le bureau a organisé des échanges sur les besoins et pratiques de mutualisation, la mise en place d'une centrale d'achat, ainsi qu'une table ronde sur le développement des tiers-lieux.


2
conseillers


43
sessions
d'info


210
nouveaux
inscrits


179
activités
actives



STRASBOURG

Le bureau de Strasbourg est marqué par une très forte majorité d'artistes et de techniciens du spectacle vivant. Il est géré par deux conseillers qui ont animé plus de 40 sessions d'information.

En 2018, Smart a été partenaire et membre du jury de Hop!awards, récompensant les acteurs culturels alsaciens. Le bureau a également participé à des événements et des rencontres comme le Meetup de crowdfunding de la plateforme Ulule et la rencontre « entreprises » à la Haute École des Arts du Rhin (HEAR).


2
conseillères


32
sessions
d'info


246
nouveaux
inscrits


222
activités
actives



TOULOUSE

Situé dans les locaux du Metronum, au sein du cluster MaSphère dédié aux entreprises du secteur culturel et créatif, dont Smart est adhérente, le bureau de Toulouse a organisé, en partenariat avec les Imaginations Fertiles (un tiers-lieu de l'économie sociale et solidaire), un atelier via les méthodes agiles en vue de coconstruire le programme du bureau avec ses sociétaires.

L'équipe participe régulièrement à des rencontres professionnelles (dont le Forum Régional de l'Économie Sociale et Solidaire) et a organisé des rencontres apéro pour les sociétaires et, en partenariat avec le Cluster MaSphère, pour les entrepreneurs culturels et institutionnels aux Siestes Électroniques.

EN BELGIQUE



5
conseillers



17
sessions
d'info

ANVERS

Smart occupe à Anvers deux ateliers interconnectés à *De Winkelhaak*, un bâtiment partagé d'entrepreneuriat créatif axé sur le coworking et situé près de la gare centrale. En 2018, le bureau a été agrandi afin de mieux accueillir et accompagner les sociétaires.



389
nouveaux
inscrits

Le bureau a lancé et facilité une filière sur le secteur graphique et rassemblé une nouvelle communauté de sociétaires engagés qui veulent échanger et faire du réseautage. L'équipe a également développé de nouvelles sessions d'info sur les façons de lancer un collectif et sur les nouvelles procédures pour les dépenses et investissements d'une activité.



939
utilisateurs
actifs

En partenariat avec l'asbl KOP (*Kunstenaars Ondersteunend Platform*), la plateforme DOP, une association qui soutient les artistes et VOKA, le réseau d'entreprises flamand, le bureau a mis sur pied des sessions d'info sur les droits d'auteurs, les statuts sociaux, négocier son prix... Au cours de l'année, il a organisé une dizaine de rencontres et d'événements.



41
conseillers



296
sessions
d'info

BRUXELLES

À Bruxelles, Smart partage ses espaces avec de nombreux partenaires issus de l'économie sociale et solidaire, du monde coopératif, ainsi que des créateurs de la *Brussels Art Factory*. Espace de travail, de rencontre et de partage, l'espace de coworking KOP est à la disposition des sociétaires, des travailleurs permanents et des partenaires. Cinq équipes de conseillers y accueillent et accompagnent les sociétaires.



2660
nouveaux
inscrits

En 2018, la quarantaine de conseillers a organisé près de 300 sessions d'infos (en français, néerlandais et anglais), animé des ateliers et des formations. En outre, l'équipe a participé au développement territorial de Smart dans la province du Luxembourg, en y organisant des formations et ateliers. L'équipe a continué à animer la filière « formateurs » en collaboration avec les Services formations et éducation permanente.



9803
utilisateurs
actifs

Parmi les partenariats, signalons qu'une collaboration avec l'association béninoise « MANDJI » a été initiée afin de former des musiciens et des accompagnateurs de projets musicaux. Un partenariat a également été noué avec la coopérative d'activité Job Yourself afin de permettre aux candidats-entrepreneurs de se salarier via Smart lorsqu'ils sont encore en période test chez Job Yourself.


3
conseillers
—




25
sessions
d'info
—

CHARLEROI

Situé au cœur de la ville, le bureau de Charleroi occupe le rez-de-chaussée d'une belle maison de maître et partage ses installations avec une entreprise de communication à l'entresol. L'équipe noue des partenariats tant dans le domaine culturel et créatif qu'avec les acteurs du développement économique de la région.


345
nouveaux
inscrits
—

En 2018, le bureau a organisé des sessions d'info spécifiques sur les frais, les outils Smart et la vie coopérative. En partenariat avec le Comptoir des Ressources Créatives de Charleroi, le bureau oriente les sociétaires vers des filières de métiers locales comme la filière musique, audiovisuel, artisanat, photographie, mode et illustration.


765
utilisateurs
actifs
—


2
conseillers
—




sessions
d'info hors
les murs
—

EUPEN

Le bureau d'Eupen est abrité dans un immeuble partagé avec d'autres organisations du monde associatif local (culture et éducation permanente). Il est ouvert un à deux jours par semaine sur rendez-vous et s'adresse principalement au public germanophone et transfrontalier de la région.


36
nouveaux
inscrits
—

Le bureau a été renforcé en 2018 par l'arrivée d'un deuxième conseiller. Ceci a permis à l'équipe d'également s'investir dans le réseau local, de rencontrer des institutions de la Communauté germanophone (mutuelles, syndicats, ADG – l'office d'emploi de la communauté germanique, WfG – l'agence de développement économique...) et de participer à de nombreuses rencontres et accompagnements collectifs dans l'Eurorégio Meuse-Rhin. Dans le cadre du groupe de travail KKW (*Kunst und Kreativwirtschaft* - Économie culturelle et créative), Smart est partenaire d'une série de soirées de pitch de projets «*How I met my idea*», dans divers lieux insolites de la région.


88
utilisateurs
actifs
—



3

conseillères

—



18

sessions
d'info

—



321

nouveaux
inscrits

—



750

utilisateurs
actifs

—



GAND

Depuis 2018, l'équipe de Gand occupe au centre-ville un nouvel espace de travail partagé comprenant une salle de réunion mise à la disposition des sociétaires.

Pendant l'Assemblée générale 2018, le bureau a organisé l'atelier «*Let's connect*» afin de favoriser le réseautage. La démarche a été mise en place avec trois sociétaires de la coopérative. Suite à cet événement, un groupe sur Facebook a été créé permettant aux sociétaires d'échanger.

Le bureau a également participé au *Cooperantenfestival* de Coopkracht (la coupole des coopératives en Flandre dont Smart est membre) une journée de découverte des coopératives gantoises. Avec Flanders DC, l'équipe a organisé une formation sur le thème «déterminer son prix et négocier avec ses clients».



12

conseillers

—



73

sessions
d'info

—



795

nouveaux
inscrits

—



2580

utilisateurs
actifs

—



LIÈGE

C'est sur le quai des Tanneurs, en bord de Meuse, que se situent les bureaux de Smart à Liège. Occupant le rez-de-chaussée (accueil et salle de réunion) et le premier étage (bureau et permanence téléphonique), Smart partage le bâtiment avec 15 autres collectifs, asbl, labels...

En 2018, le bureau a réaménagé ses espaces de travail en impliquant les sociétaires dans la réflexion. Parmi les partenariats emblématiques, il faut mentionner la journée «*Step entreprendre*» où le bureau a rencontré les différentes structures liégeoises actives dans l'accompagnement des travailleurs autonomes et la participation aux «*Jours fous de l'Économie Sociale*», organisés par Financité.


2
conseillères




22
sessions
d'info

LOUVAIN-LA-NEUVE

Situé en plein centre de la cité universitaire, le nouveau bureau Smart de Louvain-la-Neuve propose aussi huit postes de coworking, un bureau et une salle de réunion.


582
nouveaux
inscrits

L'inauguration des nouveaux espaces en 2018 fut l'occasion d'inviter les sociétaires et partenaires issus de l'économie sociale et solidaire et de l'entrepreneuriat local à une soirée avec animations, expos et dégustations de produits locaux, un événement organisé avec la participation des sociétaires du bureau.


1745
utilisateurs
actifs


3
conseillers




32
sessions
d'info

MONS

Le bureau montois installé au sein du Centre de Création des Belneux accueille toujours autant de profils variés qui travaillent dans la convivialité. Ainsi au quotidien, traducteurs, sages-femmes, assistants sociaux, metteur en scène, créateurs et graphistes se côtoient le temps d'un café ou d'un lunch dans la grande salle de réunion. Le bureau du Comptoir des Ressources Créatives de Mons a également emménagé au sein du Centre.


334
nouveaux
inscrits


885
utilisateurs
actifs

2018 a été marqué par une diversité d'événements parmi lesquels « Mai 68/ Mons 2018 », un projet organisé par la Fondation Mons 2025 et l'équipe de Smart. Dans une interprétation visuelle au sujet des 50 ans de Mai 68, trois photographes ont donné leur vision sur le monde du travail, la croissance ou décroissance économique et sociale, la lutte des classes, les liens de subordination dans le travail et le rapport à l'autorité.

Dans l'optique de conforter la présence de Smart dans la vie entrepreneuriale de la région, l'équipe a participé à plusieurs rencontres organisées par Creative Valley comme les « breakfast » et les « midis frigo » dans le but de partager des expériences entre entrepreneurs. Pendant les « Jours fous de l'économie sociale », le bureau était présent au Mundaneum pour y rencontrer les acteurs locaux et le public touché par cette thématique.



6
conseillers



35
sessions
d'info

NAMUR

À l'été 2019, les bureaux de Namur s'installeront à côté du centre culturel « Les abattoirs de Bomel », l'occasion de développer de nouvelles perspectives et partenariats et de mettre un espace de coworking à la disposition des sociétaires.



478
nouveaux
inscrits

En 2018, dans le cadre du partenariat avec le festival Beautés Soniques, initié par le centre culturel et regroupant des créatifs émergents, le bureau a organisé les workshops « Instantanés créatifs ». Le bureau travaille également en collaboration avec le Comptoir des Ressources Créatives.



1324
utilisateurs
actifs



2
conseillères



33
sessions
d'info

TOURNAI

Le bureau a ouvert ses portes en 2011 et est hébergé dans l'espace de coworking « L'Esco » en compagnie d'autres acteurs d'accompagnement économique tels que Progress, une agence spécialisée en économie sociale, la coopérative d'activités Azimut, et l'Agence de Stimulation Économique de Wallonie picarde Entreprendre.wapi.



203
nouveaux
inscrits

En compagnie des bureaux de Lille et de Mons, Smart Tournai a participé à Culturalia, une rencontre entre le monde de l'économie et de la culture dédiée au partenariat transfrontalier. Pour l'occasion, les conseillers des trois bureaux se sont rassemblés pour accompagner neuf sociétaires de la coopérative pendant ces deux jours de congrès. Le bureau a lancé en 2018 une filiale de communication. Smart travaille en partenariat avec Entreprendre.wapi pour l'accompagnement économique des sociétaires.



570
utilisateurs
actifs

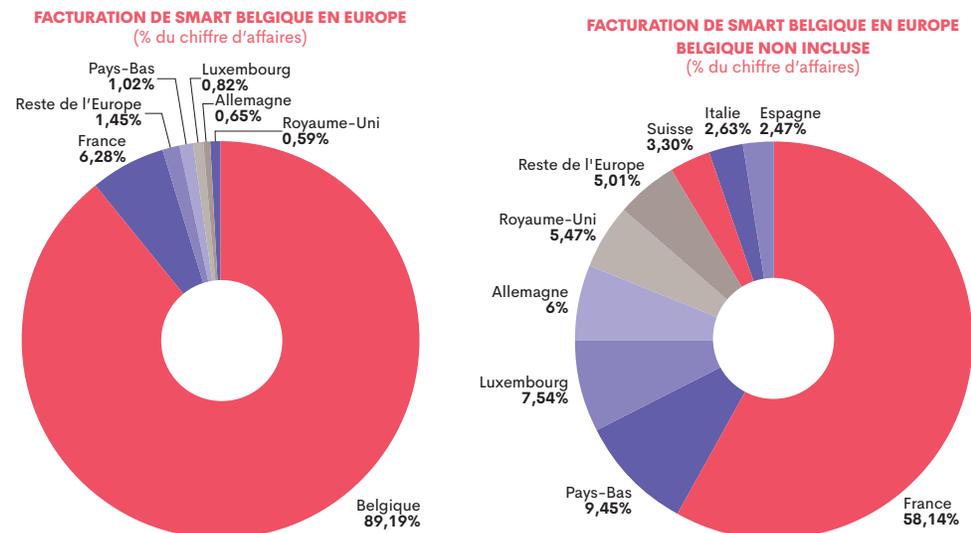
Smart à l'international

ACTIVITÉS AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

Le développement international de Smart découle directement de son modèle d'entreprise, qui a besoin de s'affirmer au-delà de la Belgique, où il est né. Peut-on en effet penser un modèle de transformation social sans le penser à une échelle plus globale? Cette dimension internationale est également amenée par la nécessité et/ou par la motivation des sociétaires de développer leurs propres activités, seuls ou en réseau, à travers les frontières. Quelques chiffres en témoignent.

Les montants facturés hors Belgique représentent en 2018 près de 12% du chiffre d'affaires (CA) de Smart (dont 10% du CA net total reste en Europe). 92% du CA net facturé hors Belgique (soit près de 18 millions d'euros) provient de prestations effectuées au sein de l'Union européenne (Royaume-Uni et Suisse inclus). La valeur des prestations réalisées pour des commanditaires dans les autres pays à travers le monde atteint 1,3 million d'euros, soit une croissance de 15% par rapport au CA net provenant de pays hors Union européenne de 2017.

85 —



Au sein de l'Europe, tous les pays ne sont pas équivalents : on observe clairement des rapports privilégiés avec l'Europe de l'Ouest qui recouvre 9% des montants à destination de l'Europe (ces 9% correspondant à 85% du CA net à destination européenne en occultant la Belgique). D'ailleurs, sept pays se démarquent plus particulièrement :

- la France, qui a elle seule présente un CA net de 58% du CA à destination européenne hors Belgique, soit près de 54% du CA net total (hors Belgique) ;
- les Pays-Bas (9,5% du chiffre d'affaires net européen) ;
- le Luxembourg (7,5% du CA net européen) et le Royaume-Uni (5,5%) font partie des plus grands partenaires en Europe ;
- l'Italie, l'Espagne et la Suisse avec également entre 2 et 3% du CA net européen.

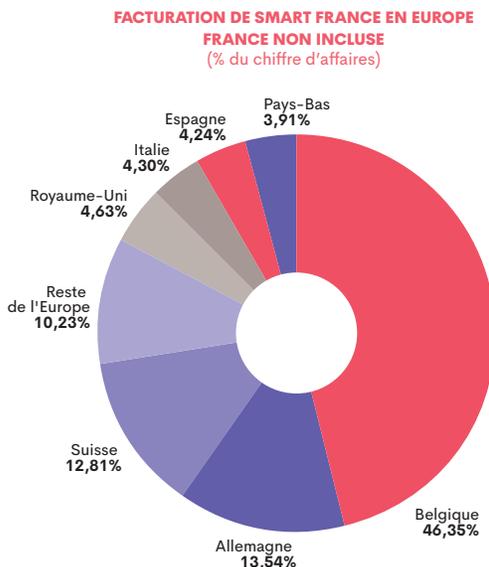
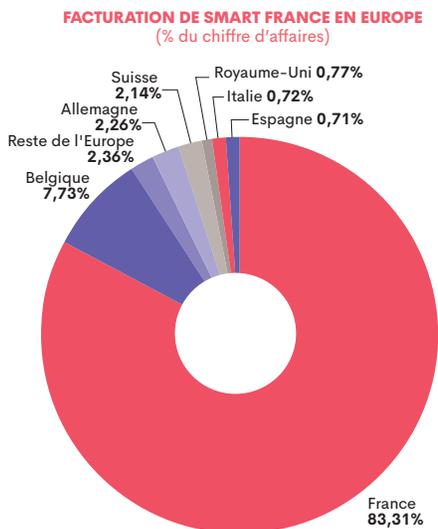
En dehors de l'Europe géographique, on peut noter l'importance des États-Unis, seul pays hors Europe à atteindre près de 3% du CA net total (hors Belgique).

Concernant la France, les montants facturés hors du pays (soit environ 4,8 millions d'euros) représentent en 2018 près de 20% du chiffre d'affaires Smart. 80% de ces montants facturés proviennent de prestations européennes, soit une croissance de 35% depuis 2017. Les montants facturés pour les autres pays (hors Europe donc) s'élèvent à 875 000 euros, soit une croissance de 7,5% depuis 2017.

Parmi les clients européens, on constate que la Belgique est très présente (près de 8% du chiffre d'affaires français à destination européenne, soit 46% du chiffre d'affaires en occultant la France). L'Allemagne et la Suisse également

présentent de larges montants facturés en provenance de France, à raison de 13 et 12% du CA net français facturé en Europe hors France, soit un peu plus de 500 000 euros. On peut noter également la présence des clients italiens et britanniques, avec tous deux une part du chiffre d'affaires net à près de 4,5% mais surtout une croissance de cette part depuis 2017 (croissance de 110% pour l'Italie et 75% pour la Grande-Bretagne).

Et de la même manière qu'en Belgique, on peut constater que les partenaires hors de l'Europe géographique qui font le plus de facturation sont les États-Unis, seul pays à atteindre près de 3% des montants facturés (hors France, soit 158 000 euros).



UN GROUPE EUROPÉEN

Dans d'autres pays de l'Union européenne, Smart continue de soutenir des structures qui se sont développées en s'inspirant directement du modèle élaboré en Belgique et l'adaptant à leurs spécificités et leur cadre national.

En effet, la construction d'un cadre social et réglementaire qui favorise à la fois la sécurisation et l'épanouissement des parcours professionnels et l'insertion des travailleurs autonomes dans le marché du travail tout en protégeant les carrières professionnelles ne pourrait se satisfaire d'une réussite enregistrée en Belgique. Dans ce sens, il est important que le modèle puisse s'affirmer en faisant ses preuves au-delà des frontières au sein desquelles il a éclos.

Par ailleurs, le développement international est une occasion de confronter le modèle initial à d'autres réalités et de mettre au point des outils adaptés aux conditions locales. Il serait réducteur de décrire les échanges qui alimentent ce développement comme allant dans un seul sens : des outils, des services sont mis au point et testés par l'un des partenaires avant d'être adoptés et répliqués ailleurs. Citons le contrat de travail de longue durée (voire de durée indéterminée) et la fonction du sociétaire-ambassadeur, représentant de la structure à l'extérieur.

Partout, la collaboration s'est établie avec des structures locales généralement déjà implantées dans les secteurs professionnels créatifs et dans l'économie sociale.

Les neuf entités Smart actives en Europe poursuivent chacune leur développement

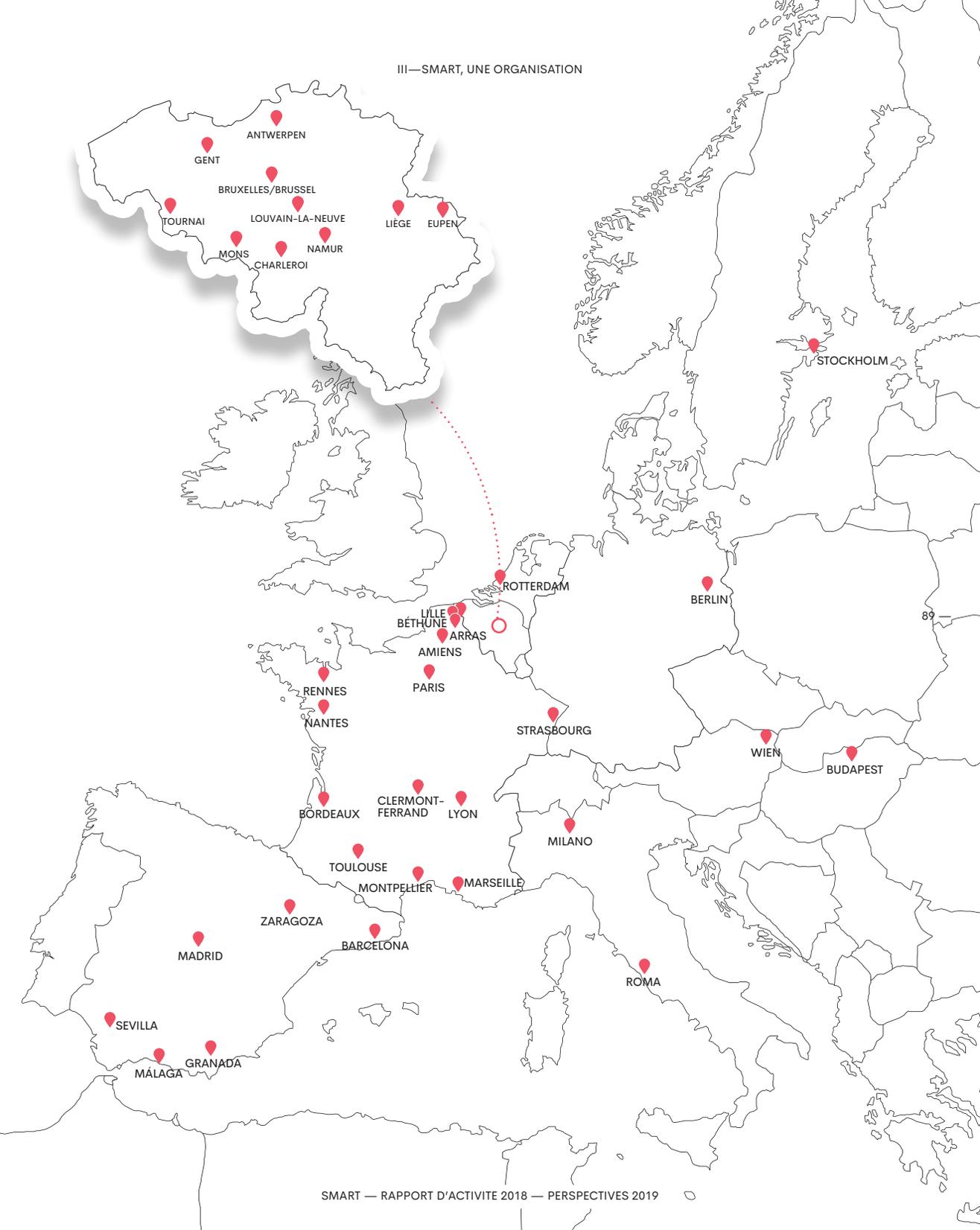
à des rythmes différents et selon des ampleurs variables. En effet, les réalités nationales diffèrent fortement les unes des autres. Le cadre législatif et réglementaire lié au travail et à la protection sociale des travailleurs (freelances) sort du domaine des compétences conférées par les États membres à l'Union européenne en vertu des Traités. La protection sociale des travailleurs n'a donc pas fait l'objet d'une harmonisation, chaque État ayant tendance à ajuster son propre dispositif, visant une optimisation en fonction de la contingence économique et des pouvoirs politiques en place, et ce souvent en dépit du bon sens, voire des gains qui pourraient découler d'une mise en commun des ressources.

Le tableau présenté dans les pages qui suivent donne une vue synthétique de l'état des différents projets de Smart au sein de l'Union européenne. Historiquement, le développement international a débuté en 2008 (d'abord en France).

Si dans l'ensemble, la croissance est bien au rendez-vous pour l'année 2018, avec des niveaux d'activités égaux ou supérieurs à ceux escomptés l'année précédente, c'est aussi une année particulière dans le développement de plusieurs entités partenaires.

Sans rentrer dans le détail, l'aperçu qui suit doit servir à rappeler la diversité des situations sous-jacentes ainsi que le fait que le développement est loin d'être un parcours linéaire, un mouvement tranquille et qu'il est au contraire jonché d'obstacles, de seuils qu'il s'agit à chaque fois de mesurer, de confronter, puis de franchir ou de contourner.

III—SMART, UNE ORGANISATION



	ITALIE	ALLEMAGNE	ESPAGNE	SUÈDE
Dénomination	SMarIt Società Mutualistica per Artisti	SMarTDe	SMarTb Cooperativa de Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales	SMarTSe AB
Forme juridique	Società Cooperativa Impresa Sociale	Association Coopérative	Cooperativa de Impulso Empresarial	Compagnie à responsabilité limitée
Création	2013	2013	2013	2012
Début de fonctionnement	janv. 2014	déc. 2015	mai 2013	nov. 2012
SERVICES				
Prise en charge complète de la gestion administrative, comptable et financière de l'activité et des projets :				
Pour personnes physiques	✓	✓	✓	✓
Pour personnes morales		✓	✓	✓
Pour indépendants				✓
Fonds de garantie en cas d'impayés	✓	✓	✓	✓
Délais de règlement des rémunérations	10 du mois suivant la prestation	7 jours fin de prestation	10 du mois suivant la prestation	7 jours fin de prestation
Assistance juridique	✓	✓	✓	✓
Helpdesk mobilité: «Touring artists»		✓		
Prélèvement Smart (sur montants HTVA)	8,5%	7,0%	7,5%	6,5%
Nombre de bureaux	2	1	6	1*
Chiffre d'affaires en 000 €	2900	1300	7312	1565
Utilisateurs des services dans l'année	480	328	2 388	301

PAYS-BAS	AUTRICHE	HONGRIE	
Stichting SMartNL	Work SMartAt	SMartHu Non-profit Kft.	Dénomination
Fondation	Coopérative	Sprl sans but lucratif	Forme juridique
2013	2013	2014	Création
nov. 2013	janv. 2014	oct. 2014	Début de fonctionnement
SERVICES			
Prise en charge complète de la gestion administrative, comptable et financière de l'activité et des projets :			
	✓	✓	Pour personnes physiques
	✓		Pour personnes morales
✓			Pour indépendants
✓	✓	✓	Fonds de garantie en cas d'impayés
7 jours fin de prestation	7 jours fin de prestation	10 du mois suivant la prestation	Délais de règlement des rémunérations
✓	✓	✓	Assistance juridique
Helpdesk mobilité: «Touring artists»			
6,5%	7,5%	8,5%	Prélèvement Smart (sur montants HTVA)
1	1	1	Nombre de bureaux
na	1018	30	Chiffre d'affaires en 000 €
20	760	60	Utilisateurs des services dans l'année

ITALIE

Opérationnelle depuis l'été 2014, la coopérative sociale Smart est implantée dans deux villes : à Milan, où se situe le siège, et à Rome.

Un fonds de garantie permet aux membres de toucher leurs salaires endéans le dix du mois suivant leur prestation. À la fin de l'année 2018, les membres de Smart en Italie avaient généré un chiffre d'affaires total de 2,9 millions d'euros (contre 1,7 million d'euros en 2017).

Au cours de 2018, les efforts ont été concentrés sur l'adaptation et la révision des procédures et des façons de faire au sein de la structure. Cet effort de standardisation était un préalable nécessaire pour affronter la croissance, toujours soutenue, du nombre d'inscriptions de membres sur le territoire italien, mais aussi pour intensifier la diversification des secteurs professionnels non artistiques. L'objectif est de rendre plus fluide la répartition de la charge de travail entre les conseillers. Résultat : une plus grande efficacité ainsi que des compétences approfondies dans plusieurs matières : évaluation de l'impact de Smart, questions juridiques, sécurité, formation, communication interne, partenariats, relations avec les clients, et animation de la communauté des membres.

L'année 2018 a aussi été l'occasion d'organiser des rencontres s'appuyant sur la sortie du livre de Sandrino Graceffa « *Rifare il mondo... del lavoro. Un'alternativa alla uberizzazione dell'economia* » pour débattre de la

protection des travailleurs freelance, tout en poursuivant la tournée entamée en 2017 dans des villes comme Trente, Milan et Florence.

Parmi les partenariats et événements développés courant 2018, on retiendra :

- *Fondazione Ordine degli Architetti Milano* avec lesquels l'événement « *Works In Progress* » a été organisé à l'occasion de la *European Freelancers Week*.
- Bocconi University: prestigieuse université d'économie de Milan. Smart a participé au projet « *Dai un senso al profitto* » (Donne un sens à ton profit) destiné aux meilleurs étudiants de l'université, qui ont ensuite bénéficié d'un stage au sein de Smart.
- Multiverso Coworking avec qui plusieurs initiatives ont été mises en œuvre, dont le guichet Smart (sessions d'info mensuelles) ouvert à Florence.
- Uniser, une coopérative qui bénéficie de financements européens et qui a mis en place une sorte de programme Erasmus pour étudiants en stage. Uniser s'est adressée à Smart pour offrir à une partie de ses travailleurs un maximum de protection sociale, afin de ne pas tomber dans le travers des plateformes de type Foodora (ou Take Eat Easy en Belgique).
- Music Innovation Hub, un incubateur de talents émergents dans le domaine de la musique, avec lequel Smart a conclu un partenariat dans le cadre du festival international qu'il organise à Milan.

Enfin, parmi les événements marquants auxquels Smart a pris part en 2018 en Italie, retenons :

Buone Pratiche del Teatro (bonnes pratiques pour la danse et le théâtre), *Storie del possibile* (exemples de modèles économiques «alternatifs

and transformatifs»), *Forum Nazionale del Terzo Settore* (formation pour les dirigeants du tiers-secteur), *Works in Progress* (événement de la *European Freelancers Week*), et le *Linecheck Music Festival* (associant festival et rencontres professionnelles liées à la production internationale).

ALLEMAGNE

En Allemagne, Smart est constituée en société coopérative depuis fin 2015 et est implantée à Berlin. En 2018, l'activité des membres a enregistré une forte croissance, passant de 400 000 euros en 2017 à 1,3 million d'euros de chiffre d'affaires, tandis que le nombre de sociétaires a doublé, passant de 162 à 328 au cours de la même période.

Cette évolution a nécessité l'installation de l'équipe d'accompagnement dans de nouveaux espaces capables d'accueillir les sociétaires et la refonte complète des modes de travail, afin de rationaliser les processus et de mieux répondre à la demande.

Au cours de l'année, de nouvelles formes de contrat de travail (durée indéterminée) ont été testées et déployées. Des initiatives ont été entreprises à l'attention de nouveaux publics (enseignants, formateurs...) afin de trouver des formules adéquates qui leur permettent d'accéder aux régimes TVA spécifiquement prévus pour ces catégories de travailleurs. Ce type de service s'inspire notamment de l'initiative belge autour de l'entité *Formateurs Associés*.

Les sessions d'information sont organisées sur une base hebdomadaire (en alternance en anglais et allemand) et regroupent entre 10 et 20 personnes par session. Des sessions spécifiques (sur la déclaration fiscale, sur le *Künstlersozialkasse*...) vont être organisées pour les membres.

Smart en Allemagne poursuit son partenariat et son activité de conseil auprès de plus de 300 artistes dans le cadre du *helpdesk* «*Touring Artists +*», qui vise spécifiquement l'accompagnement en matière de mobilité de professionnels de la création en Allemagne. Ce projet, financé par le ministère allemand de la Culture, se développe en partenariat avec l'*International Association of Art* (IGBK) et l'*International Theatre Institute* (ITI).⁴

⁴ Voir à ce propos : Marie Reiter, *Qui veut voyager loin a besoin de structures*, Éd. en ligne sur le site de Smart, 2015.

En outre, un partenariat a été noué avec la structure qui gère le lieu où Smart s'est nouvellement implantée, SUPERMARKT qui organise régulièrement des événements autour de la culture numérique et des alternatives économiques.

Sur la scène politique, Smart a été invitée à présenter son modèle par la fondation Friedrich-Ebert-Stiftung (associée au parti social-démocrate allemand, le SPD) et la Hans-Böckler-Stiftung (associée à la confédération nationale des syndicats).

Parmi les événements et conférences de 2018, on retiendra : à Berlin, *Digital Capitalism 2018*, *Women, Wine & Wealth*, *Freelance Fridays* (avec Kontist), *Pop-Kultur Nachwuchs* (séminaire organisé pour de jeunes musiciens professionnels par le Département d'État pour la Culture et l'Europe de la ville de Berlin), *Music Pool Berlin*, un stand et une présentation à la conférence «*Support Your Local Culture*» sur la diversité, l'autonomisation et l'échange (organisé par Kulturprojekte Berlin au Werkstatt der Kulturen), *the Most:Wanted Conference* (consultations courtes pour professionnels de la musique), et les conférences des industries créatives *Neukölln Kreativ Kongress*. Smart a également soutenu l'organisation de la Freelancer Week à Berlin.

ESPAGNE

Au sein de la péninsule ibérique, Smart se développe en s'appuyant sur un réseau de bureaux dont les principaux sont situés à Séville, Madrid et Barcelone. Ces derniers couvrent également une partie des activités menées dans les villes de Cadix, Grenade, Malaga et Saragosse.

D'un point de vue juridique, Smart a adopté le statut de *Cooperativa de impulso empresarial*, inspirée des coopératives d'activité et d'emploi en France. Elle comprend par ailleurs un ensemble de structures (généralement aussi des coopératives) touchant à des domaines d'activités proches du cœur de métier de Smart (gestion et prévention des risques, formation, intérim pour les situations de travail sous subordination).

En 2018, les coopératives offrant des services aux travailleurs autonomes ont connu une série d'inspections sociales et fiscales. A ce jour, aucun sociétaire de la coopérative, ni aucune entité de Smart en Espagne n'ont été incriminés par ces inspections. Cependant, force est de constater que les coopératives ont dû faire face à un nombre de départ d'utilisateurs important, ce qui a impacté l'activité de Smart. Son chiffre d'affaires a diminué de façon significative, passant de 10,3 millions d'euros en 2017 à 7,3 millions d'euros en 2018. Ceci a nécessité une réorganisation et une restructuration des services afin de maintenir une offre de qualité à la communauté d'utilisateurs.

La Direction financière, établie en 2017 pour l'ensemble des entités, continue son travail pour renforcer la qualité des services et la gestion financière, en ce y compris le recouvrement des créances.

Les comités locaux organisés par bureau ont permis une consultation plus régulière des sociétaires sur des questions d'organisation et d'orientation stratégique.

Le diagnostic pour l'année 2019 laisse penser que les objectifs de croissance pourront être atteints grâce au renforcement de la communication et à la mise en place d'outils permettant d'automatiser un certain nombre de procédures administratives, d'alléger le travail des conseillers et d'accroître l'autonomie des sociétaires.

Des formations et des échanges ont été initiés avec Smart en Belgique. Ils s'adressent à l'ensemble du personnel de Smart Ibérica (une quarantaine de personnes) et s'étalent sur deux ans (2018 et 2019). L'objectif est d'améliorer les connaissances et d'échanger autour des pratiques et des modes d'organisation afin de contribuer au rapprochement des travailleurs permanents, une quarantaine de personnes, des structures de Smart en Espagne et en Belgique.

SUÈDE

En Suède, l'unique bureau de Smart est implanté à Stockholm. En 2018, un partenariat a été initié avec Coompanion, une organisation qui soutient les start-up dans le domaine de l'économie sociale et qui dispose de 25 bureaux disséminés sur l'ensemble du territoire. Selon les termes du partenariat, Coompanion adresse à Smart les personnes qui veulent lancer leur entreprise sous la forme d'une coopérative. Smart les accompagne dans le démarrage de leur entreprise.

Smart a gagné en visibilité et l'accès à ses services a augmenté grâce à cette collaboration et les sessions d'information organisées dans des écoles, des hubs et des incubateurs dans plusieurs villes du pays (Gothenburg, Malmö, Eskilstuna, Uppsala, Umeå).

Parmi les événements significatifs auxquels Smart a collaboré au cours de l'année, on retiendra :

- le *Gothenburg Film Festival*;
- la *Folk och Kultur national convention for culture* ;
- la *Almedalen national convention for politics*;
- la *European Freelancers Week*.

En Suède, Smart a étoffé son offre dès 2014 en introduisant l'outil « Activité » et a commencé, en 2018, à développer un service d'accompagnement de projets plus

complexes, souvent financés par le secteur public et dont la gestion des subsides est confiée à Smart.

Par ailleurs, une dizaine d'utilisateurs bénéficient de contrats à durée indéterminée.

Près d'une trentaine de membres ont testé des fonctionnalités dans le cadre du développement d'un nouvel outil informatique. Le déploiement de cet outil ainsi que la mise en route d'un processus inspiré de la démarche *Smart In Progress* sont les défis que devra relever la structure au cours de l'année 2019.

PAYS-BAS

Le bilan de Smart aux Pays-Bas en 2017 avait amené à suspendre les activités dans le pays. Depuis lors, en collaboration avec la direction de Smart en Belgique, l'équipe hollandaise chargée du développement recherche une alternative, si possible avec d'autres structures locales, qui permette d'assurer un meilleur accès à la protection sociale des travailleurs freelances, tous secteurs confondus. Ces recherches se sont poursuivies au cours de l'année 2018.

Les initiatives et rencontres suivantes ont eu lieu :

- *CERA Coop Event*, Leuven Belgium, réseautage et table ronde avec les partenaires du monde coopératif ; et échanges avec le *National Dutch Assembly of Coops* ;
- Échanges avec les partenaires internationaux (Smart France, Belgique et Allemagne) ;

- *Kennisfestival Utrecht*, dont le thème central « *De Slimme Stad* » portait une attention spécifique aux artistes sous le régime freelance ;
- Visite à Utrecht et à la *CASCO House of commons* (Erik Uitenbogaerd) en vue d'examiner les formes possibles d'une collaboration future (bureaux, espaces de conférences, réseaux...) ;
- Session d'info pour les travailleurs et travailleuses freelances à Rotterdam (Comment organiser le travail freelance aux Pays-Bas ?) ;
- Rencontre avec *Square Amsterdam*, en vue d'établir des formes possibles de collaboration (bureaux, réseaux, créatop) d'une coopérative pour entrepreneurs du secteur de la création ;
- Intervention à la conférence « *Reshaping Work* ».

AUTRICHE

En Autriche, la coopérative «*SmartAT e.Gen*» est opérationnelle depuis octobre 2015. Ses bureaux sont installés à Vienne. Depuis septembre 2018, les conseillers dispensent des sessions d'information dans d'autres villes (Salzburg, Graz, Innsbruck) et au vu de l'intérêt, cette initiative se poursuit.

La coopérative gère un portail online dédié à la mobilité des professionnels de la création (*Mobility Infoportal & Helpdesk*). Un guichet offre conseils et accompagnement personnalisés en matière de mobilité.

L'offre de services de la coopérative permet à des freelances ainsi qu'à des associations de gérer facilement leurs projets. Fin 2018, Smart en Autriche ne comptait pas moins de 450 utilisateurs, pour un volume facturé d'un million d'euros (600 000 euros en 2017). La structure poursuit son rythme de croissance soutenu.

Une nouvelle forme de contrat de travail (*labour leasing*) a été testée au cours de l'année 2018 et sera déployée en 2019. Elle s'adresse aux travailleurs du secteur du théâtre, soumis à une législation spécifique (*Theaterarbeitsgesetz*).

Durant l'année 2018, Smart a participé et/ou contribué aux événements suivants :

*Kunst Kontexte Wissen und Geschlecht in Musik*Theater* Film* MDW;*

— *Algorithmic Management Designing Systems which promotes human autonomy* (conférence internationale);

— *Challenging the Content. Content made in Europe in the digital economy, European conference;*

— *Social cooperatives - international School Federosolidarieta* (Naples);

— *Diplom in der Tasche was nun? MDW.*

Smart Autriche a également soutenu la *European freelance week* avec une session sur la mobilité au *impact hub* de Vienne: «*Soft landing, hard facts: Work the globe: Solutions for freelancers in Austria, the EU and worldwide*»

Enfin, la coopérative gère un portail online sur la mobilité (www.smartatmobility.com) qui inclut des services offerts dans le cadre du *Helpdesk Mobility*. Pas moins de 150 rencontres individuelles et une session pour une classe internationale artistique pour réfugiés ont eu lieu en 2018. Ces activités se poursuivront en 2019. Le projet a été financé par la section artistique du bureau du chancelier autrichien à hauteur de 40 000 euros gérés par l'association *Work Smart*.

HONGRIE

Les activités de Smart à Budapest ont commencé fin 2014. En 2018, la structure s'est employée à acquérir de la visibilité auprès d'utilisateurs potentiels, de clients et de partenaires.

Smart est une toute petite structure en Hongrie (deux travailleurs permanents) qui offre néanmoins à ses membres un service relativement complet en termes de gestion de contrats et d'Activités, et qui inclut un dispositif de garantie salariale.

Le montant total des facturations des utilisateurs reste modeste. À la fin 2018, il s'élevait à 27 000 euros, un montant sensiblement égal à celui de l'année précédente.

Des partenariats ont été noués en 2018 avec près d'une dizaine de structures actives dans des secteurs variés (photographie, beaux-arts, théâtre, traduction, journalisme, etc.).

DE L'INTÉRÊT AU-DELÀ DE L'EUROPE

Le modèle de Smart attise la curiosité et suscite aussi de l'intérêt au-delà de l'Europe.

Ainsi au Maroc, le développement de Smart continue d'être à l'étude. En 2018, des rencontres ont été menées avec Élisabeth Bost, la pionnière des Coopératives d'activité et d'emploi en France et son associé, Saïd Ramli, fondateur de la Coopérative des Entrepreneurs Solidaires (CES) établie à El-Jadida, afin de mieux faire connaître et de promouvoir le modèle de Smart auprès d'institutions et des acteurs locaux, en particulier dans le milieu de la création artistique et ce grâce à l'appui de Abdou Mekkaoui, consultant.

En octobre 2018, c'est au Canada, à Montréal que Smart a été invitée à une rencontre avec des travailleurs autonomes afin de présenter la coopérative et d'échanger sur différents sujets (les nouvelles formes d'entreprendre, les enjeux de la protection sociale, etc.). Cette rencontre fait suite à des contacts entrepris depuis 2017 avec la coopérative Desjardins grâce à l'aide d'une consultante locale, Stéphanie Guico.

En juin 2018, Smart a été invitée en Australie par la Mercury Cooperative pour participer à la conférence « *Coops NSW Conference 2018* » à l'UTS Business School Sydney ; une occasion d'expliquer le modèle Smart et sa portée en Europe. Durant le séjour, plusieurs workshops ont été organisés pour permettre aux syndicats, décideurs politiques et acteurs de l'économie sociale de mieux appréhender les solutions implémentées par Smart pour les travailleurs autonomes et les travailleurs de plateformes.

En tant que membre actif du consortium *Platform Cooperativism* émanant d'une initiative de la New School of New York, Smart était présente à la rencontre annuelle du mouvement. Cette rencontre a eu lieu à Hong Kong en octobre 2018. À cette occasion, le mouvement *PlatformCoop Asia*, initié par Jack Qiu, professeur de l'Université de Hong Kong, a été lancé. Le mouvement plaide pour plus d'éthique dans l'économie digitale tant dans le développement du software que du hardware. Il se focalise en particulier sur les conditions de travail des travailleurs de l'économie de plateformes et la redistribution de la valeur créée sur celles-ci.

À l'invitation de la Fédération des coopératives de travailleurs de Corée, Smart en compagnie de Cicopa et de l'Alliance Coopérative Internationale est intervenue lors de deux conférences sur l'avenir du travail à Séoul et Daegu les 12 et 13 juillet 2018. Ces interventions étaient complétées par deux workshops dans des espaces de travail partagés à destination d'un public de travailleurs autonomes. Le projet de Smart a rencontré un réel écho et de nombreux partenaires se sont montrés intéressés pour aller plus loin et réfléchir à une adaptation de Smart dans leur contexte coréen.

Partenaires

Smart noue des partenariats de portée locale, nationale ou internationale, avec des acteurs issus des sphères académiques, économiques, culturelles ou politiques. La stratégie consiste à créer des alliances solides, de constituer un écosystème d'acteurs avec qui Smart poursuit des buts et objectifs communs et recherche des complémentarités. Aussi, la coopérative oriente ses partenariats en priorité vers ce qui sert l'intérêt de ses sociétaires.

Ces dernières années, Smart a noué des partenariats avec 250 acteurs privés et publics, tant en France qu'en Belgique. Son développement est évidemment marqué par ces précieuses collaborations. Il serait trop long de citer tous les partenaires. Relevons et détaillons ci-après, ceux qui ont accompagné le développement de certains projets phares en 2018.

L'Alliance Coopérative Internationale (ACI), Cecop/Cicopa, Coops Europe :

Smart s'est fortement impliquée au sein des instances (participation à l'Assemblée générale de l'ACI à Buenos Aires en octobre 2018) et des groupes de travail et de réflexion (création d'un think tank regroupant diverses coopératives) de ces structures qui chacune à leur niveau, défendent et développent le modèle coopératif dans le monde et en Europe.

Bigre ! : En France, Smart, Coopaname, Oxalis, GrandsEnsemble et Vecteurs Activités se sont unis pour donner naissance à cette première mutuelle de travail associé avec laquelle Smart entretient d'étroites relations. C'est dans ce cadre qu'est notamment organisée la traditionnelle Bigre Rencontre ! de la fin du mois d'août à Sète et qui consiste en une semaine d'échanges, de formations et de rencontres.

Le Centre Socialiste d'Éducation Permanente (CESEP) et l'Université Catholique de Louvain (UCLouvain) :

En 2017 et 2018, Smart, le Cesepe et l'UCLouvain ont conclu une convention qui a abouti à la réalisation d'une enquête sociologique : « Pratiques et organisation du travail démocratique chez Smart ». Ces trois acteurs ont décidé de renouveler leur convention en 2019 et 2020 à travers différents chantiers faisant suite à cette enquête et en lien avec le projet stratégique de Smart.

Coopcity : Présente dans les locaux de Smart depuis 2016, cette structure accompagne l'émergence de projets d'économie sociale et travaille à la mise en place d'un écosystème favorable à l'innovation sociale. Elle anime régulièrement les espaces de travail partagés de Smart avec ses événements créatifs et inspirants et dispense des formations aux sociétaires de Smart.

Coopkracht : Smart est membre de cette association, coupole des sociétés coopératives en Flandre. Des événements sont régulièrement organisés ensemble à l'instar du colloque «*Let it Coop*» en octobre 2018.

Culture et Démocratie : Cette association d'éducation permanente est une plateforme de réflexion, d'observation, d'échanges et de sensibilisation à ce qui lie la culture et la démocratie. Outre des collaborations ponctuelles, Smart partage avec elle un centre de documentation spécialisé dans les questions de la culture et du monde du travail.

Illusion & Macadam : Smart a participé activement au financement de la Halle Tropisme dont les travaux se sont achevés fin 2018. Cet espace de travail partagé de 4000 m², porté par Illusion & Macadam, est un creuset pour les acteurs de la filière créative à Montpellier. Le bureau de Smart y est désormais installé.

InitiativesETcité : Cette société coopérative regroupe en France des entreprises du développement local durable autour des métiers du conseil, de la formation et de la communication. Ce

partenaire participe pleinement au projet de création d'un nouveau tiers-lieu à Lille, le Saint So Bazaar. En outre, il a développé un incubateur d'entreprises socialement innovantes (Evident !).

La Région de Bruxelles-Capitale : Smart mène le projet *Platform Coop Brussels* en collaboration avec **Febecoop** (promotion et diffusion du modèle et des principes coopératifs) et **SAW-B** (promotion d'une économie plus solidaire). Ces derniers coopèrent régulièrement avec Smart sur d'autres sujets (participation au processus *Smart In Progress*, formations et éducation permanente).

Microstart : Cette structure, active dans le domaine du microcrédit, collabore avec Smart sur la mise en place d'outils de microfinance spécifiques aux besoins des sociétaires.

Pour La Solidarité (PLS) : PLS est un Think & Do Tank européen indépendant, avec qui Smart développe des projets et édite régulièrement des cahiers sur des sujets relatifs à des préoccupations communes (l'économie sociale et solidaire, les droits sociaux, etc.).



ANTWERPEN

+32 (0)3 226 21 08
 antwerpen@smart.coop
 Lange Winkelhaakstraat 26
 2060 Antwerpen

BRUXELLES

Rue Coenraetsstraat 72
 1060 Bruxelles — Brussel

Cinq équipes pour un service de toutes les couleurs

GREEN

+32 (0)2 543 77 14
 bruxellesgreen@smart.coop

PURPLE

+32 (0)2 543 77 13
 bruxellespurple@smart.coop

YELLOW

+32 (0)2 543 77 15
 bruxellesyellow@smart.coop

BLUE

+32 (0)2 543 77 12
 bruxellesblue@smart.coop

TURQUOISE

+32 (0)2 543 77 11
 bruxellesturquoise@smart.coop

CHARLEROI

+32 (0)71 58 52 41
 charleroi@smart.coop
 Boulevard Audent 18
 6000 Charleroi

EUPEN

+32 (0)474 74 50 02
 eupen@smart.coop
 Chudoscnik Sunergia
 Rotenbergplatz 19
 4700 Eupen

GENT

+32 (0)9 233 51 90
 gent@smart.coop
 Sint-Salvatorstraat 18 bus 102
 9000 Gent

LIÈGE

+32 (0)4 342 71 15
 liege@smart.coop
 Quai des Tanneurs 2
 4020 Liège

LOUVAIN-LA-NEUVE

+32 (0)10 24 55 10
 louvainlaneuve@smart.coop
 Place de l'Université, n°4 - 1^{er} étage
 1348 Louvain-la-Neuve

MONS

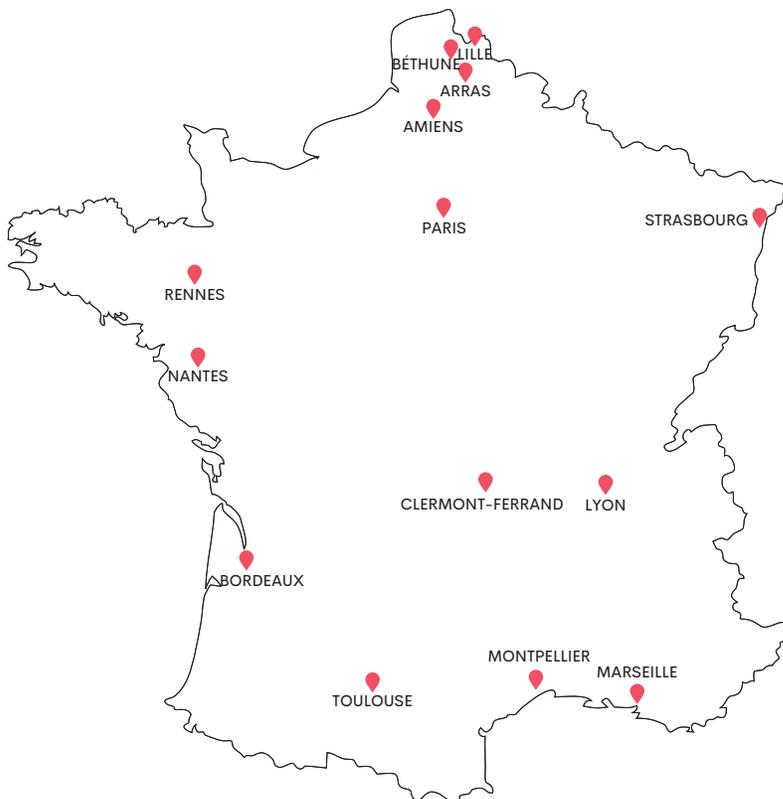
+32 (0)65 31 92 21
 mons@smart.coop
 Rue des Belneux 12
 7000 Mons

NAMUR

+32 (0)81 58 12 60
 namur@smart.coop
 rue du Beffroi 11
 5000 Namur

TOURNAI

+32 (0)69 23 21 76
 tournai@smart.coop
 Quai Saint Brice 35
 7500 Tournai



AMIENS

+33 (0)3 65 89 05 34
 C/o LA MACHINERIE
 Accueil : 56, rue du vivier
 80000 Amiens

ARRAS

+33 (0)3 59 25 07 95
 9, rue des agaches
 62000 Arras

BÉTHUNE

+33 (0)3 21 68 66 52
 218 avenue Fleming
 62400 Béthune

BORDEAUX

+33 (0)6 68 55 25 09
 Coworking La Girafe
 20, Place Saint-Martial
 33300 Bordeaux

CLERMONT-FERRAND

+33 (0)4 73 19 43 76
 11 rue Georges Clemenceau
 63000 Clermont-Ferrand

LILLE

+33 (0)3 20 08 06 90
 LaGrappe
 75 rue Léon Gambetta
 59000 Lille

LYON

+33 (0)4 78 18 41 05
 Hôtel 71 - 71 Quai Perrache
 69002 Lyon

MARSEILLE

+33 (0)4 91 84 50 13
 29, rue Toussaint - 13003 Marseille

MONTPELLIER

+33 (0)4 67 84 58 89
 Halle Tropisme
 Bureau 15
 121 rue Fontcouverte
 34000 Montpellier

NANTES

+33 (0)6 63 17 94 49
 Le Mékano
 7 Rue Leschaud
 44400 Rezé

PARIS

+33 (0)1 55 31 76 03
 15 rue de la Fontaine au Roi
 75011 Paris

RENNES

+33 (0)2 23 50 35 53
 3 rue de Lorraine
 35000 Rennes

STRASBOURG

+33 (0)3 88 34 17 71
 8, Quai Zorn
 67000 Strasbourg

TOULOUSE

+33 (0)5 81 60 72 48
 Le Metronum
 Rond-point Madame de Mondonville
 31200 Toulouse

Rapport d'activité Smart
France et Belgique /
GrandsEnsemble

Ont collaboré:

Les équipes de conseillers
en Belgique et en France
Michel Bauwens
Joëlle Boucher
Roger Burton
Benoit Cardon
Idir Cherfaoui
François Croquet
Nicolas Deckmyn
Anne-Laure Desgris

Laetitia Dechamps
Maxime Dechesne
Lieza Desein
Damien Drossart
Isabelle Ferreras
Benoit Gareth
Sergio Giorgi
Frédéric Gregoir
Sarah de Heusch
Pauline Langlois
Emily Lecourtois
Julie Leduc
Virginie Lejeune
Maxence Lenel
Sébastien Paule

Pierre Pevée
Thierry Plantegenet
Sylvie Sanders
Caroline Senez
Gregory Sérésiat
Brigitte Vandenbroeke
Benjamin Vangillbergen
Giulietta Vicenzi
Stefano Vicenzi
Aude Virgo
Carmelo Virone
Nicolas Wallet
Vanessa Wathieu
Les partenaires Smart en
Europe

Photos couverture:

Joëlle Lè

Traductions: Production

Rédaction: Yvon Jadoul,
Julie Leduc, Nele Roskams,
Virginie Moyersoën

Coordination:

Nele Roskams

Mise en page:

Isabelle Triboulloy

Éditeur responsable:

Sandrino Graceffa

Smart est l'émanation de travailleurs de tous horizons qui s'associent, dans la forme d'une société coopérative à finalité sociale, dont ils empruntent la personnalité juridique pour se doter des moyens de développer en toute autonomie leurs propres activités économiques et de se procurer des revenus socialisés et fiscalisés.

Ces moyens mutualisés portent d'abord sur les « services généraux » habituels dans toute entreprise (facturation, déclaratif social et fiscal, gestion, etc.) – accessibles via une plateforme numérique, mais également sur la couverture des risques (financiers, commerciaux, et du travail), et enfin sur un accompagnement individualisé. Depuis quelques années, ce sont les outils de production eux-mêmes qui sont partiellement mutualisés (machines, outillage, matériel, espaces de travail, etc.) ainsi que le financement de l'investissement depuis l'été 2018.

En tant que coopérative, elle a fait le choix statutaire de ne pas rémunérer son capital ni d'autoriser la moindre plus-value sur les parts sociales. Elle ne filtre pas ses associés : de passage pour un job d'un jour, ou développant leur carrière depuis plus de 15 ans en son sein. Elle promeut une gouvernance participative active et un dialogue social, avec d'autant plus d'efficacité que l'enjeu de la rémunération des actionnaires est neutralisé et que le groupe est totalement indépendant des pouvoirs publics et de tout subside en ce qui concerne son cœur de métier.



Rapport d'activité 2018 **PERSPECTIVES** 2019 BELGIQUE FRANCE

Smout

Rue Coenraets 72
1060 Bruxelles
75 rue Léon Gambetta
59000 Lille

