

Smart

# rapport d'activité 2019

FRANCE BELGIQUE

perspectives  
2020



# sommaire

<b>Édito</b>	3	<b>05—Smart sur les territoires</b>	50
<b>Passage de témoin</b>	4	<b>Développement local</b>	51
<b>Chiffres clés 2019</b>	6	France	52
<b>Vision, mission, valeurs</b>	7	Belgique	65
<b>01—Stratégie et perspectives</b>	8	<b>Développement international</b>	77
<b>02—Des chiffres et des personnes</b>	11	Deutschland [Allemagne]	79
<b>Les membres en Belgique</b>	12	España [Espagne]	80
<b>Les membres en France</b>	21	Italia [Italie]	81
<b>L'équipe mutualisée</b>	26	Magyarország [Hongrie]	82
<b>03—Les services de l'entreprise partagée</b>	28	Nederland [Pays-Bas]	83
Outils de gestion	29	Österreich [Autriche]	84
Accompagnement	30	Sverige [Suède]	85
Formations	31	<b>06—Smart, une entreprise à finalité sociale et sociétale</b>	86
Assistance juridique	32	L'entreprise partagée, comme projet de transformation sociale	87
Financement des investissements et outils financiers	33	Dans la presse et sur le web	88
Prévention des risques et santé au travail	34	Études et recherches	89
Service clients	35	<b>07—Résultats financiers</b>	90
Assurances	36	Finance et comptabilité	91
Espaces de travail partagés	37	Compte de résultats Smart Belgique	92
<b>04—Smart, une entreprise coopérative</b>	39	Bilan consolidé Smart Belgique	94
Le sociétariat	40	Compte de résultats Smart France	96
Le modèle de gouvernance	41	Bilan consolidé Smart France	98
Faire ensemble : la participation à la vie coopérative	44	<b>08—Annexes</b>	100
Éducation permanente : une culture de la coopération	48	Les entités en France	101
Un engagement dans le mouvement coopératif	49	Les entités en Belgique	102



# édito

La rédaction de cet édito à « quatre mains » se finalise au milieu d'une crise sans précédent, tant au niveau sanitaire qu'économique. Beaucoup d'entre vous sont touchés de plein fouet, font preuve de résilience et démontrent à nouveau leur capacité à s'adapter. Smart, par l'intermédiaire des salarié·es de l'équipe mutualisée, vous accompagne pendant cette situation inédite en souhaitant mieux et plus pour la communauté.

C'est avec cette envie que nous avons abordé le passage de flambeau en 2019, avec la volonté d'être utiles, à l'écoute, et de progresser, ensemble, vers une entreprise encore mieux partagée. Avec Smart in Progress, les premiers chantiers participatifs belges, enrichis depuis leur lancement de trois cycles en Belgique et d'une première expérience cette année en France, avaient tracé la route : continuer à rendre Smart accessible à toutes, mieux adapter les outils et les services aux besoins de chacun·e, renforcer la participation et la démocratie, fournir un

accompagnement au service de vos projets et illustrer concrètement la transformation sociale à laquelle nous aspirons au niveau européen.

Vous trouverez dans ce rapport d'activité ce qui relève de l'action mutualisée : des éléments quantitatifs et qualitatifs en termes d'enjeux, les services en cours, l'entreprise coopérative, les différents territoires ; du local à l'Europe, une finalité sociale soutenue par un modèle économique et ses résultats financiers.

Nous souhaitons que ce rapport d'activité de nouveau commun aux activités présentes en Belgique et en France continue à souligner que le projet Smart peut et doit dépasser les barrières qui se dressent partout en Europe, que nos différences sont la richesse de nos coopérations présentes et à venir.

**Anne-Laure Desgris,**  
**Maxime Dechesne**

Co-Administration déléguée  
Co-Direction générale

“Progresser, ensemble,  
vers une entreprise encore mieux partagée”





Photo : Joëlle Lè

L'année 2019 est marquée par le départ de Sandrino Graceffa. Celui-ci, arrivé à Bruxelles en 2014 après avoir lancé Smart en France à partir de 2008, va apporter, en cinq années, et sur base de la consultation des membres, de nombreux changements stratégiques pour donner un nouvel élan à l'entreprise : réorganisation opérationnelle, redéfinition stratégique du projet (avec comme moteur les valeurs du mouvement coopératif, et notamment la gouvernance participative et démocratique), poursuite de la dimension européenne du projet ou encore développement de nouveaux services, pour répondre encore plus efficacement aux besoins professionnels des travailleuses et travailleurs autonomes de tous horizons.

Sandrino Graceffa a grandement contribué à permettre à Smart d'être l'entreprise partagée, socialement innovante et économiquement efficiente qu'elle est devenue aujourd'hui.

Retenons notamment ce fait majeur réalisé sous sa direction : depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'entreprise Smart est devenue la plus grande coopérative de travailleuses et de travailleurs autonomes d'Europe, à la suite d'un processus participatif, collectif et continu, appelé Smart in Progress.

**Merci à toi Sandrino et bonne continuation dans tes nouveaux projets!**

---

À ce jour, ce ne sont pas moins de 5000 personnes qui se sont impliquées dans ce processus. C'est une vraie révolution qui s'est déroulée en moins de cinq années, un exemple en matière d'innovation sociale, mais également en termes de gestion du changement au sein de l'entreprise partagée. Son dernier défi pour Smart fut d'assurer la transmission et la continuité du projet à une nouvelle équipe dirigeante, ce qui fut réalisé le 1<sup>er</sup> octobre 2019 avec l'entrée en fonction d'Anne-Laure Desgris et Maxime Dechesne.

Pour tout ça et pour beaucoup d'autres choses encore, merci à toi Sandrino et bonne continuation dans tes nouveaux projets!



# covid

À l'heure d'écrire ces lignes, le monde se déconfiner doucement suite à la crise du coronavirus. Nos pensées s'adressent d'abord aux personnes qui en ont été victimes ou qui ont connu des situations compliquées. Nos admirations vont à toutes celles et tous ceux qui ont permis d'y faire face. Smart a souhaité soutenir l'ensemble de sa communauté au travers d'un dispositif solidaire : le plan Corona.

Ce plan s'est décliné en différentes mesures parmi lesquelles :

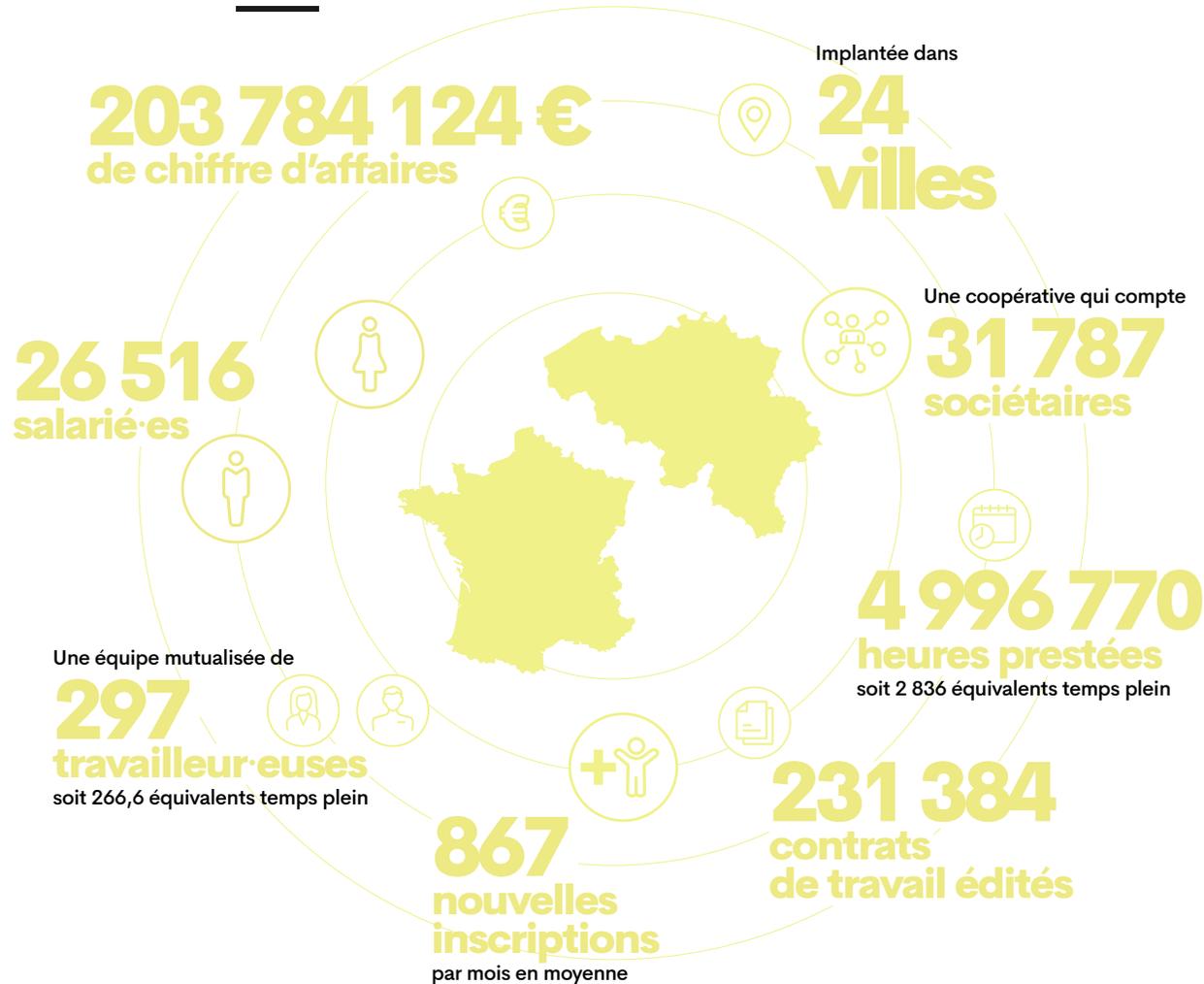
- Des mesures de soutien économique (ouverture d'un accès au chômage temporaire, paiement des prestations annulées, mise en place d'un fonds d'aide sociale...)
- Des mesures de solidarité coopérative (plateforme d'information et d'échange, ligne d'écoute, accompagnement...)
- Des mesures dédiées à la relance (accompagnement individuel, mise en place de mécanismes de crédits, de formations en ligne accessibles gratuitement...)

**Nous reviendrons en long et en large dans le prochain rapport d'activité sur les mesures liées à ce plan. D'ici là, prenez soin de vous et de vos proches !**



Chiffres clés 2019

# En France et en Belgique



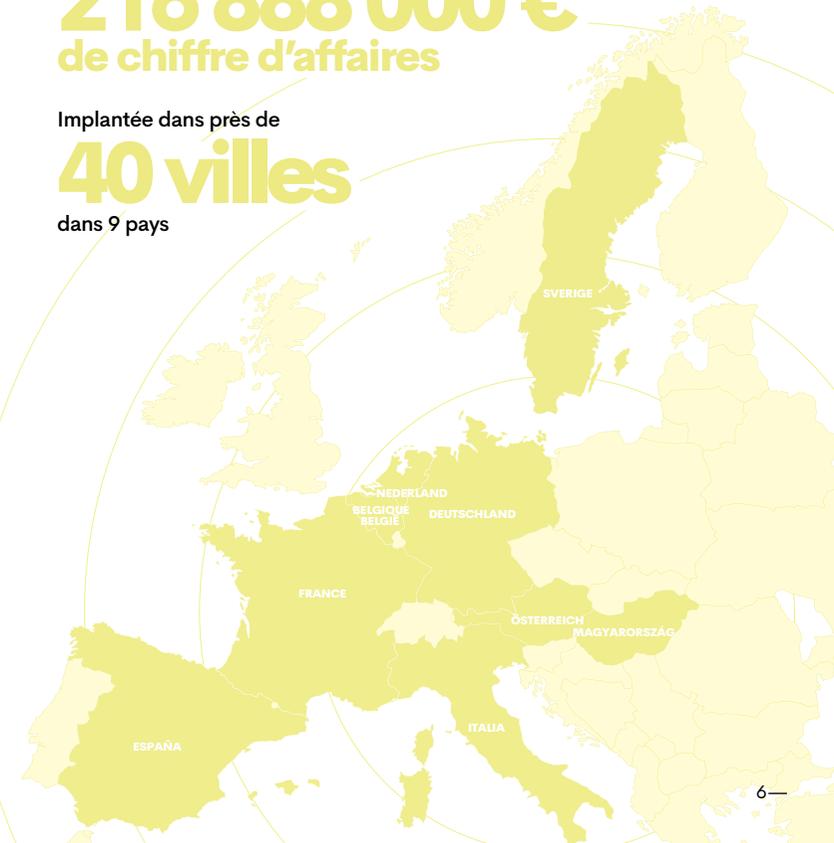
# À l'échelle européenne

**216 888 000 €**  
de chiffre d'affaires

Implantée dans près de

**40 villes**

dans 9 pays



# 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 les travailleur·euses, créateurs de valeurs économiques et sociales, afin qu'ils ou elles puissent en tirer des droits effectifs, une protection sociale aux standards les plus élevés tout au long de leur 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 et toutes les travailleuses.

## 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 toutes et 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 les valeurs 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 ou la travailleuse au centre afin qu'il ou elle se réapproprie la valeur de son travail (**autonomie**).





# Quels enjeux pour l'avenir?

Cinq enjeux majeurs émergent pour les années à venir. Ils constitueront des priorités d'action du prochain plan d'orientation stratégique, dans la continuité du plan «Smart 2020».

1

## Poursuivre l'évolution des services

Nos publics sont de plus en plus divers, notamment en termes sectoriels, d'état d'avancement et de niveau de maturité de leurs projets professionnels. Il est nécessaire de faire évoluer et d'adapter nos outils en tenant compte de cette diversité d'usage. Il s'agit en particulier de :

- permettre une plus grande autonomie pour celles et ceux qui le désirent ;
- accroître la personnalisation des outils et services disponibles.

Bref, passer d'un service pour tous à un service pour chacun ! Il faudra aussi intégrer dans la stratégie d'accompagnement les conséquences de la crise sanitaire liée au COVID-19 et les mesures pensées dans le cadre du Plan Corona.

2

## Déployer et renforcer la participation

La démarche Smart in Progress, initiée en 2015, a posé les bases du devenir coopératif. Ce fut un succès, tant en termes de participation que de redéfinition globale du projet de Smart. Elle a démontré qu'il était possible d'amener plusieurs milliers de sociétaires à contribuer à la gouvernance d'un tel projet. Au-delà du maintien de cette dynamique forte, un de nos prochains défis sera de démontrer notre capacité à exercer cette participation sur des zones géographiques plus étendues. Une première étape a été franchie à cet effet en France en 2019, avec le déroulement d'un premier cycle Smart in Progress. Les enseignements que Smart en tirera devraient lui permettre de déployer une même démarche participative partout en Europe. Il faut viser à faire travailler

ensemble, sur des thématiques qui les concernent tous, les sociétaires de toutes nos entités ou nos bureaux européens. Ce qui ressortira du processus permettra de construire en 2020 une stratégie commune à la France et à la Belgique qui sera ensuite mise en œuvre au travers de cet outil dynamique qu'est le Plan d'actions opérationnel.

3

## Diversifier les publics

L'ambition de transformation visant un nouveau modèle social ne doit pas être réservée à une seule catégorie socioprofessionnelle. Aussi l'aboutissement de l'ambition de Smart passe-t-il par la diversification de ses publics cibles. En effet, sa volonté est de faire évoluer ses services afin d'ouvrir encore plus grandes ses portes à toute personne qui souhaite y développer une activité professionnelle, quelle que soit son origine sociale ou culturelle et en prenant mieux en compte la diversité des expériences acquises en dehors des parcours de formation classique. Smart doit se faire connaître auprès de toutes les couches de la population, sans exception aucune, ce qui renforcerait et enrichirait la diversité de son projet qui, s'il se veut universaliste, doit être pleinement inclusif.



4

### Smart, un groupe européen

Smart est un groupe européen présent actuellement dans près de 40 villes de neuf pays. Si Smart veut se doter d'une réelle capacité d'influence et de transformation sociale, c'est au moins à l'échelle européenne qu'il lui faut continuer d'être présent et de se développer. Smart doit grandir, car plus il y aura d'utilisateurs et d'utilisatrices, plus les effets de la mutualisation seront positifs. Tout l'enjeu est alors d'arriver à «grandir sans grossir», afin de préserver une taille et un visage humains, garder une certaine agilité et donner sens à l'exercice démocratique.

5

### Accompagnement

Les conseiller·ères sont en première ligne pour accueillir, informer, orienter, accompagner les porteur·ses de projet et leurs interactions sont essentielles. Malgré les améliorations consenties ces dernières années, une trop grande partie de leur travail est encore dédiée à du support à l'utilisation de Smart (comment fonctionnent une activité, les outils...) ou simplement à l'explication des bases économiques ou administratives (sécurité sociale, TVA...). Ces informations pourraient tout aussi bien être délivrées par des supports digitaux bien pensés (vidéos, tutoriels, etc). Le temps ainsi libéré laisserait plus de place à l'accompagnement, à l'évolution et au développement des projets. Selon les besoins et les situations, cet accompagnement sera individuel ou collectif, centré sur l'économique ou le social... mais toujours basé sur les aspirations du ou de la sociétaire.

### Le Plan d'actions opérationnel

Depuis près de trois ans, le Plan d'actions opérationnel est l'outil de transformation et de mise en œuvre de la stratégie «Smart 2020» ainsi que des recommandations issues du travail participatif de Smart in Progress. Le plan rythme les projets de l'ensemble des directions de Smart par le biais d'un processus dynamique. Il permet toujours 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.

Depuis sa refonte en 2018-2019, une nouvelle dynamique s'est progressivement installée avec une organisation et une méthode de travail plus structurées et transversales. En tant qu'outil flexible de mise en œuvre de la stratégie et feuille de route pour l'équipe mutualisée, le Plan d'actions continuera à évoluer pour répondre au mieux aux enjeux auxquels les sociétaires doivent faire face. Fort du souhait d'intégrer le processus de changement et la transversalité de façon pérenne dans l'organisation, un centre de ressources suit en permanence la mise en œuvre, soutient et outille les parties prenantes lors du développement des projets.



02

— Des chiffres  
et des personnes



# Les membres en Belgique

## Qui sont-ils? Qui sont-elles?

**20 404**  
travailleur·euses  
membres salariés en 2019  
(+ 0,16% par rapport à 2018)

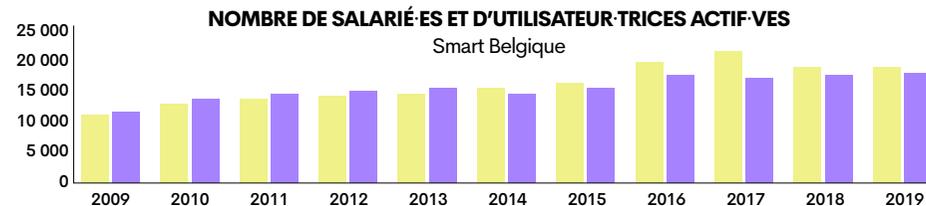
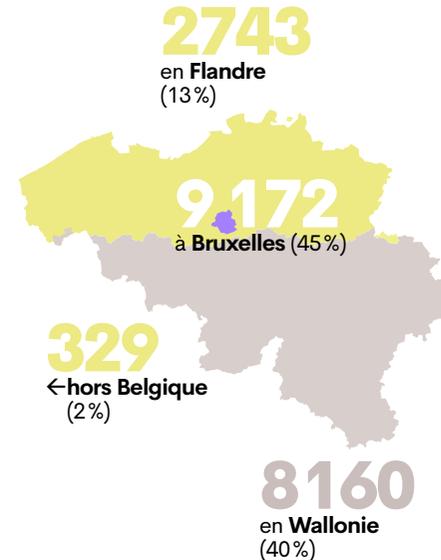
Parmi ces travailleur·euses,  
**3 894** sont de **nouveaux membres**  
(inscrit·es et salarié·es en 2019)



**9 389**  
46%



**11 015**  
54%



“J’ai d’abord touché à beaucoup de secteurs de la cuisine. J’ai commencé par de l’animation culinaire. Quand Smart s’est ouverte aux activités de l’Horeca, j’ai cuisiné en sous-traitance. De là, je suis passée à la gestion de projets pour des chefs et enfin dans le design culinaire : je créais des plats pour qu’ils soient photographiés. Parallèlement, j’ai entamé une formation de coaching en développement personnel et trois ans plus tard, je commence à exercer dans ce domaine. C’est mon activité aujourd’hui. Que m’apporte Smart? Des choses très différentes. Je n’avais pas de réseau dans le secteur du coaching. Les formations Smart sur la communication digitale et le marketing m’ont servi à travailler ma visibilité. Quand j’ai besoin d’aide, je sais que mon conseiller est là pour m’accompagner. Quand les clients ne paient pas, je sais que Smart est derrière, et que je toucherai quand même mon salaire. Via Smart, j’ai pu bénéficier d’un congé de maternité.”

— Céline Berger, membre Smart

■ Salarié·es  
■ Utilisateur·trices actif·ves ayant encodé au moins un document (facture, contrat, note de frais, etc.) dans l’année.

# Évolution du nombre d'inscriptions

97 520

personnes inscrites chez Smart depuis sa création en 1998 (au 31/12/2019)

+6 526

personnes inscrites en 2019

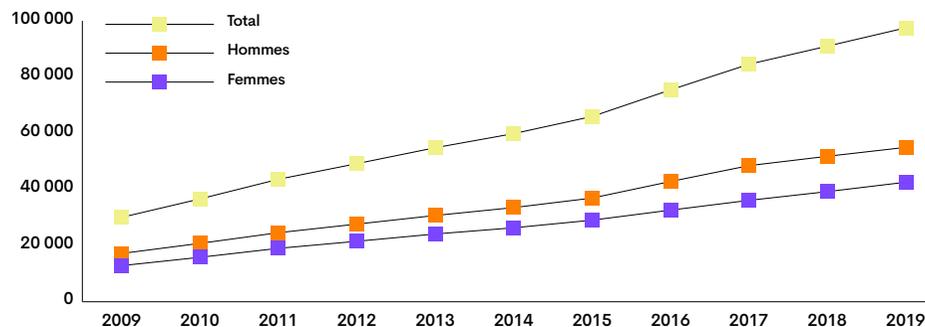
En moyenne,

544

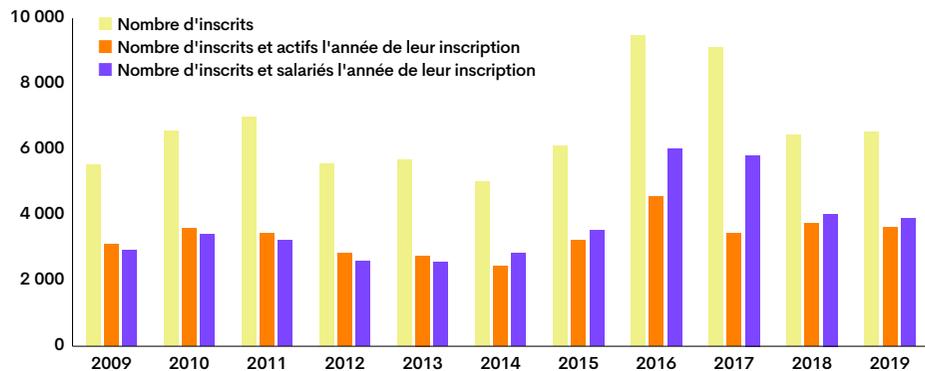
nouvelles inscriptions par mois

A-Z

**Utilisateur-trices actives** ayant encodé au moins un document (facture, contrat, note de frais, etc.) dans l'année.



← **NOMBRE DE PERSONNES INSCRITES**  
Smart Belgique (Chiffres cumulés)



← **NOMBRE DE PERSONNES INSCRITES**  
Smart Belgique

Après une diminution du nombre d'inscriptions entre 2017 et 2018 (-29,38%), diminution imputable entre autres à la fin de la collaboration avec Deliveroo, le nombre d'inscriptions remonte de +1,35% entre 2018 et 2019.



# Les activités des membres

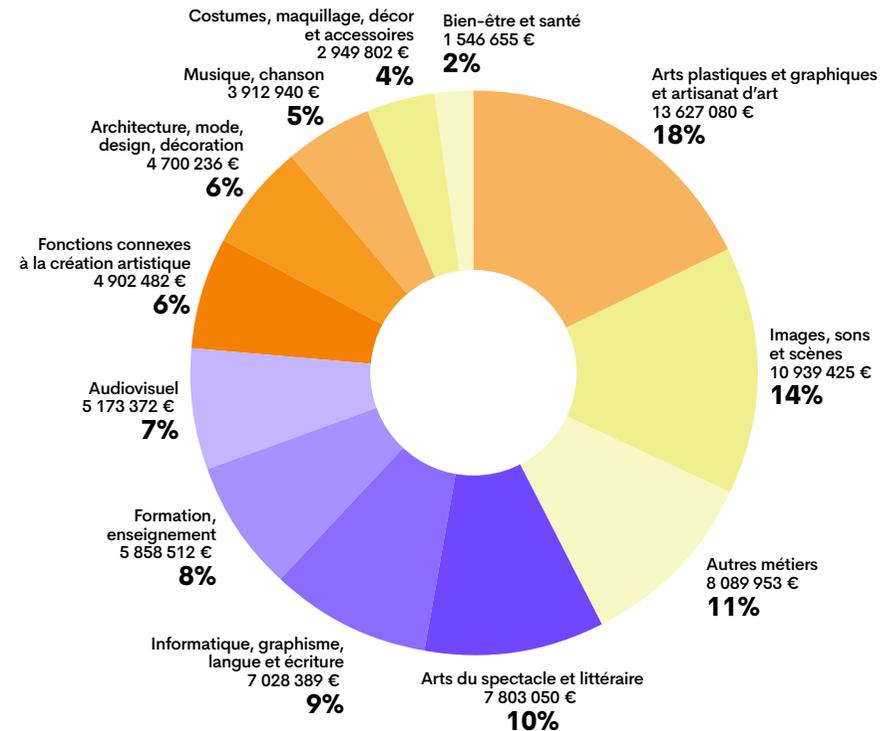
Historiquement, la segmentation des métiers au sein de Smart a été pensée pour refléter la réalité des fonctions artistiques. Depuis quelques années, les secteurs représentés se sont fortement diversifiés. Voici les tendances qui se dégagent : Des métiers tels que ceux du bien-être et de la santé, de la formation, de l'informatique, de l'écriture, de la consultance, des services à la personne (livraisons, entretien, jardinage, décoration d'intérieur...) sont de plus en plus nombreux au sein de la coopérative.

Les fonctions de création artistique et artisanale restent néanmoins fortement représentées parmi les membres puisqu'elles représentent un peu plus de 45% de la masse salariale.

D'autres indicateurs témoignent de la diversification des métiers chez Smart, une croissance importante de la masse salariale s'observe par exemple dans les secteurs du bien-être (+35,44%) et de la formation (+11,07%).

## MASSE SALARIALE PAR FONCTION

Smart Belgique



# Masse salariale et montants facturés

## Montants facturés:

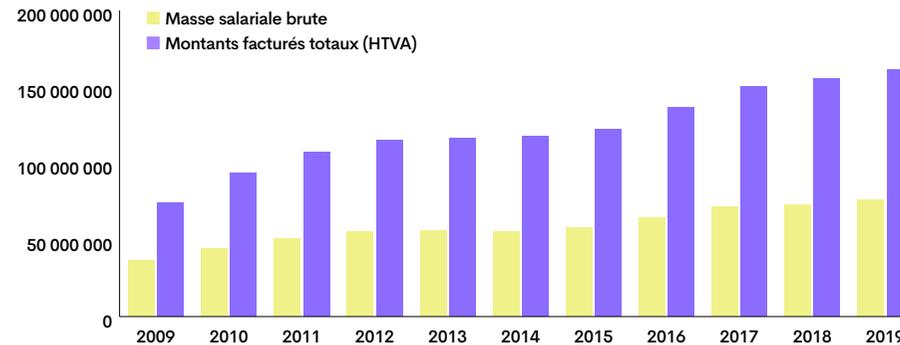
**161,4**  
millions d'euros  
facturés (+ **3,67%** par rapport à 2018)

## Masse salariale:

**76,5**  
millions d'euros  
(+ **4,52%** par rapport à 2018)

### MASSE SALARIALE ET MONTANTS FACTURÉS

Smart Belgique



A-Z

**Masse salariale:** rémunérations brutes et cotisations sociales

**Montants facturés:** montants facturés aux clients, à l'initiative des membres



## Masse salariale par entité

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 membres : Productions Associées, Formateurs Associés et le Palais de l'Interim\*.

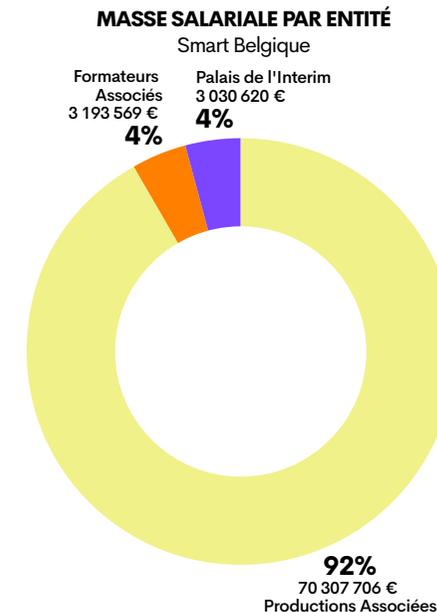
La plus récente des trois structures juridiques belges, Formateurs Associés, exclusivement dédiée aux activités de formation, a permis en 2019 à 1013 salariés de facturer leurs prestations, contre 905 salariés en 2018. Et si la masse salariale de Formateurs Associés ne représente que 3,5% de la masse salariale totale, le poids de cette structure semble gagner en importance avec une croissance de 21,87% par rapport à 2018 (qui affichait déjà une croissance de 30% par rapport à 2017). En outre, depuis 2018 le nombre de contrats de travail a également augmenté de 16,84%. Les utilisatrices de la structure Formateurs Associés ont donc enregistré chacune, en moyenne, plus de contrats et pour des budgets salariaux moyens plus importants qu'en 2018.

Entités	Masse salariale	Croissance de la masse salariale	Nombre de salariés*	Nombre de contrats de travail
<b>2018</b>	<b>73 219 511€</b>		<b>20 370</b>	<b>193 293</b>
<b>2019</b>				
Formateurs Associés	3 193 569€	21,87%	1 013	7 452
Palais de l'Interim	3 030 620€	-14,10%	1 519	9 199
Productions Associées	70 307 706€	4,83%	18 764	183 491
<b>Total 2019</b>	<b>76 531 896€</b>	<b>4,52%</b>	<b>20 404</b>	<b>200 142</b>

\*Une personne peut être salariée de différentes entités 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.

La structure Productions Associées affiche également une croissance de la masse salariale totale (+ 4,83%) ainsi que du nombre de contrats de travail enregistrés (+ 3,7%), indiquant un montant moyen de rémunération plus élevé qu'en 2018. De plus, le nombre d'utilisatrices de cette structure étant

resté stable, ils ont donc, en moyenne, signé plus de contrats de travail qu'en 2018.



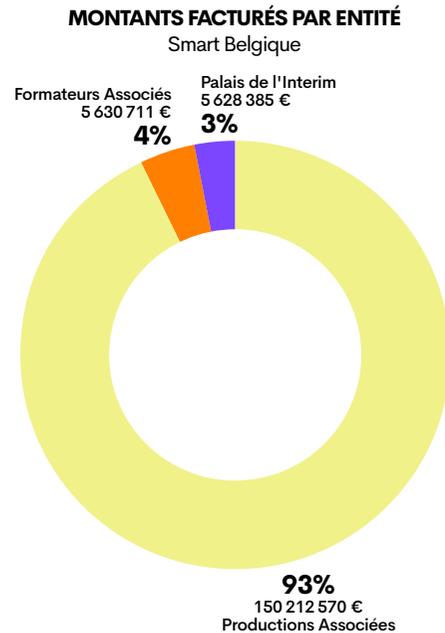
\* Plus d'information sur les entités en annexe



# Montants facturés par entité

Les chiffres de facturation, soit les montants facturés HTVA, le nombre d'utilisateurs ainsi que le nombre de client·es, suivent globalement les mêmes tendances.

Le nombre de contrats de vente a augmenté pour deux des trois entités par rapport à 2018 (+16,84% pour Formateurs Associés, +2,85% pour Productions Associées et -8,78% pour le Palais de l'Interim). Sachant cela, et au vu des pourcentages de croissance des montants facturés, on peut conclure que le montant facturé moyen par contrat a augmenté. Le nombre de client·es a également augmenté, ce qui indique une diversification dans les sources de revenus (sauf pour Formateurs Associés).



Entités	Montants facturés	Croissance des montants facturés	Nombre d'utilisateurs actifs	Nombre de clients	Nombre de contrats de vente
<b>2018</b>	<b>155 753 830 €</b>		<b>20514</b>	<b>28480</b>	<b>188.437</b>
<b>2019</b>					
Formateurs Associés	5 630 711 €	21,96%	1 013	690	7 452
Palais de l'Interim	5 628 385 €	-16,74%	1 519	804	9 199
Productions Associées	150 212 570 €	4,04%	19 023	29 468	176 876
<b>Total 2019</b>	<b>161 471 667 €</b>	<b>3,67%</b>	<b>20956</b>	<b>30089</b>	<b>193527</b>



# Contrats

## Type d'engagement

La tendance observée en 2018 se confirme : les activités tendent à se diversifier et la part des contrats de travail « employé » (c'est-à-dire non artistiques et non étudiants) est supérieure à la part des contrats de travail artistiques, tant en ce qui concerne le nombre de salarié·es, les montants bruts salariaux que les jours de travail déclarés.

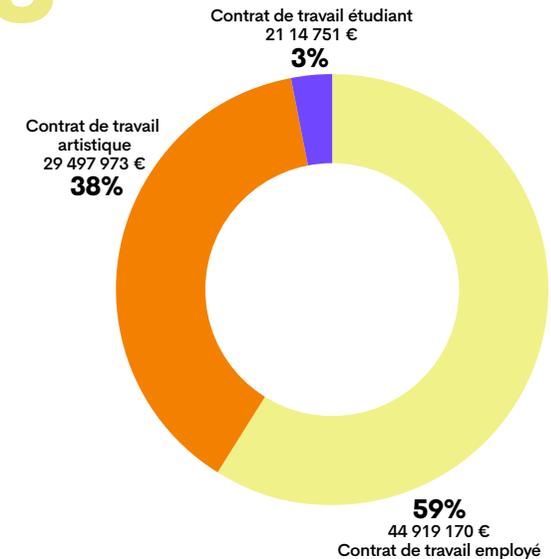
En 2018, la part des contrats de travail employés représentait 55,97 % de la masse salariale totale (58,69 % en 2019). L'ensemble des contrats salariés correspond à 637 733 jours de travail déclarés (à temps plein ou temps partiel).

Type de contrat de travail	Masse salariale	Croissance de la masse salariale	Nombre de salariés	Nombre de jours déclarés	Part de la masse salariale
<b>2018</b>	<b>73 219 511 €</b>		<b>20 370</b>	<b>616 223</b>	
<b>2019</b>					
Contrat de travail artistique	29 497 973,18 €	-2,18%	9 505	233 570	38,54%
Contrat de travail employé	44 919 170,85 €	9,61%	11 961	387 891	58,69%
Contrat de travail étudiant	21 14 751,69 €	1,64%	1 581	16 272	2,76%
<b>Total 2019</b>	<b>76 531 896 €</b>	<b>4,52%</b>	<b>20 404</b>	<b>637 733</b>	<b>100,00%</b>

**637 733**  
jours de travail  
déclarés

### MASSE SALARIALE PAR TYPE DE CONTRAT

Smart Belgique



## Deux outils «Contrat» et «Activité»

En Belgique, les membres peuvent utiliser 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 latitude : la création d'une facture n'est pas liée à celle d'un contrat.

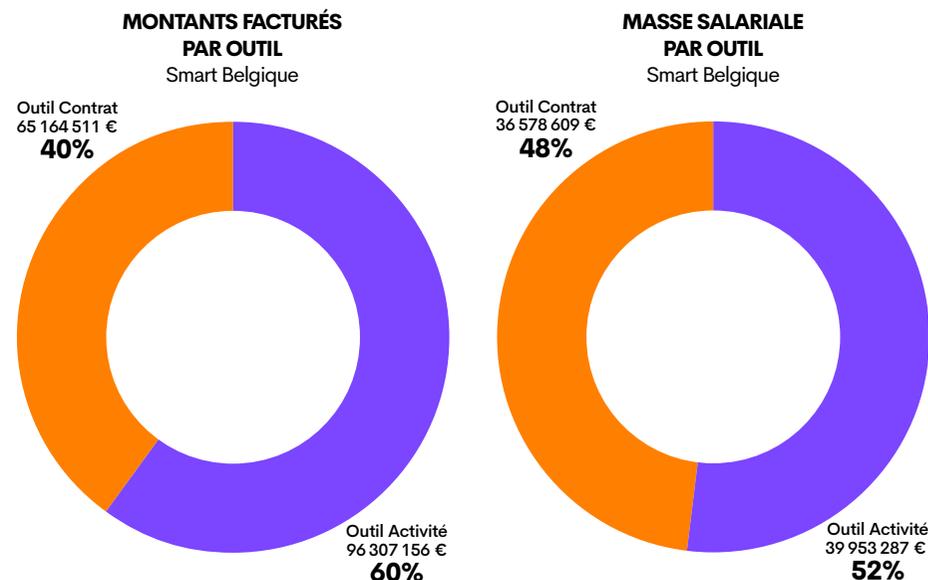
Si la masse salariale des deux outils a augmenté en 2019, il n'en est pas de même pour le nombre d'utilisateur·rices de ces deux outils : + 1,55% pour l'outil «Contrat», -3,07% pour l'outil «Activité».

Les utilisateur·rices de l'outil «Activité» ont en moyenne un budget salarial plus important (budget salarial moyen de 3650 euros en 2018 contre 3915 euros en 2019). Cette observation est également valable pour les utilisateur·rices de l'outil «Contrat», mais

dans une moindre mesure (budget salarial moyen de 2957 euros en 2018 contre 3061 euros en 2019).

En termes de montants facturés, les utilisateur·rices de l'outil «Contrat» ont accru le montant moyen de leur facturation (passant de 5229 euros à 5454 euros) tandis que ceux utilisant l'outil «Activité» ont connu une réduction des montants facturés moyens depuis 2018 (de 10 900 euros à 10 691 euros).

Type d'outil utilisé	Masse salariale	Croissance annuelle de la masse salariale	Nombre de salariés	Somme des montants facturés (HTVA)	Croissance annuelle des montants facturés	Nombre d'utilisateur·actifs
Outil Contrat	36 578 609€	5,12%	11 948	65 164 511€	4,81%	11 948
Outil Activité	39 953 287€	3,98%	10 204	96 307 156€	2,92%	9 008
<b>Total 2019</b>	<b>76 531 896€</b>	<b>4,52%</b>	<b>20 404</b>	<b>161 471 667€</b>	<b>3,67%</b>	<b>20 956</b>



## Activités au-delà des frontières

Les membres développent leurs activités, seuls ou en réseau, à travers les frontières, principalement en Europe. Ces quelques chiffres en témoignent.

### Montants facturés :

**87,5%**

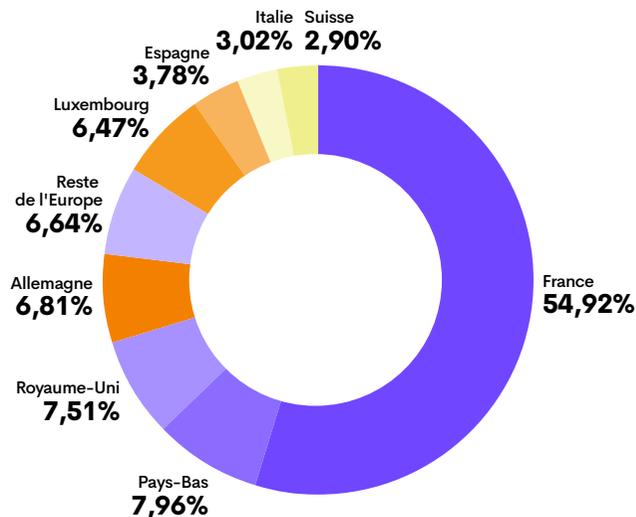
à des clients belges,

**12,5%**

à des clients étrangers  
(soit 20 000 000 €)

Parmi les clients étrangers, une majorité d'Européens (90,61% de la facturation hors Belgique vont vers des clients européens)

MONTANTS FACTURÉS 2019 EN EUROPE (EN% DU TOTAL), BELGIQUE NON INCLUSE



Si les montants facturés sont bien évidemment fort concentrés vers des clients situés en Belgique (87,51% des montants facturés, + 2,60% par rapport à 2018), la scène internationale n'est pas en reste. En effet, avec une croissance de 11,87%, les montants facturés à des clients situés à l'étranger s'élèvent à 20 millions d'euros.

### En Europe

Assez logiquement, Smart facture à l'initiative de ses membres une grosse partie à des clients européens (90,61% des montants facturés à l'étranger), et plus particulièrement à des clients français. 55% des montants facturés hors Belgique le sont à des clients français. Suivent les Pays-Bas, la Grande-Bretagne, l'Allemagne et le Luxembourg.

Comme en 2018, les pays hors Europe avec lesquels sont conclus le plus de contrats de vente sont les États-Unis (4,12%), Hong Kong (1,23%) et le Canada (0,80%).



# Les membres en France

## Qui sont-ils? Qui sont-elles?

**6 112**  
travailleur·euses

Membres salariés en 2019  
(+ 40% par rapport à 2018)

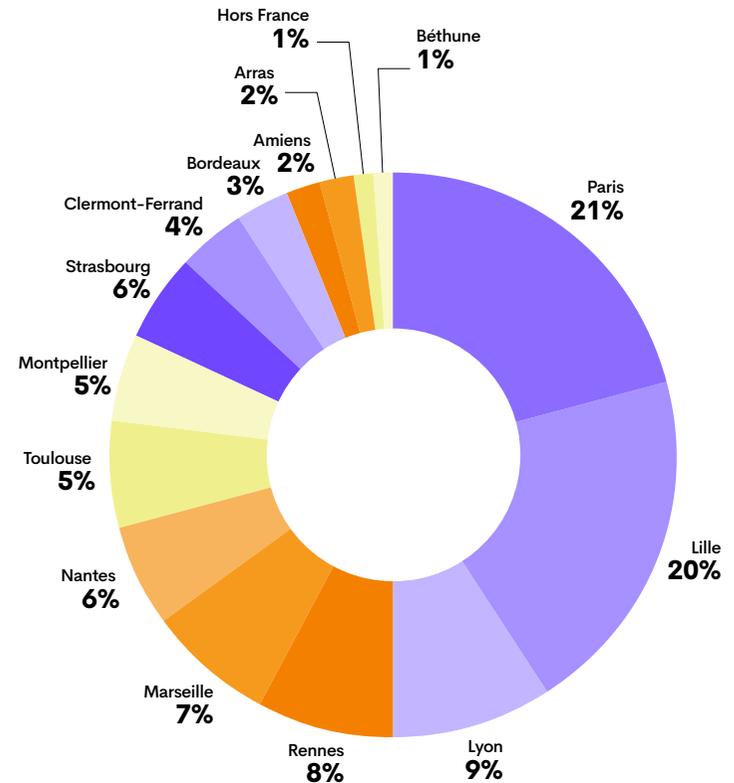


**2643**  
43%



**3469**  
57%

**SALARIÉ·ES PAR BUREAU**  
Smart France



# Évolution du nombre d'inscriptions

22 454

personnes inscrites chez Smart depuis sa création en 2008 (au 31/12/2019)

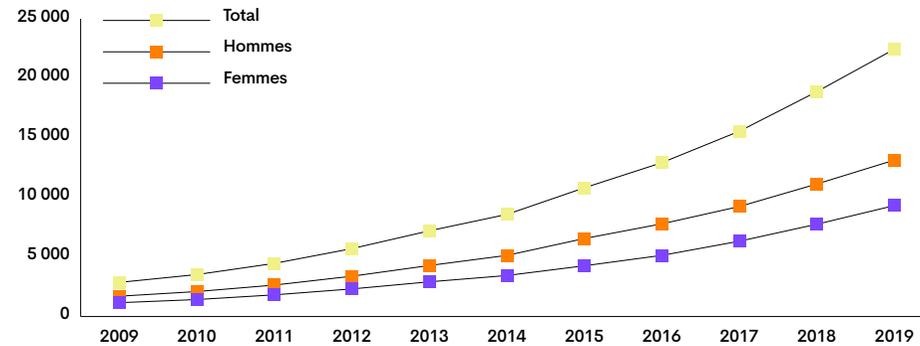
+ 3 874

en 2019

En moyenne,

323

nouvelles inscriptions par mois



## ← NOMBRE DE PERSONNES INSCRITES

Smart France (hors GrandsEnsemble)

Depuis 2009, le nombre de membres inscrits chez Smart France ne cesse de croître. Et si cette croissance est moins forte en 2019 que les deux années précédentes, elle reste de +7,47% par rapport à 2018.



# Chiffre d'affaires par entité

En vue de répondre aux ambitions du projet, à savoir proposer des services à l'échelle nationale et dans une logique de filières (couvrir tous les métiers œuvrant dans l'économie de la création et du savoir), Smart s'est structurée autour de plusieurs entités : La Nouvelle Aventure, Smartfr,

GrandsEnsemble et Alterna. Chacune de ces structures dispose des agréments nécessaires assurant nos services dans les différents secteurs d'activité. Plus d'informations sur les entités en annexe.

## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ENTITÉ

	2018	2019	Croissance
Smartfr	7 422 766	10 982 461	+47,96%
La Nouvelle Aventure	8 310 528	10 472 387	+26%
GrandsEnsemble	5 768 210	5 398 441	-6,4%
Alterna	226 596	289 105	+27,6%

# Montants facturés et masse salariale par typologie de travailleur·euses

Montants facturés par entité	Somme des montants facturés	Croissance des montants facturés	Part des montants facturés	Nombre d'utilisateurs actifs	Nombre de clients	Nombre de contrats de vente
<b>Total 2018</b>	<b>21 888 587€</b>		<b>100,00%</b>	<b>2881</b>	<b>11 029</b>	<b>24 577</b>
La Nouvelle Aventure <i>Artistes et techniciens du spectacle</i>	10 681 450€	22,66%	40,30%	1579	6 093	10 775
SmartFr - Production de Projets <i>Travailleurs au projet hors champ artistique</i>	7 741 600€	36,70%	29,20%	1303	2 998	7 454
SmartFr - AudioVisuel <i>Artistes et techniciens de l'audiovisuel</i>	2 441 387€	55,38%	9,20%	301	618	1 473
GrandsEnsemble et Alterna <i>Entrepreneurs</i>	5 659 375€	-4,83%	21,30%	349	3475	9246
<b>Total 2019</b>	<b>26 523 812€</b>	<b>21,18%</b>	<b>100,00%</b>	<b>3306</b>	<b>12 990</b>	<b>28 948</b>

Masse salariale par entité	Masse salariale	Croissance de la masse salariale	Part de la masse salariale	Nombre de salariés	Nombre de contrats de travail	Nombre de jours déclarés
SmartFr - AudioVisuel <i>Artistes et techniciens de l'audiovisuel</i>	1 939 023€	60,05%	10,1%	444	1 951	5 344
SmartFr - Production de Projets <i>Travailleurs au projet hors champ artistique</i>	5 419 551€	38,25%	28,1%	1 552	7 879	30 099
La Nouvelle Aventure <i>Artistes et techniciens du spectacle</i>	8 792 654€	22,09%	45,6%	3 650	20 665	41 025
GrandsEnsemble et Alterna <i>Entrepreneurs</i>	3 112 917€	Non disponible	16,2%	747	747	Non applicable (CDI)
<b>Total 2019</b>	<b>3 112 917€</b>	<b>30,96%</b>	<b>100%</b>	<b>6 112</b>	<b>31 242</b>	<b>76 468</b>

## Gestion de Contrats

Gestion de contrats est un service prenant en charge la gestion sociale (paiement des salaires et déclaratif social) pour des entités juridiques établies.

Années	Somme des montants facturés	Nombre d'employeurs	Nombre de contrats de facturation
2018	2 535 972€	152	1 036
2019	2 483 388€	159	1 066



## Activités au-delà des frontières

Les membres développent leurs activités, seuls ou en réseau, à travers les frontières principalement en Europe. Ces quelques chiffres en témoignent.

### Montants facturés:

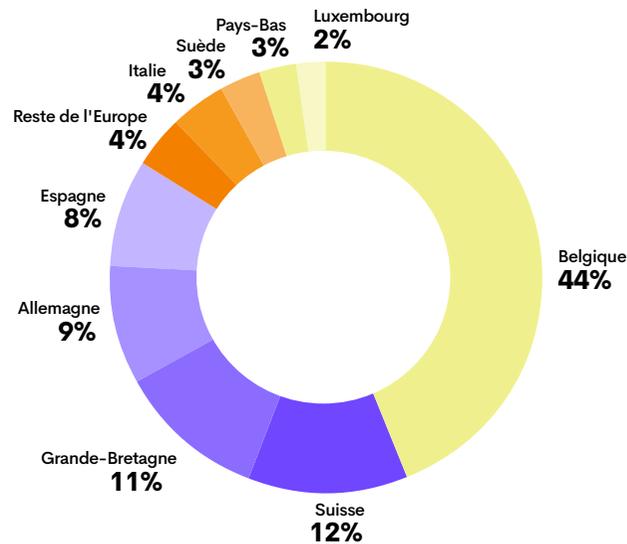
**79,12%**  
à des clients  
français

**20,88%**  
à des clients  
étrangers  
(soit 5 538 368€)

Parmi les clients étrangers, une majorité d'Européens (86,87% de la facturation hors France vont vers des clients européens).

Hors Europe, les deux plus gros partenaires sont les États-Unis et le Canada.

MONTANTS FACTURÉS 2019 EN EUROPE (EN % DU TOTAL),  
FRANCE NON INCLUSE



# Travailleur·euses en CDI

Les travailleur·euses 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 décrochées ou des ventes réalisées. Mais les contrats à durée indéterminée sont devenus possibles.

## Les CDI en Belgique

Depuis 2015, si leurs rentrées sont suffisamment régulières, les membres ont la possibilité d'être engagés 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 ou la travailleuse engagée sous CDI voit sa vie grandement facilitée au plan administratif (plus de contrats à encoder); ses revenus sont lissés dans le temps; il ou elle n'est plus considéré·e 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 Belgique, en 2019, on comptait 31 membres en CDI et Smart travaille depuis septembre à l'amélioration du service afin de pouvoir le proposer à un nombre plus important de membres. Dans le cadre du Small Business Act, Smart a reçu un subside

de 100 000 euros de la Région bruxelloise en vue de développer cet outil. Des sessions d'information et un accompagnement économique spécifiques à ces profils sont actuellement mis en place.

## Les CDI en France

Le service CDI a historiquement été créé par GrandsEnsemble en 2006 à Arras, et a ensuite essaimé sur plusieurs territoires: Lille, Amiens, Béthune. La coopérative GrandsEnsemble est soutenue par le Conseil régional des Hauts-de-France et le dispositif STARTER, l'Union européenne avec les fonds FEDER et FSE, et enfin, la Métropole Européenne de Lille et la Communauté d'agglomération de Béthune Bruay Artois Lys Romane.

Aujourd'hui, dans la Région Hauts-de-France, les travailleur·euses 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·es (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·ère, les travailleur·euses peuvent lisser leurs revenus à venir via un CDI ou exercer leur activité via des contrats courts. En 2019, les travailleurs et les travailleuses en CDI représentaient 317 personnes, 26 nouveaux contrats signés dans le courant de l'année. Ils et elles ont facturé pour un montant s'élevant à 5 659 375 €.

# 348

membres en CDI à temps plein ou partiel

“Jusqu'il y a peu, je jonglais entre travail et chômage sur fond d'incertitude. Mon activité devenait de plus en plus stable et j'avais entendu parler de cette possibilité de CDI. J'en ai discuté avec mon conseiller et j'ai franchi le cap. 2019 en un mot ? La stabilité. Ma relation avec Smart ? Confiance. Je suis magnifiquement écouté, entendu et accompagné par mon conseiller, Erwin.”

—Matthieu Van Niel, membre en CDI



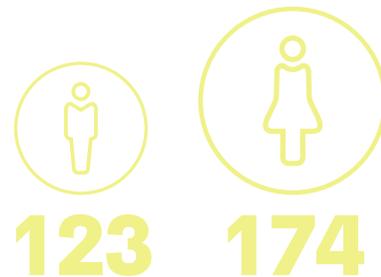
# L'équipe mutualisée

## De qui, de quoi se compose-t-elle?

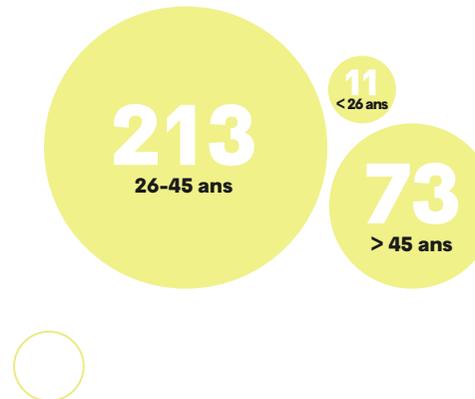
Smart Belgique et Smart France partagent une vision et des ressources. Ce rapprochement se joue au niveau des équipes de terrain, mais également au niveau de la direction. Le rapprochement des équipes belges et françaises a permis de mutualiser un certain nombre de services et de fonctionnalités.

**297**  
travailleurs et travailleuses  
(266,6 ETP), dont 67 nouvelles recrues en 2019

RÉPARTITION PAR GENRE



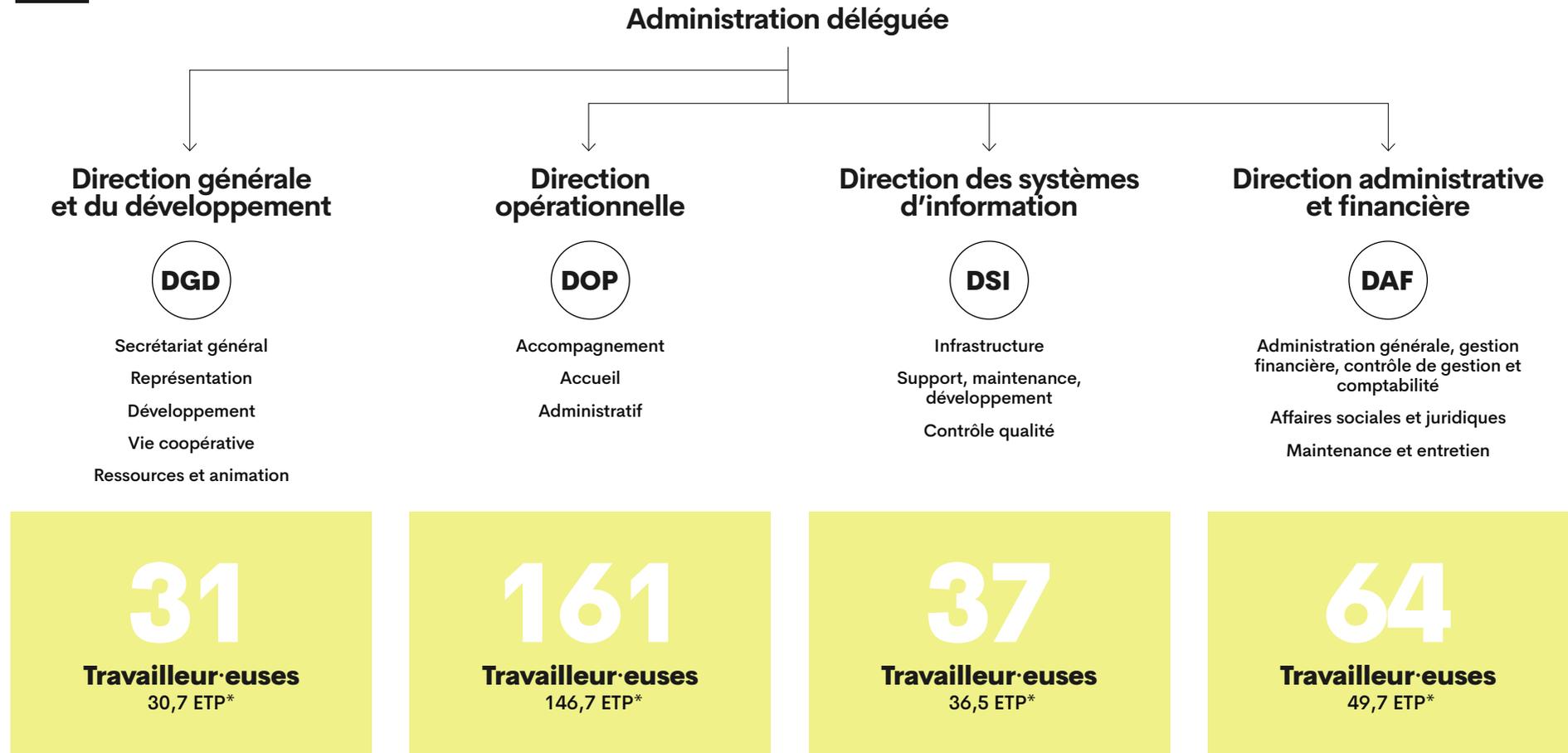
RÉPARTITION PAR ÂGE



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



# Organigramme



\* Équivalents temps plein



03

— Les services  
de l'entreprise  
partagée



# Outils de gestion

Les membres de la coopérative pilotent, gèrent, administrent, déclarent et facturent leurs activités économiques via une plateforme en ligne. Chacun·e est responsable de ses activités et Smart coordonne le développement de cet outil partagé.

La plateforme offre les fonctionnalités nécessaires à la gestion d'une entreprise et propose un dispositif efficient de pilotage de développement économique, au service du parcours professionnel de chaque sociétaire et des salarié·es affilié·es. Cet outil de gestion commun évolue de manière continue pour répondre à la diversité des besoins des sociétaires et de leurs activités. Il se doit d'être réactif, sécurisé, et ergonomique pour chaque utilisateur·ice, quel que soit le stade de développement de ses projets.

## Automatiser et dématérialiser

En 2019, les actions menées pour améliorer cet outil en Belgique et en France ont placé l'utilisateur·ice au centre de chaque développement informatique, en favorisant l'automatisation des traitements, et la dématérialisation des procédés (zéro papier).

Parmi les évolutions, citons en particulier :

- la généralisation de la signature 'online' des contrats de travail, avec par

conséquent une autonomie accrue des utilisateurs (BE) ;

- l'automatisation des champs de saisie de données administratives en fonction des obligations légales et sectorielles : TVA, minimas salariaux, détachement pour prestation à l'étranger, génération de numéros d'objet (FR) ;
- une navigation simplifiée et sécurisée, visible par l'intégration d'un bouton unique « Home » (BE) ;
- l'ajout d'une fonctionnalité de duplication d'un devis, quel que soit son statut ;
- la mise en place d'une démarche User Experience, qui s'est concrétisée par une enquête sur la dématérialisation de la signature des contrats de travail ainsi que par une méthodologie de développement dédiée.

Ces développements et l'enquête menée conjointement ont renforcé la nécessité de poursuivre la dématérialisation. Les réalisations majeures de 2020 iront en ce sens, en automatisant notamment la partie « Frais » des

outils de gestion, y compris les demandes de financement et d'investissement. À la demande des utilisateur·trices, les modalités de personnalisation des contrats de travail, des devis et des factures seront élargies.



**+ de 1,2 million de connexions annuelles en 2019 sur la plateforme belge**



**66 399 contrats de travail dématérialisés validés en 2019**

“Ma première mission, il y a deux ans, consistait surtout à vérifier que les développements informatiques répondaient aux souhaits de la Direction opérationnelle. J'intervenais juste avant leur mise en ligne. À présent, la Direction des systèmes d'information collabore de plus en plus avec les sociétaires. Nous avons commencé l'année 2019 par un questionnaire de satisfaction sur la dématérialisation du contrat dans l'Activité. Avant cela, nous avons lancé un sondage pour aider à prioriser certains développements liés aux outils de vente. Ensuite, nous avons enchaîné avec des méthodes plus proactives. Ce qui est formidable, c'est que la démarche est triplement collaborative, donc triplement enrichissante : nous travaillons avec plusieurs équipes au sein du service informatique. S'ajoutent à cela les collègues d'autres services. Et, last but not least, nous bénéficions de la magnifique implication des sociétaires.”

— **Nathalie Duyckaerts**, équipe testing, Direction des systèmes d'information



# Accompagnement

Une équipe de conseiller·ères accompagne les membres qui le souhaitent dans le développement de leurs activités. L'accompagnement proposé est à la fois individuel et collectif.

L'**accompagnement personnalisé** est centré sur le projet des membres, pour les aider à développer au mieux leur activité en fonction de leurs objectifs. Il se traduit par une analyse du modèle économique, la définition d'une stratégie de développement, des échanges autour de l'approche entrepreneuriale ou de la mise à disposition d'outils financiers par la coopérative.

L'accompagnement s'appuie également sur la **force du collectif** à travers la mise en place de formations spécifiques en fonction des besoins des membres (fixer son prix, démarcher un client, communiquer sur les réseaux sociaux...) ou via l'organisation de rencontres de membres d'un même secteur ou domaine d'activité afin de faciliter les partages de besoins, de connaissances, de pratiques et d'engager la construction de solutions communes.

Les conseiller·ères accompagnent les membres sur ces différents plans. Pour acquérir toutes les compétences

nécessaires à leur mission, ils bénéficient d'un ambitieux plan de formation qui a débuté fin 2019.

En parallèle, Smart a lancé un projet de refonte de la gestion du support de première ligne (principalement les premiers contacts avec les membres et les questions liées à l'usage des outils). La réflexion porte sur le déploiement d'un outil permettant entre autres une meilleure ergonomie du parcours utilisateur·rice qui rassemblera les informations et tutoriels nécessaires à la gestion administrative de leur activité.

En 2020, le plan de formation des conseiller·ères sera centré sur l'accompagnement économique individuel et collectif. Afin de parfaire l'accompagnement personnalisé, de nouveaux outils financiers seront expérimentés, que viendront alimenter des accompagnements sur mesure testés sur un panel d'activités. Les accompagnements collectifs se verront quant à eux renforcés par l'organisation de plannings d'ateliers et rencontres locaux.

« Avec le développement de l'accompagnement collectif, nous avons mis en place un parcours d'ateliers pour les nouveaux et nouvelles sociétaires. Il permet de mieux comprendre l'environnement propre aux modèles des coopératives et de mieux maîtriser son activité. Ce parcours coconstruit favorise les rencontres et les échanges entre les entrepreneur·es. L'un des premiers ateliers porte sur le « Développement économique » : indicateurs de pilotage pour aider à fixer ses prix, calculer ses charges, anticiper sa trésorerie. L'atelier « Questions sociales » permet d'appréhender le statut d'entrepreneur·e-salarié·e via le décryptage des fiches de paie et la fonction des cotisations. »

— Margaux Levallois et Marie Dantiacq,  
conseillères à Lille



Une équipe de **124** conseiller·ères réparti·es dans **24** bureaux en France et en Belgique



# Formations

Les formations proposées s'adressent à tous les travailleur·euses autonomes qui souhaitent acquérir ou renforcer des compétences à leur activité principale.

Les formations sont prioritairement assurées par des formateurs·sociétaires, ensuite par des membres de l'équipe mutualisée (conseiller·ères, juristes, etc.) qui ont développé des expertises dans certaines matières, par des partenaires de Smart ou encore par des formateur·trices indépendant·es mais partageant les valeurs de la coopérative.

Cette fois encore, Smart s'est dotée d'un important catalogue de formations, réparti en cinq axes :

- De l'idée au projet
- La gestion financière et commerciale de son projet
- La valorisation de son projet
- La boîte à outils
- Évolution personnelle

En tout, ce ne sont pas moins de 60 formations qui ont été organisées à Bruxelles, Mons et Namur. La coopérative a en effet voulu élargir son offre en se déplaçant dans les bureaux locaux.

Enfin, en 2019, Smart a remporté à nouveau le marché public du Forem concernant un programme de formation intitulé « Développez votre activité créative ». Deux cycles de douze jours et demi ont été planifiés par le Forem à Liège et Marche-en-Famenne. Smart y a pris part avec quatre formateurs et formatrices. En tout, 24 personnes ont pu bénéficier de ce programme.

## Formation de l'équipe mutualisée

Afin d'accompagner les travailleurs de l'équipe mutualisée dans leur carrière, 248 jours de formations ont été organisées pour un total de 981 participants : des formations spécifiques (langues, management, développement personnel, bilan de compétences...) ainsi que des formations collectives (métier de conseiller·ères, intégration des nouveaux collaborateurs, gestion de projet, outils informatiques, prévention et sécurité, séminaire stratégique). Ces formations sont confiées majoritairement à des formateurs sociétaires ou à des travailleurs mutualisés, dans l'optique de développer une école de la Coopération (cf. p.47).

« Les formations que j'ai suivies chez Smart m'ont apporté beaucoup. Le contenu était très intéressant, mais pas seulement. Les formatrices que j'ai eues avaient l'air passionnées par ce qu'elles enseignaient et arrivaient à le transmettre au groupe. Elles ont réussi à créer une atmosphère très enrichissante d'écoute et de bienveillance au sein du groupe. Par ailleurs, j'y ai rencontré des personnes très intéressantes de profils bien différents, mais qui 'accrochaient' bien ensemble et créaient un vrai groupe. Je suis d'ailleurs restée en contact avec plusieurs participants. »

— **Nadia Ruiz**, membre Smart

**60 formations = 430 heures**  
**595 participants dont 529 sociétaires**



# Assistance juridique

Le service juridique de Smart a pour rôles principaux l'accompagnement des acteurs et actrices 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.

Pour atteindre cet objectif, le service juridique assure au quotidien différentes missions :

- Travailler sur le cadre légal de l'entreprise partagée, les propriétés intellectuelles ;
- Informer et former ;
- Accompagner dans le cadre de contrôles ou de litiges ;
- Conseiller.

Il intervient envers les membres sur différents sujets : statut social ou fiscal, droit d'auteur et droits voisins, mobilité internationale, droit des sociétés et des contrats commerciaux. Cela permet, le cas échéant, de faire évoluer les outils et pratiques pour soutenir le développement des activités économiques, notamment en facilitant l'intégration d'activités innovantes.

L'équipe se compose de six juristes, cinq affectés au siège de Bruxelles et un au siège de Lille. Elle compte parmi ses principales réalisations 2019 :

- Plus de 2000 consultations pour 1800 membres ;
- Accompagnement au déploiement de la nouvelle identité visuelle de Smart ;
- Participation à la réorganisation du groupe ;
- Mise en conformité aux règlements RGPD (confidentialité des données, politique d'utilisation des outils sociétaires, gestion des données...);
- Nouvelles modalités de travail : télétravail, contrat à durée indéterminée pour les sociétaires ;
- Plus de 120 personnes formées en droit du travail, mobilité internationale et droit d'auteur.

Suite à une réflexion sur son organisation, et en plus de missions qu'il continue d'assumer quotidiennement, le service compte s'atteler en 2020 aux projets suivants :

- Faciliter et fluidifier les sollicitations du service notamment par l'implémentation d'un outil de suivi des questions juridiques « Juridesk ».
- Mettre en place et développer les contenus de nouvelles formations ;
- Renforcer les relations avec les partenaires externes (avocats, bureaux de conseils) ;
- Renforcer la cohésion et favoriser la montée en compétence de l'équipe juridique ;
- Simplifier l'organisation juridique du groupe Smart et l'adapter au nouveau code des sociétés et des associations.

**+ de 2 000 consultations pour 1800 membres**

**+ de 120 personnes formées en droit du travail, mobilité internationale et droit d'auteur**



# Financement des investissements et outils financiers

---

Depuis 2018, Smart s'est dotée en Belgique de nouvelles fonctionnalités afin de répondre aux besoins entrepreneuriaux des activités se développant en son sein. Les revenus générés par un sociétaire par l'intermédiaire de l'outil «Activité» peuvent être alloués à l'achat de matériel nécessaire à son fonctionnement ou son 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 au titulaire d'une Activité pour que celle-ci puisse acquérir de nouveaux moyens de production. Cette avance est déterminée dans le temps et doit être remboursée selon un calendrier convenu.



**264 333€**  
à l'appui de  
**74 activités**



# Prévention des risques et santé au travail

En sa qualité d'employeur vis-à-vis de l'ensemble des salarié·es de l'équipe mutualisée ou des membres, Smart joue un rôle actif en matière de prévention des risques, de santé au travail et, plus généralement, de bien-être.

**En Belgique**, le service interne de prévention des risques est animé par un conseiller en prévention et s'appuie sur l'expertise d'un service externe, le CESI ([www.cesi.be](http://www.cesi.be)). Il intervient lorsqu'un accident survient, mais également en amont, par la conception et la mise en œuvre d'actions appropriées (analyse des risques, mesures de prévention), décidées en collaboration avec le Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT).

Le service a réalisé en 2019 une analyse des dix métiers les plus risqués, en interviewant les membres, pour mieux connaître leurs réalités. Ceci a abouti à la création de trente fiches métier d'information et de prévention.

On déplore la survenance de 29 accidents, ayant entraîné 1020 jours d'incapacité de travail.

**En France**, c'est le pôle ressources humaines qui intervient tant pour les questions de surveillance de la santé (mobilisant les centres de médecine du travail), qu'en matière de prévention des risques (rédaction d'un document unique de sécurité).

Afin de participer à la sécurité des personnes qui fréquentent nos lieux de travail, l'équipe mutualisée est régulièrement formée aux risques incendie et aux premiers secours et des travaux d'aménagement ont été réalisés dans nos bâtiments.

Pour 2020, des efforts sont entrepris afin d'améliorer la prise en compte des spécificités des métiers et la communication de messages de prévention adaptés aux salariés concernés.

En Belgique	2017	2018	2019
<b>Total des heures prestées</b>	4 641 980	4 135 413	4 292 613
<b>Nombre d'accidents chômant</b>	96	38	29
<b>Nombre de jours calendrier perdus</b>	2191	971	1020
<b>Taux de fréquence*</b>	20,68	6,04	5,12
<b>Taux de gravité**</b>	0,47	0,23	0,23

\* 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



**29 accidents,**  
ayant entraîné 1020 jours  
d'incapacité de travail (Belgique)



**Analyse des  
10 métiers  
les plus risqués (Belgique)**



# Service clients

Le service client regroupe huit personnes aux profils différents ayant pour mission de répondre de manière efficace aux attentes et demandes des clients de la coopérative.

Basé à Bruxelles, il œuvre pour le compte de l'ensemble du groupe en France et en Belgique. Les membres de ce service disposent d'outils et d'informations sur les clients et mobilisent des partenaires externes pour les démarches légales. Il effectue une surveillance de l'évolution du crédit client.

Ses enjeux sont simples :

- Garantir la gestion du poste «clients» et minimiser les impacts des factures impayées sur la trésorerie de la coopérative ;
- Développer une relation équilibrée et respectueuse des intérêts communs du sociétaire, de la coopérative et du client ;
- Développer des solutions en collaboration avec ces parties prenantes.

Les tâches quotidiennes sont multiples : surveillance du crédit client, suivi administratif des factures, suivi des paiements, mise en place et suivi de plans de remboursement, et recouvrement des créances par voie légale. Pour les membres de ce service, il s'agit donc d'adopter de multiples gestes quotidiens : recherche d'informations à travers de multiples sources, appels téléphoniques, réponses écrites à des sollicitations, mobilisation des autres services de Smart et des partenaires externes...

Le service client a dans ses projets et perspectives d'avenir l'amélioration de ses processus pour gagner en efficacité, permettre le partage de ses informations sur la situation économique de ses clients avec les sociétaires, de développer une approche spécifique pour les «grands comptes» et enfin de mettre en réseau les services des différents bureaux en Europe.



**195 313**  
factures émises  
auprès de **30 376**  
clients actifs,  
dans **91** pays



**40 895**  
rappels envoyés



**18,3M€**  
d'encours clients  
moyen annuel



# Assurances

---

Les accidents, les litiges, les dégâts matériels peuvent avoir de graves conséquences financières pour la coopérative et les activités des sociétaires. Smart dispose donc d'outils assurantiels mutualisés très complets. Leur coût individuel pour chaque activité demeure mesuré par rapport au niveau de protection assuré.

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 complémentaires sont mis en place selon les besoins pour la couverture du matériel utilisé par les sociétaires et acquis par la coopérative, ou pour certaines activités spécifiques. Les partenaires de Smart sont MS Amlin pour la Belgique et Albingia, la Macif et AXA pour la France.

Par ailleurs, la couverture assurantielle et la sécurité des travailleurs sont une priorité pour l'entreprise partagée, aussi les risques personnels bénéficient-ils d'une couverture forte. Pour les travailleurs 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 (jusqu'à un an après son dernier contrat) : assurance dite «vie privée» ;
- Les accidents survenus lors des missions professionnelles à l'étranger : «Smart business mobility».

Smart fait progresser continuellement son dispositif d'assurance, notamment, pour 2020, en couvrant les risques informatiques (y compris les risques de pertes de données).

En Belgique,  
**44**  
sinistres couverts  
pour un montant de  
**80 934€**



# Espaces de travail partagés

Engagée dans l'accompagnement des mutations du travail, Smart s'est positionnée sur les espaces partagés pour le besoin des membres et parce que ces lieux répondent aux aspirations des travailleur·euses autonomes, évitent l'isolement, favorisent le pair-à-pair et les interactions.

À travers eux, Smart défend deux axes :

- Pragmatique : les tiers-lieux sont des accélérateurs pour les projets des utilisateur·trices ;
- Politique : ces espaces sont des caisses de résonance et incarnent la transformation sociale que porte notre projet.

**Smart intervient de deux façons dans ces espaces :** en concevant et en exploitant des espaces de travail partagés, ou bien en collaboration avec d'autres structures.

C'est ainsi qu'après avoir ouvert notamment les Tanneurs à Liège, les Belneux à Mons, LaVallée et la KOP à Bruxelles, la coopérative s'est associée en 2019 au projet de la Halle Tropisme (à Montpellier), au Bigre! Lieu (à Rennes) et à Composite (à Charleroi).

Smart porte, à Lille, un vaste projet de réaffectation d'une ancienne gare de marchandises qui doit conduire, courant de l'été 2020, à l'inauguration du Bazaar St-So et ses 5000m<sup>2</sup> dédiés à l'économie créative.

« Ces lieux-tiers redessinent le paysage des lieux culturels et reformulent leur place dans la cité et la création en donnant une position centrale à des écosystèmes de travail et d'apprentissage qui s'appuient sur la mutualisation et l'expérimentation de communs. »

— **Arnaud Idelon**, dans « Espaces partagés, du travail à la fête »



En Belgique, Smart propose plus de **8700 m<sup>2</sup>** d'espaces partagés

et environ **1000 m<sup>2</sup>** en France.



Pour aller plus loin sur le sujet des espaces partagés, nous vous recommandons la lecture de notre publication « **Espaces partagés, du travail à la fête** » qui fait le point sur ces initiatives, en s'appuyant sur des expériences concrètes menées en France et en Belgique afin d'appréhender le phénomène dans ses principales dimensions. → [www.smartbe.be](http://www.smartbe.be)

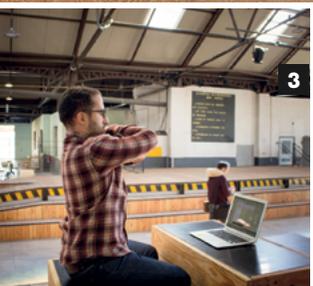




1



2



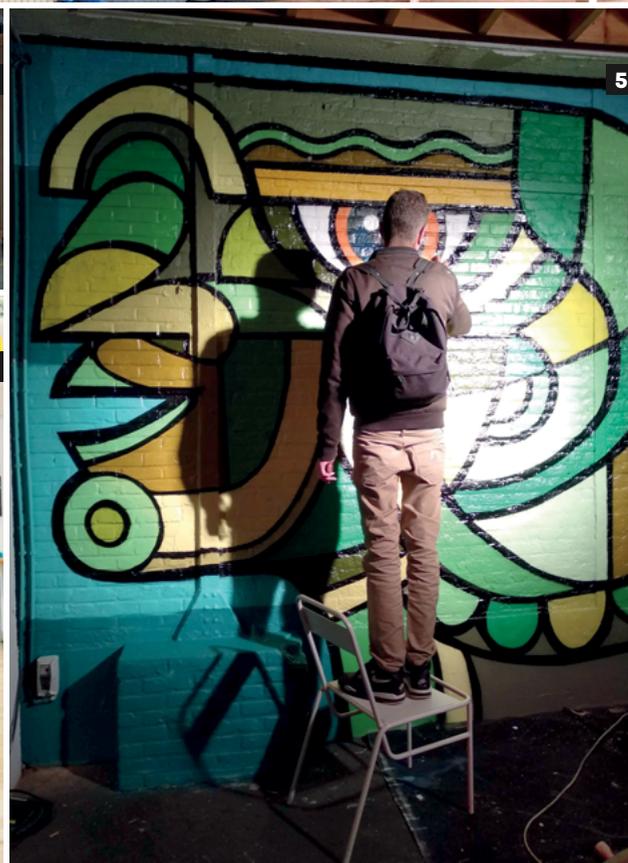
3



4



6



5

“ Le fait d’être ici (ndlr: La Vallée) nous aide indirectement à concevoir nos projets d’architecture, grâce à une ouverture d’esprit et aux nouvelles possibilités qu’on découvre. Par exemple, le travail de l’atelier de céramique Studio Biskt nous a beaucoup inspirés. Aujourd’hui, on leur fait faire des éléments sur mesure pour nos projets. Ou on doit réaliser une maquette en béton mais ce n’est pas possible dans notre local donc on la fait dans un autre espace. Tout le monde s’entraide et c’est super. En dehors du travail, il y a les moments festifs, et c’est très gai. ”

— Sébastien Dachy, co-directeur du bureau d’architecture MAMOUT architectes, dans « Espaces partagés, du travail à la fête »

1 — Bruxelles, entrée de la Kop. Photo: Maxime Delvaux.

2 — Bazaar St-So - Images de synthèse: Béal & Blanckaert, Architectes et urbanistes

3 — Exercice d’ostéopathie à la Halle Tropisme. Photo: Julien Moreno.

4 — Petit salon dans la grande halle. Photo: Marielle Rossignol - Halle Tropisme.

5 — Fresque de Farmprod dans la cour de La Vallée. Photo: Marie Delacroix/Smart.

6 — Lille, LaGrappe. Photo: Smart.

04

— Smart,  
une entreprise  
coopérative



# Le sociétariat

**31 787**  
sociétaires pour 3 coopératives

**24 121**  
Belgique

4 663 nouveaux en 2019

SmartCoop

**7 666**  
France

1 846 nouveaux en 2019

GrandsEnsemble  
**68**

SmartFr  
**7598**

2 catégories de sociétaires			Nouveaux
Catégorie A	Utilisateur-trices du service	24 043	4 662
Catégorie B	Employé-es équipe mutualisée	69	1
Catégorie B	Partenaires, personnes morales	9	

## SmartCoop: changement des statuts

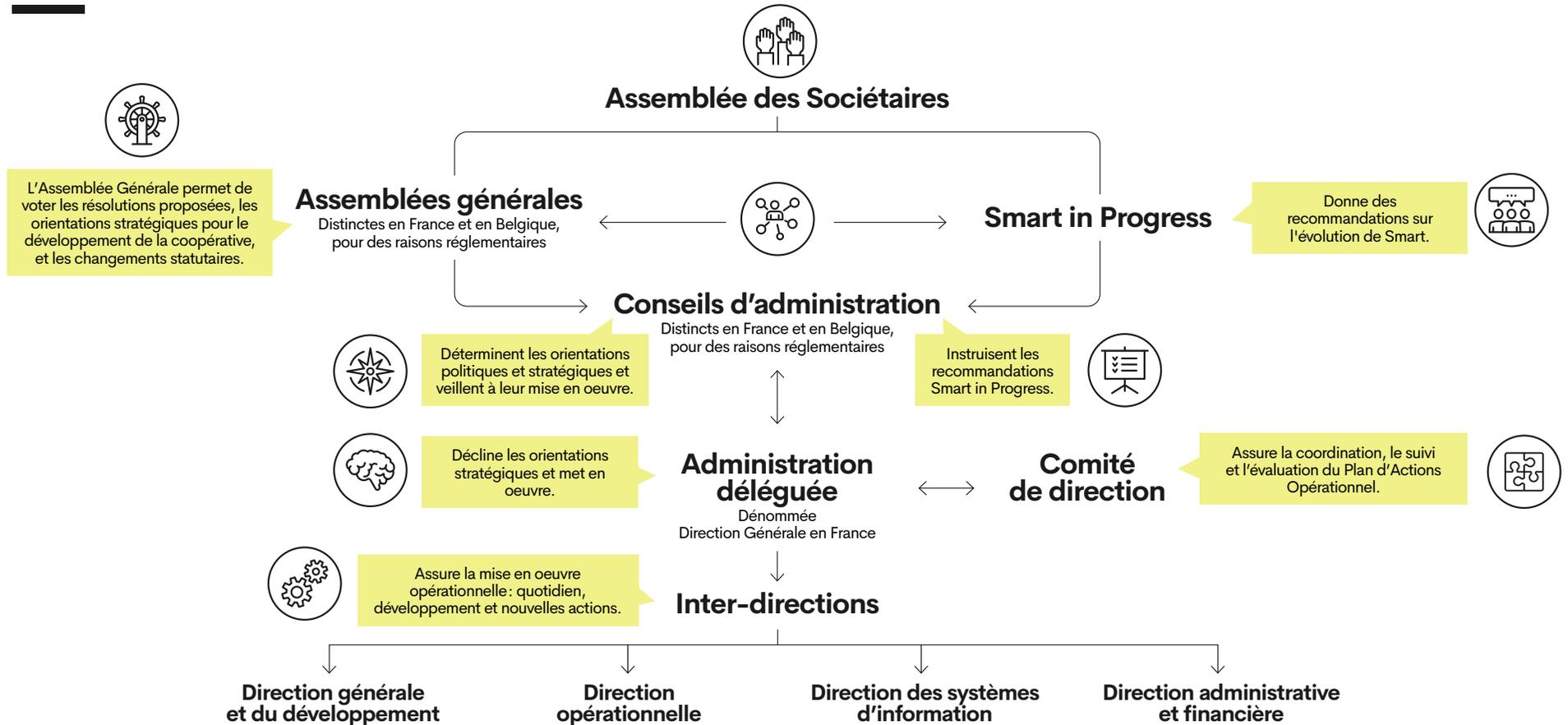
La création d'une nouvelle catégorie de sociétaires sera soumise au vote de l'assemblée générale en juin 2020. Celle-ci distinguera les salarié-es de l'équipe mutualisée (catégorie B) des partenaires et personnes morales (nouvelle catégorie C). Développer le sociétariat B et C est une priorité. En France, une rénovation statutaire est planifiée pour 2021.

2 catégories de sociétaires			Nouveaux
Employé-es de la coopérative (entrepreneur-es-salarié-es et équipe mutualisée)	Entrepreneur-es-salarié-es	42	8
	Équipe mutualisée	18	10
Non-employé-es de la coopérative	Associé-es extérieures	8	

Catégories de sociétaires			Nouveaux
catégorie 0	Entrepreneur-es salarié-es	6	0
catégorie 1	Coordinateur-trices d'activité	7324	1789
catégorie 2	Utilisateur-trices affilié-es ou occasionnel-les	20	6
catégorie 3	Employeur-euses Utilisateur-trices de gestion de contrat	192	19
catégorie 4	Salarié-es équipe mutualisée de la SCIC	39	14
catégorie 5	Client-e des projets	0	0
catégorie 6	Partenaires représentatifs du secteur	2	0
catégorie 7	Partenaires sur les territoires	4	0
catégorie 8	Partenaires professionnels et qualifiés	10	0
catégorie 9	Partenaire économique	1	0



# Le modèle de gouvernance



→ Voir l'organigramme page 27



### France et Belgique : une gestion unifiée

Le groupe Smart repose sur plusieurs structures juridiques, la gestion de l'entreprise est unifiée en France et en Belgique, et quatre conseils d'administration distincts pilotent les entités qui la composent : la fondation Smart et SmartCoop (en Belgique), la Scic Smartfr et la Scop GrandsEnsemble (en France). Une assemblée des sociétaires est organisée en intégrant désormais l'ensemble des structures.

**“ Les réunions du CA ont été un vrai terrain pour expérimenter l'intelligence collective. S'il a été frustrant de voir les choses avancer lentement, de poser des bases sans en voir vraiment les applications, le CA est parvenu aujourd'hui à une belle maturité. On avance dans l'idée que rien n'est figé, tout reste évolutif et on s'autorise à réinterroger un sujet pour le faire grandir. ”**

— Joëlle Boucher, membre du conseil d'administration de SmartCoop

### Conseils d'administration

**En Belgique**, le conseil d'administration de la fondation Smart s'est réuni trois fois, celui de SmartCoop six fois. Un séminaire a eu lieu en janvier à Gand pour se pencher notamment sur le périmètre des responsabilités du CA et les processus décisionnels.

**En France**, les conseils d'administration de Smartfr et de GrandsEnsemble fonctionnent de manière unifiée. Ils se sont réunis cinq fois au cours de l'année.

En janvier 2020, un séminaire a rassemblé les quatre CA et leur a permis de mieux se connaître et d'échanger sur leurs expériences.

### Administration déléguée

L'administration déléguée s'occupe de la gestion quotidienne et de l'évolution de Smart. Elle décline les orientations stratégiques et met en œuvre le Plan d'actions opérationnel (cf. page 10).

À l'été 2019, suite à l'annonce du départ de Sandrino Graceffa de l'administration déléguée, un processus de renouvellement s'est enclenché et des critères ont été posés pour le réaliser : un binôme franco-belge, un équilibre des genres, des personnes issues de Smart. Le processus a associé les quatre conseils d'administration dans la décision de nommer Anne-Laure Desgris et Maxime Dechesne pour un mandat de quatre ans. Deux événements ont rendu public cette passation : le 25 septembre à Bruxelles et le 27 novembre à Lille.

**“ La question de la coopération a porté ma construction personnelle, elle est liée pour moi à l'éducation populaire, à la diversité, au vivre ensemble, au respect des compétences et des différences et à comment on fait au sein de Smart, au sein du CA pour articuler et favoriser la co-construction. ”**

— Robin Maso, membre du conseil d'administration de SmartFr



# Les membres des conseils d'administration

---

## GrandsEnsemble

- Michel BOUCHAERT
- Laurent COUROUBLE
- Maxime DECHESNE
- Anne-Laure DESGRIS
- David KUSMIERSKI
- Céline PARAT
- Michaëlla SIKORA
- David SIX
- Nicolas WALLET

## SmartFr

- Maxime DECHESNE
- Anne-Laure DESGRIS
- Alain GARLAN
- Samir KHEBIZI
- Emily LECOURTOIS
- Robin MASO
- Nicolas WALLET

## La fondation (SmartBe)

- Maxime DECHESNE
- Anne-Laure DESGRIS
- Pierre D'HAENENS
- Fabien GLINEUR
- Serge GOLDWICHT
- Manuel HERMIA
- Pierre VREVEN

## SmartCoop

- Isabelle AZAIS
- Lapo BETTARINI
- Thomas BLONDEEL
- Joëlle BOUCHER
- Lira CAMPOAMOR
- Julien CHARLES
- Maxime DECHESNE
- Karl DELANDSHEERE
- Marielle DEMILIE
- Anne-Laure DESGRIS
- Pierre D'HAENENS
- Gérard FOURRE
- Françoise KEMAJOU
- Marie-Laure LULE
- Marylène VANDENBULCKE
- Hugo VANDENDRIESSCHE
- Marie-Françoise WIRIX



# Faire ensemble : la participation à la vie coopérative

La participation est un axe prioritaire du développement de Smart. 2019 a vu un déploiement plus fort de la vie coopérative tant en France qu'en Belgique. Des relais locaux ont été activés, Smart in Progress s'est inscrit dans la durée et des rendez-vous réguliers ont été mis en place : bilans participatifs, assemblée générale, Bigre ! Rencontre. La participation à la vie coopérative prend donc différentes formes et se réinvente en permanence.

## Les thématiques 2019-2020

### EN BELGIQUE :

- Penser et agir pour l'égalité des genres
- Consolider mon activité professionnelle
- Développer des espaces de travail partagés

### EN FRANCE :

- Être une coopérative, pour qui et avec qui ?
- Créer et développer son activité, comment et avec quels outils ?
- Mutualiste, redistributif, solidaire : est-ce un modèle économique viable ?
- Une entreprise partagée et participative, est-ce bien réaliste ?

## Smart in Progress

Smart in Progress est un processus initié en 2015 qui a permis de poser les bases du projet coopératif en Belgique. La volonté des participant·es de rendre le processus permanent a généré les éditions suivantes.

### Smart in Progress se poursuit en Belgique

En 2018, les sociétaires ont massivement voté en faveur de la constitution de trois nouveaux groupes de travail, sur les thématiques suivantes :

- la mesure de l'impact social de Smart ;
- la constitution de filières économiques au sein de la coopérative ;
- une réflexion sur une centrale d'achat éco-responsable.

Lancés en 2018, les groupes de travail ont poursuivi leurs réflexions jusqu'au printemps 2019 à raison d'une ou deux réunions par mois. Résultats : 26 recommandations transmises au conseil d'administration, puis adoptées par un vote de l'assemblée générale en juin 2019. Elles ont donné lieu à des projets concrets qui sont aujourd'hui en cours de réalisation.

### La démarche traverse les frontières et se décentralise

Au-delà du maintien de cette dynamique forte, un des défis est d'exercer cette démarche participative sur des zones géographiques plus étendues. Une première étape a été franchie en 2019, avec le lancement d'un cycle en France.

La démarche s'est également décentralisée. Tant en France qu'en Belgique, chaque bureau a été invité à travailler sur une thématique déterminée. Les groupes de travail se sont réunis à partir de décembre 2019.

Après une compilation des recommandations des groupes, une présentation par visioconférence, l'ensemble du travail a été remis aux conseils d'administration en vue de l'assemblée générale de juin 2020.



## 04 — Smart, une entreprise coopérative

Faire ensemble: la participation à la vie coopérative



Photo: Joëlle Lè

“Voilà plusieurs années que je recours à Smart en tant que sociétaire et prestataire. Depuis que Smart est une coopérative, je désire m’engager. Participer à un groupe de travail que vous proposez est pour moi une façon de donner de mon temps, de mes idées et de partager mes questionnements.”

— Nathalie Marcoul



Publications



## 04 — Smart, une entreprise coopérative

Faire ensemble: la participation à la vie coopérative

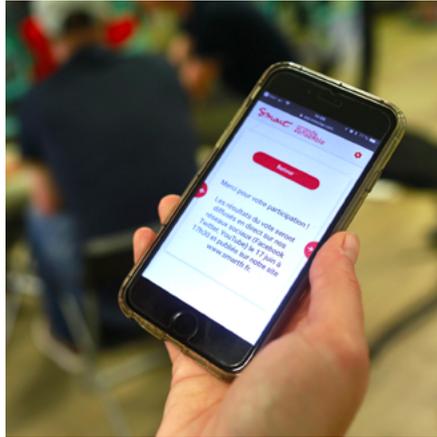


Photo: Joëlle Lé

### Le Comité d'éthique

Le comité d'éthique est une instance consultative constituée à l'échelle du groupe Smart. Il veille à la cohérence entre les pratiques de la coopérative et les valeurs qu'elle affiche. Le Comité d'éthique a finalisé son mode de fonctionnement. Il s'est réuni cinq fois, a démarré l'année par un séminaire les 14 et 15 février, et a examiné les premières demandes qui lui sont parvenues. Le Comité a été partiellement renouvelé, s'est étoffé et ouvert à des sociétaires français. Il est constitué de dix membres: cinq sociétaires tirés au sort, deux expertes accompagnantes, trois salariées de l'équipe mutualisée. Le Comité a émis ses premières recommandations en 2020.

### Les Bilans participatifs

Les Bilans participatifs ont rassemblé 285 personnes dans les 13 bureaux français, impliqué 40 conseiller·ères et 20 personnes des différentes directions.

Ces rencontres locales sont très appréciées, que ce soit pour mieux se connaître, développer la vie coopérative ou des opportunités de collaboration. Elles ont permis de partager les difficultés et réussites de l'année écoulée, d'évoquer des initiatives, des envies d'expérimentation pour animer la vie coopérative et créer des synergies. Le fruit des échanges a ensuite été présenté à l'assemblée générale.

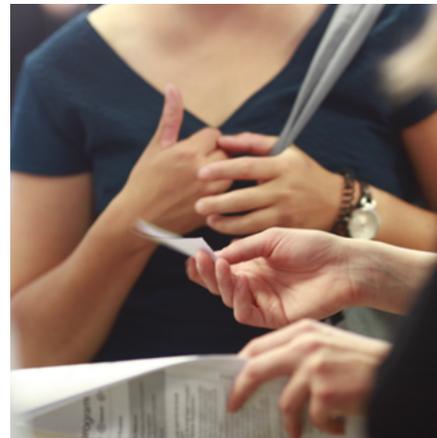


Photo: Joëlle Lé



Photo: Joëlle Lé

### Let's coop, l'assemblée générale

- 2 journées, 17 et 18 juin
- 2 pays, 2 villes, Lille et Bruxelles
- 900 participant·es (700 à Bruxelles, près de 200 à Lille), dont des partenaires européens
- 1 400 votant·es, une semaine pour voter en ligne, donner son avis sur les objets collectifs
- Plus de 30 ateliers, conférences, animations, témoignages... autant d'occasions de rencontrer collègues, clients, partenaires
- Pas loin de 16 000 vues totalisées pour l'ensemble des vidéos de l'assemblée des sociétaires, en ce compris l'assemblée générale formelle retransmise en live

### Un dialogue social coopératif

Les élections sociales prévues en 2020 en France comme en Belgique ont activé un travail de construction du dialogue social coopératif. S'appuyant sur les cadres légaux relatifs à la représentation du personnel, ce processus vise à permettre une représentation de l'ensemble des travailleur·euses de Smart dans toute leur diversité, notamment en associant les membres non pris en compte par le dispositif réglementaire (celles et ceux dont les contrats sont discontinus). La représentation la plus large et complète possible permettra d'améliorer de manière adaptée aux conditions de travail de chacun·e (égalité professionnelle, handicap, formation, carrière, compétences, risques psychosociaux...). L'enjeu est aussi de faire évoluer le dialogue social en le teintant de nos spécificités en tant que coopérative et entreprise partagée.



Photo: Joëlle Lé



## 04 — Smart, une entreprise coopérative

Faire ensemble: la participation à la vie coopérative



Photo: Noémie Castillon

### La Bigre! Rencontre

Les coopératives Coopaname, Oxalis et Smart organisent chaque année la Bigre! Rencontre à Sète, près de Montpellier. L'objectif: stimuler l'esprit coopératif, créer des espaces de formation et d'échanges, observer les bonnes pratiques d'autres structures, déclencher de nouvelles coopérations... L'édition 2019, coordonnée par Smart, s'est déroulée du 26 au 30 août, et a rassemblé 320 participant·es.

La Bigre! Rencontre 2019, c'est aussi un bar sur la plage et 145 ateliers animés par 94 sociétaires de Smart, GrandsEnsemble, La Manufacture Coopérative, La Forge, Planète Science, Sapie, l'Université du Luxembourg, Elycoop, Coopaname et Oxalis.

“La Bigre! Rencontre est un espace-temps organisé par et pour les membres de plusieurs coopératives. Un temps d'expérimentations, de rencontres, d'apprentissage, de transmission, qui permet de vivre la coopération de là où j'en suis, à mon rythme. Un temps dans un espace protégé au bord de la mer, qui me nourrit dans mon chemin de la coopération et me donne l'énergie et le désir de continuer tout au long de l'année.”

— Alejandra Flichman



À lire: [La Bigre! Rencontre: une semaine participative organisée en coopération](#)



Photo: Joëlle Lè

### Une École de la coopération

Une école de la coopération se construit au sein de Smart aux côtés de partenaires. Car le projet politique de Smart, c'est aussi un projet éducatif: aider des professionnel·les partout en Europe à forger leurs propres facultés d'émancipation. A travers cette école, Smart porte une volonté de transformation sociale, au-delà des services proposés stricto sensu par l'entreprise.



À lire: [Pour une école de la coopération chez Smart](#)



# Éducation permanente: une culture de la coopération

Depuis 2013, l'Association Professionnelle des Métiers de la Création (une entité de Smart) bénéficie d'une subvention de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour son travail d'éducation permanente.



Cette reconnaissance officielle concerne un programme de publications qui témoigne d'une ambition émancipatrice pour un public économiquement et socialement fragilisé, ce qui est le cas de certains des sociétaires, soumis à diverses formes de «précarité».

Un axe majeur de réflexion, dans ces textes accessibles en ligne, porte sur la coopération au travail. La construction d'une entreprise partagée implique en effet que les sociétaires ne se cantonnent pas à un simple rôle d'utilisateurs, mais prennent une part de plus en plus active dans la gouvernance de Smart. Les angles d'attaque pour se doter collectivement d'une culture coopérative sont multiples (idéologique, historique, organisationnel, etc.). Des études de cas ont permis d'appréhender le phénomène dans sa diversité, du secteur bancaire à celui de l'édition, du nettoyage à la création de logiciels. Les communs, la mutualisation,

l'avenir de la sécurité sociale figurent parmi les autres thématiques abordées.

Enfin, nous avons consacré une étude importante à la question des espaces partagés. Le dossier «**Espaces partagés, du travail à la fête**» fait le point sur les initiatives développées en la matière par Smart et divers partenaires, en France comme en Belgique.

Depuis 2018, un centre de documentation multilingue (FR, NL, EN) est accessible en consultation au cœur de l'espace de coworking KOP à Bruxelles. Centré au départ sur les métiers artistiques et les problématiques liées à la culture, ce fonds s'est ouvert aussi aux questions d'économie, de gestion de l'entreprise et au monde du travail dans son ensemble, en particulier dans une perspective de coopération.



**18 publications**  
analyses et cahiers



**5 rencontres**  
autour du cahier «**Musicien·ne:**  
quelques réalités du métier»,  
publié fin 2018



À découvrir sur [www.smartbe.be](http://www.smartbe.be)  
> publications



# Un engagement dans le mouvement coopératif

Au-delà du déploiement de la vie coopérative, Smart s'implique dans le mouvement coopératif sur les plans national, européen et international.

Citons quelques engagements phares de l'année 2019 :

- Participation au groupe de travail la **Bigre! École de la coopération**, qui a pour vocation de mutualiser des savoirs et des pratiques entre coopératives et travailleur·euses. Ce groupe rassemble notamment des personnes issues des structures de Bigre!
- Toujours aux côtés de la **Coop des Communs** afin de rapprocher le monde de l'économie sociale et solidaire, des militant·es des communs et du secteur de la recherche pour construire ensemble un autre monde.
- Membre actif de l'**Alliance Coopérative Internationale (ACI)** (cf. p.87).
- En tant que membre de **CECOP** (Confédération européenne des coopératives de production), contribution aux réflexions sur la démocratie au sein des coopératives, et les travailleur·euses atypiques.
- Coordination en 2020 d'un groupe de travail sur l'impact du Covid-19 sur les «travailleurs non standards» en Europe.
- Participation à la création d'une **Fédération française des coopératives d'activités et d'emploi** aux côtés de la Confédération générale des Scop et des Scic (CGScop), des réseaux Copéa et Coopérer pour Entreprendre. Une rencontre a été par ailleurs organisée à LaVallée avec Pour La Solidarité (PLS), la CGScop et Smart.
- Participation aux travaux de la **Manufacture Coopérative** (France), une coopérative de recherche-action dédiée à la coopération (assemblée générale, formations, Manifeste «Fabriquer l'égalité»).
- Participation au **Forum national de l'économie sociale et solidaire** et au groupe de travail «Culture et ESS» mis en place par le **Labo de l'ESS** (France).
- **Engagement dans le mouvement des plateformes coopératives**: le projet Platform Coop Brussels, financé par la Région bruxelloise, a pris fin en 2019 (cf. p. 87). Mené avec SAW-B et Febecoop, il a renforcé la structuration du mouvement à Bruxelles et consolidé nos liens sur le plan européen. Smart continue aussi de s'impliquer dans le mouvement au niveau international (cf. p. 87).
- Co-organisation d'une rencontre sur l'impact de l'économie sociale dans le cadre des **Jours fous de l'économie sociale** à Bruxelles.
- Soutien des initiatives dont nous partageons la vision et les valeurs : investissement dans **NewB**, une coopérative belge qui travaille à la construction d'une banque éthique et durable, **Médor**, un magazine d'investigation, **Urbike**, une coopérative de cyclo-logistique.



Photo : Smart





# Développement local

## Smart, partenaire de proximité

La question de l'ancrage local et de la proximité avec ses membres est déterminante pour Smart, qui est présente dans 10 villes en Belgique et 14 en France.

Durant l'année 2019, quatre nouvelles permanences ont vu le jour afin de se rapprocher de notre communauté (deux en France et deux en Belgique). Les équipes de conseillères, au-delà de l'accompagnement des membres 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 et territoire. Ces missions les amènent à nouer des contacts avec de nombreux partenaires économiques et culturels.

Ce développement local a plusieurs effets concrets : l'émergence de nouveaux services qui peuvent prendre de l'ampleur et devenir nationaux voire internationaux ; la création de nouvelles dynamiques locales

entre acteurs socio-économiques ayant une envie commune d'aider les porteurs de projets dans leurs évolutions ; l'élargissement de notre offre d'accompagnement avec l'appui de partenaires spécialisés dans certains champs du développement économique.

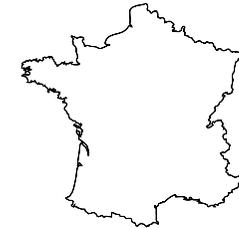
Ces aspects du développement territorial local permettent également d'apporter des réponses collectives via notre coopérative à des problèmes régionaux auxquels il serait difficile de donner une réponse de manière individuelle.

Découvrez dans les pages qui suivent quelques temps forts de l'année de nos bureaux locaux ainsi que des chiffres clés.



### Implantation dans 10 villes

**6 526** nouvelles inscriptions  
**20 404** salarié·es



### Implantation dans 14 villes

**3 874** nouvelles inscriptions  
**6 112** salarié·es



172

nouvelles inscriptions

AMIENS 87  
ARRAS 76  
BÉTHUNE 9

297

membres salarié·es

AMIENS 142  
ARRAS 116  
BÉTHUNE 39



Conseiller·es

—

AMIENS  
Marina Hesry  
Arnaud Broucke

ARRAS  
Angéla Convers

BÉTHUNE  
Laurence Deleury

# Amiens, Béthune, Arras



## —ABBA

Prenez les initiales de quatre villes situées dans la région Hauts-de-France, Amiens, Béthune, Bruay et Arras, et vous obtenez un groupe dynamique : ABBA. Ce nom désigne le regroupement des conseiller·es Smart de la région, mais n'enlève rien à la spécificité locale de chaque bureau. ABBA permet :

- la création d'une véritable équipe, avec des échanges d'expériences approfondis et un réel soutien entre collègues de bureaux différents ;
- une mise en place d'objectifs communs ;
- des backups plus facilement gérables du fait d'une meilleure connaissance des différents dossiers ;
- le développement d'une vie coopérative commune avec le lancement de Smart in Progress et d'ateliers collectifs mutualisés.

## —Accompagnement collectif mutualisé sur nos bureaux ABBA

En 2019, nous avons lancé de nouveaux événements d'accompagnement collectif, ouverts aux membres de la région. Nous avons proposé une formation intitulée « Communiquer efficacement », qui a remporté un fort succès. Elle a eu lieu à Amiens en novembre et janvier. Nous avons également proposé, en novembre à Arras, un atelier à destination des membres intermittents afin de leur permettre une prise en main plus complète de l'outil Smart. D'autres événements d'accompagnement collectif sont prévus pour les mois à venir.



## Amiens, Béthune, Arras

### —L'arbre de Noël

Après une vie coopérative en sourdine, nous avons voulu offrir à Amiens une belle soirée de Noël à nos membres, qui a débuté par un moment magique, des contes pour petits et grands, proposés par l'un de nos membres, Thomas Dupont. Cette soirée a permis de ressouder les liens du collectif, de redynamiser notre vie coopérative. Elle a été l'occasion d'échanges plus informels avec et entre les membres, en laissant encore plus de place à l'humain.

### —Pour les jeunes

Les Coopératives Jeunesse de Services sont des structures temporaires, qui permettent à une quinzaine de jeunes de 16 à 18 ans, le temps d'un été, d'expérimenter l'entrepreneuriat coopératif. Avec ses bureaux d'Arras et de Béthune, Smart s'est associée à cette opération portée avec succès par les mairies d'Achicourt et de Beaurain d'un côté, et de l'autre par l'Office de la Jeunesse de Bruay-la-Buissière. Les jeunes ont proposé de multiples services aux habitants et aux acteurs de la collectivité (entretien de jardins, d'espaces publics, distribution de tracts, lavage de voitures, etc.), dans le cadre d'une forme entrepreneuriale coopérative et solidaire. Smart, en tant que marraine économique, a offert le cadre juridique et économique au développement de ces activités, ainsi que la formation à nos outils et la sensibilisation à nos valeurs coopératives.

### —Partenariat

Le bureau d'Arras a développé des partenariats avec différentes filières de l'Université d'Artois (Master Entrepreneuriat, Français Langue Étrangère, Arts du Spectacle), ainsi qu'avec le Hubhouse (service d'accompagnement à la création de projets professionnels): présentation de la coopérative en filières, animation d'ateliers communs (atelier sur l'e-réputation, participation au jury d'un hackathon).



**136**  
nouvelles inscriptions

**154**  
membres salarié·es



**Conseillère**

—  
Gwendoline de Barros

# Bordeaux

—16 janvier 2019

Le bureau de Bordeaux, installé au sein de l'espace de coworking La Girafe, fête son premier anniversaire.

—Vie coopérative

4 novembre 2019: le premier apéro-rencontre des membres Smart à Bordeaux était lancé. L'occasion de découvrir ou redécouvrir le fonctionnement de la coopérative, d'échanger et de rencontrer certain·es coopérateur·trices qui développent leur activité au sein de l'entreprise partagée.

Le groupe de travail Smart in Progress s'est réuni pour la première fois en décembre 2019. Il s'agit d'une démarche participative, de réflexion et d'échange autour de notre projet et de son évolution. Neuf sociétaires du bureau de Bordeaux ont travaillé sur la thématique: «Créer et développer son activité: comment et avec quels outils?». Partager tous ces moments avec eux fut utile, agréable et productif.



Photo: Smart



**158**  
nouvelles inscriptions

**260**  
membres salarié·es



**Conseillères**

—  
Laura Lartigaud  
Anaïs Broch

# Clermont-Ferrand



### —Le lieu

La coopérative s'est installée dans de nouveaux locaux, toujours au cœur du centre-ville, entièrement dédiés à Smart et favorisant l'accès aux membres et aux événements locaux de la coopérative.

### —Événements

En partenariat avec Le Damier (cluster auvergnat), Smart Clermont a participé au MIMA (marché de la musique et de l'image) à la Coopérative de Mai, avec la tenue d'un stand par les sociétaires et conseillères, et la mise en lumière d'artistes Smart (showcase, diffusion de clips de réalisateurs, rencontres professionnelles, speed meeting, tables rondes).

Plusieurs apéros-rencontres ont été organisés entre nouveaux sociétaires dans différents lieux de l'économie sociale et solidaire et de partenaires comme Équinoxe (un espace de travail partagé par de nombreux sociétaires Smart).

### —Vie coopérative

Des rendez-vous mensuels ont permis de consolider la dynamique de la vie coopérative. Ces moments de coopération et de réflexion ont permis d'élaborer un annuaire des membres auvergnats. Ils ont favorisé des mutualisations et des solidarités entre sociétaires, et ont débouché sur la mise en place d'actions concrètes et à développer : réunions à thèmes, ateliers d'échanges de pratiques et par chaîne de production, réalisation de vidéos mensuelles présentant une action de coopération, troc de compétences, animation de tables rondes.



Photo : Smart



**421**  
nouvelles inscriptions

**1233**  
membres salarié·es



**Conseiller·es**

Alex Lintermans  
Léa Vasseur  
Grégory Lambot  
Alisson Varenne  
Marie Kaszynski  
Alice Dacquet  
Margaux Levallois  
Patrick Coquidé  
Thomas Simphal  
Marie Dantiacq

# Lille



## —Lancement d'une filière formateurs-consultants

Cinq rencontres au cours de l'année ont permis aux entrepreneurs de ce même secteur d'activité d'échanger et de travailler autour de problématiques communes : méthodes pédagogiques, posture du formateur, etc.

## —L'événement du mois

Nouveauté 2019, ce rendez-vous mensuel met en lumière un partenariat ou un entrepreneur. Il se décline sous différentes formes : rencontre professionnelle, conférence ou simplement temps d'échange et de réseautage en toute convivialité.

## —Rencontre de fin d'année

La fête de Noël a permis aux petits et grands de se retrouver pour une fin de journée conviviale. Les salariés de l'équipe mutualisée, les entrepreneurs salariés et leurs enfants ont pu apprécier le spectacle des Soeurs Moumoutes et la distribution des cadeaux du Père Noël.



Photo : Smart



# 368

nnouvelles inscriptions  
dont 31 à Grenoble

# 603

membres salarié·es  
dont 29 à Grenoble



Conseiller·e·s

Sophie Jordan  
Elodie Bouteille  
Daplé Bih (Grenoble)  
Sébastien Ravanel  
Adrien Monier

## Lyon/ Grenoble



### —Le lieu

L'équipe de Lyon s'est installée dans de nouveaux bureaux au sein du Hub Créatif de l'Hôtel 71, lieu dédié à l'entrepreneuriat culturel et incubateur de projets. Ce déménagement fait suite à un partenariat avec l'association culturelle Arty Farty. Il permet à la communauté Smart de participer aux événements du lieu (concerts, conférences, débats...), mais aussi de disposer au besoin d'un espace de travail... ou tout simplement de venir boire un café avec l'équipe de conseiller·ères.

### —Coopération

Le 21 octobre s'est tenue à Lyon une rencontre-apéro sur le thème «coopérer». Les réflexions ont gravité autour de la vie et de l'animation de la coopérative ainsi que du rôle du coopérateur. Les échanges ont donné lieu à la mise en place d'un rendez-vous mensuel : des petits déjeuners Vie Coop organisés par les sociétaires, tous les troisièmes lundis du mois à partir de janvier 2020.

### —De Lyon à Grenoble

Pour se rapprocher de ses membres, Smart a ouvert en septembre un bureau à Grenoble. Il est accessible tous les vendredis à la Turbine, tiers-lieux de coopératives, en face d'une salle de spectacle associative et à proximité de nombreux acteurs de l'engagement des jeunes et de l'entrepreneuriat.



Photo : Smart



284

nouvelles inscriptions

413

membres salarié·es



Conseillères

—  
Lucie Savina  
Claire Baraduc  
Lucile Reynaud

# Marseille

## —Un toit pour le Comptoir de la Victorine!

Tel était le slogan rassembleur de la réunion publique du 27 février. Un an plus tôt, le 24 février 2018, un incendie d'origine criminelle endommageait le Comptoir de la Victorine, privant ses résidents et ses nombreux utilisateurs (dont Smart) de leurs outils de travail. Un an plus tard, le budget de 400.000 euros voté pour sa remise en état n'a toujours pas été utilisé et le bâtiment continue de se dégrader. Les locaux, où une partie des équipes et activités est relogée, attendent toujours d'être mis aux normes. La réunion publique qui s'est tenue au Comptoir de la Victorine, en présence de signataires du manifeste « Pour un Marseille Vivant et Populaire », a été l'occasion de se rencontrer, débattre et faire le bilan de ces promesses avec les représentants des pouvoirs publics.



## —Rencontre

En partenariat avec les associations du Comptoir de la Victorine, nous avons rencontré le 15 mars un ancien membre du Conseil national du Synavi (Syndicat national des arts vivants) afin d'aborder les problématiques, enjeux territoriaux et nationaux des employeurs culturels.

## —Venez fêter l'été avec nous

Smart Marseille et Les Têtes de l'Art ont organisé le 4 juillet une fête de fin de saison au Comptoir de la Victorine. Au programme : concert (le groupe Faliba), repas partagé, open barbecue.



Photo : Smart



**178**  
nouvelles inscriptions

**319**  
membres salarié·es



**Conseiller·es**

—  
Aurélien Alphon-Layre  
Julie Thorel  
Delphine Jay

# Montpellier



## —Halle Tropisme

Le bureau de Montpellier s'est installé à la Halle Tropisme, un lieu culturel et entrepreneurial de 4000m<sup>2</sup>, inauguré le 18 janvier 2019. Smart a participé à son développement, aux côtés de la coopérative illusion & macadam. C'est le début d'une nouvelle aventure pour l'équipe, les près de 200 résidents du site et les membres Smart qui peuvent profiter gratuitement d'espaces de travail nomades.

Le lieu a été inauguré avec le Festival Tropisme, un weekend de rencontres amicales et professionnelles, d'éducation populaire, de débats, de spectacles, et d'échanges en tout genre.

## —Le Frühstück Lab

En d'autres mots, des petits déjeuners organisés à la Halle Tropisme pour aborder des thématiques professionnelles en tout genre. Smart en a organisé deux en 2019: l'un sur la facilitation graphique, l'autre sur le B.A.-BA de la diffusion en spectacle musique et théâtre.

## —Convivialité

Les Apéros Smart sont des moments parfaits pour rencontrer tous les membres de Smart Montpellier; des rendez-vous conviviaux, détendus, organisés après le travail. En 2019, trois rencontres ont eu lieu, en mai, septembre et décembre.



Photo: Smart



208

nouvelles inscriptions

337

membres salarié·es



Conseiller·es

—  
Marguerite Merieux-Brichart  
Adélaïde Richard  
Sarah Ponceblanc

## Nantes



### —Le Mekano

Le bureau de Nantes s'est installé dans de nouveaux locaux : Le Mekano. Ce lieu à l'identité singulière offre des espaces de coworking à destination d'indépendants et petites structures des secteurs culturels et créatifs. Il est aussi le rendez-vous de la vie locale au gré des concerts, expos et autres animations qui rythment son calendrier.

### —Une toute nouvelle équipe

Deux nouvelles arrivées, Adélaïde et Marguerite, ont permis avec Sarah, précédemment conseillère à Amiens, de créer cette nouvelle équipe, et d'organiser le 10 décembre une rencontre conviviale avec les membres, et une visite exceptionnelle de la Maison Radieuse de Le Corbusier à Rezé.

### —Partenariats

Le bureau nantais a entamé un partenariat avec la SAMOA, l'agence d'aménagement de l'île de Nantes qui gère la Creative Factory, un centre de développement économique tourné vers les industries créatives et culturelles. Une session d'information délocalisée y a notamment été organisée (en février 2020) et des contacts sont entretenus au sujet des projets urbains que l'agence développe, notamment celui des Halles numériques.



Photo : Smart



# 969

nouvelles inscriptions

# 1271

membres salarié·es



### Conseiller·es

Nina iacononelli  
Tangi Jehanno  
Thomas Gold  
Francina Espuny  
Moïra Richards  
Sara Louail  
Camille Richoux  
Céline Rochelle  
Baptiste Marais  
Mariachiara Verrigni

## Paris



### —Coopération

Plusieurs rencontres-apéros ont été organisées avec des partenaires : la boulangerie coopérative La Conquête du Pain, le Labo de l'ESS, et Coopaname. Ces temps nous ont permis d'échanger sur nos pratiques et poursuivre nos réflexions sur la coopération et le faire ensemble. Gouvernance, modèle économique, travail en collectif sont autant de thématiques qui ont été abordées au cours de ces événements, mêlant projection de films, débats et rencontres.

### —Accompagnement collectif

Le bureau de Smart Paris a lancé en 2019 un cycle destiné aux artistes visuels au sens large (des graphistes aux plasticien·nes, en passant par des scénographes, photographes ou commissaires d'exposition). Plus de 50 membres ont pu bénéficier de ces rencontres qui misaient à la fois sur leur gain en compétences, la connaissance du milieu professionnel sur le territoire parisien et l'élargissement de leur réseau.

### —Formation

En partenariat avec COMIT, nous avons proposé à sept entrepreneurs d'être accompagnés dans le développement de leurs projets professionnels. Pendant quatre mois, chaque personne a été coachée pour atteindre les objectifs fixés : clarifier ses projets, réfléchir aux ressources disponibles et celles à mettre en place. COMIT a une pédagogie parfaitement adaptée aux besoins de nos membres qui ont trouvé dans ce parcours un vrai soutien.



Photo : Smart



351

nouvelles inscriptions

492

membres salarié·es



Conseiller·es

—  
 Violaine Bourdon  
 Paul-Alain Boulvert  
 Guillaume Outrequin  
 Georgia Walter

# Rennes



## —Bigre! Lieu

L'équipe de Rennes a déménagé au Bigre! Lieu, tiers-lieu partagé avec les coopératives Oxalis et Enercoop Bretagne, situé au cœur de la ville et ouvert à tous. Par ailleurs, le bureau Smart se délocalise à Douarnenez, dans le Finistère, à l'occasion d'une permanence bimestrielle.

## —La vie coopérative se met en route

D'abord au travers d'un cycle de conférences sur les discriminations. Puis avec la démarche participative Smart in Progress, lors de laquelle un groupe de sociétaires a émis des recommandations sur la gouvernance de la coopérative. Enfin, au travers de la projection du documentaire Les Libertés Prises, de Paolo Jacob, sur le compagnonnage du réseau R.E.P.A.S. et d'une conférence gesticulée autour du thème du burn-out. Sans oublier les expositions dans nos locaux de membres plasticien·nes et photographes, et la convivialité des apéros sociétaires organisés au Bigre! Lieu.

## —Implication dans l'ESS

Smart est membre du conseil d'administration du Pôle de développement de l'économie sociale et solidaire rennais Réso Solidaire et partenaire de l'ADIE. Le bureau s'implique sur l'insertion professionnelle, au travers de la mise en réseau, la participation à des jurys et des forums liés à l'emploi, à la réflexion sur l'économie circulaire et à la promotion du modèle coopératif.



Photo : Smart



**173**  
nouvelles inscriptions

**361**  
membres salarié·es



**Conseillères**

—  
Myriam Aouadi Brunner  
Aïcha Chibatte

# Strasbourg



## —Ateliers

Le bureau de Strasbourg a structuré et mis en place de façon récurrente des ateliers pour permettre aux sociétaires de « mieux appréhender et prendre en main l'outil Compte Smart ».

## —Sessions d'info

De nombreuses sessions d'information ont été menées dans les espaces partenaires de l'Économie Sociale et Solidaire et les espaces de coworking, en région.

## —Quai Zorn

Pour accueillir les sociétaires dans de meilleures conditions, nous avons procédé à un agrandissement de nos locaux du quai Zorn.

En raison des restrictions de déplacement et d'absences longues de ressources en début d'année 2020, nous n'avons pu récolter dans les délais toutes les informations relatives à l'activité du bureau strasbourgeois. Nous fournirons dès que possible un rapport plus détaillé aux sociétaires.



# 184

nouvelles inscriptions

# 330

membres salarié·es



**Conseiller·es**

—  
Léa Hervo  
Marie Salvetat  
Antoine Chambaud

# Toulouse



## —Ô LOCAL

Smart a rejoint le nouveau tiers-lieu du centre-ville Ô LOCAL et a célébré cette nouvelle installation le 24 octobre. Ce fut l'occasion de présenter l'équipe, le mode d'organisation du bureau, les rendez-vous à venir, et d'échanger avec la communauté de membres et les partenaires locaux.

## —Un cycle spectacle vivant

De février à avril, le bureau a organisé un cycle de rencontres pour les membres d'une des filières métier les plus représentatives du bureau toulousain : le spectacle vivant. Deux ateliers ont été organisés, l'un sur les enjeux de la diffusion et l'autre sur l'intermittence et le cycle s'est clôturé par une scène ouverte à destination des artistes membres de Smart désireux·ses de montrer un extrait d'un spectacle en création.

## —Les jeudis de Smart

Cette idée est née de la rencontre de sociétaires lors du bilan participatif et de l'assemblée générale 2019, qui ont émis le souhait de mutualiser des idées, de partager leurs envies et besoins pour faire naître et faire vivre une communauté à Smart Toulouse. Un groupe de travail se réunit une fois par mois pour réfléchir à la mise en place de rencontres, ateliers, événements ouverts à tous les sociétaires.



Photo : Smart



# 358

nouvelles inscriptions

# 837

membres salarié·es



**Conseiller·es**

—  
Julie Scheers  
Tinne Lommers  
Sofie Potiau  
Annelies De Brabandere  
Eline Lenaerts

## Anvers



### —Un bureau dédoublé

En mai, le bureau s'est étendu au studio voisin, toujours dans De Winkeljaak - House of C, un espace de coworking dédié à l'entrepreneuriat créatif. Cette extension offre un intérieur renouvelé et permet des méthodes de travail adaptées. Ainsi, les sociétaires sont accueillis chaleureusement et disposent d'un espace pour discuter de leurs projets en toute tranquillité. Cela a également donné lieu à l'opération Kunst op Kantoor (L'art au bureau) grâce à laquelle deux sociétaires peuvent présenter leur travail pendant quelques mois dans le bureau de Smart, avec une option de consignation à la réception de De Winkelhaak - House of C.

### —Partenariat

La collaboration avec la Kunstenaarsplatform KOP s'est poursuivie sous la forme de KUNSTRUCTIEF. KOP offre un soutien à divers artistes notamment par le biais de sessions d'information ou de location de studios. KUNSTRUCTIEF est une collaboration entre KOP, Het Bos et Smart qui a permis d'organiser une dizaine de sessions autour de questions administratives susceptibles d'intéresser les artistes telles que les prix, le statut d'artiste, les subventions et les bourses, etc. Chaque session est suivie d'un temps d'échanges et de discussions ouvertes avec les artistes, qui partagent leur expérience en lien avec la thématique.



Photo: Smart



**2 670**  
nouvelles inscriptions

**10 018**  
membres salarié·es



Photo : Smart

# Bruxelles



## —Thé, café, chocolat et notes de frais

Fin d'année rime avec récolte des notes de frais, afin de clôturer l'année comptable en beauté. L'occasion pour plusieurs équipes de Bruxelles et les membres de papoter notes de frais autour d'un café, de rappeler certaines règles liées aux frais et dépenses et de réseauter.

## —Accompagnement collectif des photographes

La coopérative rassemble plus de 2000 photographes en Belgique. Du 21 au 30 mars 2019 s'est tenue une exposition photos collective en partenariat avec la Maison des cultures de Saint-Gilles sur le thème des «femmes au travail». Cette exposition a été le point de départ du projet d'accompagnement de la filière photographes : meet-up, débat mouvant, networking, échanges de pratiques autour du droit d'auteur, du développement de son réseau, etc. Une table ronde a également été organisée sur le thème « Les réseaux féminins et leur utilité ».

## —Partenariat

En mars, dans le cadre de la Semaine de l'entrepreneuriat au féminin initiée par le 1819, avec lequel Smart collabore, une équipe bruxelloise est intervenue lors de l'atelier « Entreprendre à moindre risque ».

## —Cotisations sociales ça sert à quoi ?

Le 22 octobre, dans le cadre de la European Freelancers Week, Smart a organisé un Afterwork pour les membres pour mieux appréhender la sécurité sociale, en présence de deux spécialistes en droit social.



Bruxelles

**Conseiller-es**

---

**BLUE**  
 Hélène Davreux  
 Stéphanie Gombert  
 Stéphanie De Schouwer  
 Sabrina Gauthier  
 Pierre Marino Smette  
 Caroline Chaumaz  
 Dennis Kai

**Conseiller-es**

---

**GREEN**  
 Pieter Vanhaleweyk  
 Perrine Pautré  
 Barbara Klepman  
 Joseph Meerseman  
 Martin Collet  
 Matteo Schuer  
 Anicée Arambatzis  
 Florence Marais

**Conseiller-es**

---

**PURPLE**  
 Sélim Gharbi  
 Tuur Sterckx  
 David Talent  
 Hélène Derwa  
 Bayan Ayithé  
 Anne Virginie Loosbergh  
 Hadrien Fastenaekens  
 Isabelle Van Der Niepen

**Conseiller-es**

---

**TURQUOISE**  
 Enzo Porta  
 Céline Allix  
 Julien Fastenaekens  
 Marcella Militello  
 Jean Bernard Robillard  
 Diane Cornet  
 Katrien Feyaerts  
 Stéphanie Vessière

**Conseiller-es**

---

**YELLOW**  
 Katia Belova  
 Mounia Miri  
 Natacha Matrassova  
 Heidrun Bosteels  
 Sonia Kenis  
 Sophie Van Nuffel  
 Erwin Carlier  
 Magali Bargain



# 345

nouvelles inscriptions

# 815

membres salarié·es



**Conseiller·es**

—  
Damien Noël  
Amaury Haegeman  
Audrey Gilson

# Charleroi



## —Composite

Smart a rejoint le projet Composite – Espaces Créatifs Partagés, qui propose un ensemble de lieux de travail conjuguant convivialité, rencontres et collaboration, tout en développant un réseau professionnel et solidaire de créateur·trices à Charleroi. Smart y a installé ses bureaux et dispose d'une salle permettant aux sociétaires de bénéficier d'un espace de travail et de rencontre. Pour Smart, être membre de Composite, ce n'est pas seulement occuper un lieu, c'est également faire des rencontres, collaborer et nourrir le projet pour le faire grandir.

## —Notes de fête

Le bureau de Charleroi développe également, avec les autres bureaux de la province du Hainaut, les « Notes de Fête », moment de convivialité qui lui permet de célébrer avec les membres la nouvelle année et de clore la période de remise des notes de frais.

## —Le monde du travail

Enfin, l'équipe de conseiller·ères propose aux sociétaires des temps de réflexion autour de problématiques liées au monde du travail (conditions des musiciens lors de la Fête de la musique, l'ubérisation, les techniciens de spectacle...).



Photo : Smart



# 18

nouvelles inscriptions

# 71

membres salarié·es



**Conseiller**

—  
Benedikt Rosskamp

# Eupen

## —Accueil du public germanophone

Smart a renforcé sa présence sur le territoire germanophone en ouvrant sa permanence un deuxième jour par semaine pour accueillir et accompagner le public germanophone, belge et transfrontalier, de la région. Plus de 150 rendez-vous d'information, d'initiation, d'accompagnement et de gestion quotidienne ont été organisés pour les membres.

## —Formation

Benedikt Rosskamp, conseiller du bureau d'Eupen, est intervenu le 23 mars dans le cycle de formation BAGIC (conduite et coordination de projets culturels et sociaux) organisé par l'association d'éducation permanente *VHS Ostkantone*, sur les aspects administratifs et sociaux de la gestion de projets socio-culturels.

## —Partenariats

Le bureau a co-organisé avec *Medienzentrum der DG*, *CHE – Creative Hub Euregio* et *Wirtschaftsförderungsgesellschaft Ostbelgien* deux soirées pitch de projets «*How I met my idea*», le 14 mai dans l'ancien monastère Garnstock (édition spéciale sur la culture du bâti) et le 18 novembre à la piscine LAGO.



Photo : Gregor Collienne



# 356

nouvelles inscriptions

# 818

membres salarié·es



**Conseillères**

—  
Inke Decoster  
Nele Cassiers  
Carine De Wilde  
Annelies De Brabandere

# Gand



## —À la rencontre des starters du secteur alimentaire

On sait trop peu que Smart est ouverte aux travailleur·ses du secteur alimentaire. Afin de faire connaître ses services, le bureau de Gand a participé le 27 mai au *Food & Catering Startersday*. Il s'agissait d'une initiative de Foodies Arena visant à offrir aux starters du secteur HORECA une plateforme, des informations, des contacts et une cuisine partagée. Smart est intervenue aux côtés de l'AFSCA lors d'une conférence et a offert conseils et accompagnement personnalisés tout au long de la journée.

## —Koffieklets

Le concept est simple : le bureau s'occupe du café et du lieu, et les membres allument leur ordinateur portable et se mettent au travail : debout à la table haute, tranquillement dans la salle de réunion ou en se relaxant sur le canapé. Un premier pas vers des portes ouvertes du bureau. Tout en utilisant l'infrastructure, les membres rencontrent d'autres freelances, travaillent aux côtés des collègues de Smart. Et peut-être qu'en découlent de nouvelles collaborations.



Photo : Smart



# 790

nouvelles inscriptions

# 2612

membres salarié·es



### Conseiller·es

—  
Gina Cristino  
Julie Sevrin  
Deborah Pirotte  
Manon Duquenne  
Quentin Anciaux  
Valérie Vandersmissen  
Agnès Grayet  
Caroline Huart  
Laurent Gélisse  
Michel Michiels

## Liège



### —Fabriquer l'égalité

2019 a vu la sortie de l'indispensable manifeste «*Fabriquer l'égalité, pour en finir avec le sexisme dans l'Économie Sociale et Solidaire*», auquel a activement participé notre collègue Émilie Rouchon, qui a mené par ailleurs une mission sur l'égalité des genres au sein de Smart. D'autres collègues ont ajouté leur grain de sel à la publication lors de leur participation à la Bigre! Rencontre à Sète en août.

### —Partenariats

En 2019, l'équipe de Liège a renforcé ses partenariats avec le Comptoir des ressources créatives (en participant activement à l'assemblée générale, au conseil d'administration et aux Pitch Cafés organisés par cette association) ainsi qu'avec Court-Circuit, Microstart et les coopératives Dynamo Coop (immobilier à destination de projets culturels) et Rayon9 (livreurs à vélo).

### —Réaménagements

Petit à petit, nous continuons à réaménager notre bureau : une nouvelle organisation spatiale pensée et développée en regard de notre réflexion sur l'évolution du métier de conseiller·e et de la réorganisation du travail en équipe. Pour ces travaux, nous avons fait appel à Emeric Bragard, membre liégeois, ébéniste-designer, qui a pensé et réalisé l'aménagement de la pièce centrale dédiée au «travail hors flux». Une sacrée réussite!



Photo : Smart



**672**  
nouvelles inscriptions

**1841**  
membres salarié·es

  
**Conseillères**  
—  
Christel Mignolet  
Dorcas Sizaire

## Louvain-la-Neuve



### —Fête d'anniversaire

L'antenne a soufflé sa 3<sup>e</sup> bougie. Comme chaque année, l'équipe de Louvain-la-Neuve a fêté cet anniversaire en offrant un drink aux sociétaires à Louvain-la-Plage. Un moment convivial de rencontre et d'échanges entre les conseillères et les membres.

### —Le lieu

Situé en plein centre de la cité universitaire, le bureau de Louvain-la-Neuve a aménagé un espace de coworking (pouvant également servir de salle de réunion ou de séminaire) et un espace privatif mis en location.

### —Partenariat

Le bureau a mis sur pied un nouveau projet/événement sur Ottignies et Louvain-la-Neuve regroupant différents acteurs du secteur culturel avec qui Smart collabore depuis son arrivée sur le site, en 2016. Ce nouveau projet se déroulera en 2021. Plus d'infos à partir de septembre 2020...



Photo : Smart



# 355

nouvelles inscriptions

# 908

membres salarié·es



**Conseiller·es**

—  
Nathalie Ancel  
Haichel Pal  
Benoit Dumortier

# Mons



## —Scène Jeune public

Comme chaque année, le bureau a organisé lors des Fêtes de Wallonie, en septembre, la Scène Jeune Public: des festivités de Théâtre en rue. Les projets sélectionnés suite à un appel public mettent principalement en lumière des membres de la coopérative.

## —L'Art habite la ville

Le Centre de Création des Belneux a proposé, dans le cadre du festival «L'Art habite la ville» deux interventions artistiques. Emmanuel Selva et Dimitri Baheux, jeunes artistes nouvellement arrivés aux Belneux, ont proposé leur vision respective sur l'enfance (fil rouge de cette édition) et le travail (thématique centrale pour Smart).

## —Le travailleur de demain

Le bureau montois a organisé en avril un débat sur le travailleur de demain, avec une question centrale : comment concilier la volonté d'autonomie dans le travail et la sécurité sociale? Spécialiste en droit social, représentant de Smart et syndicaliste ont exposé leurs points de vue sur la question, en présence d'un aréopage de représentants politiques de tous partis.

## —Une présence à Ath et Enghien

Depuis l'automne, l'équipe de Mons assure une permanence chaque lundi au sein de deux espaces de coworking à Enghien (The Mug) et à Ath (Coworking). Deux raisons pour les membres de découvrir ces lieux partagés et un moyen supplémentaire de se rapprocher des services de la coopérative et des autres sociétaires.



Photo : Smart



# 484

nouvelles inscriptions

# 1336

membres salarié·es



### Conseiller·es

Nathalie Toledo  
Anne Denis  
Mathilde Liégeois  
Sabrina Vigneron  
Grégory Ulbrich

## Namur



### —La Peausserie

Le bureau de Namur a déménagé fin juillet sur le site des Abattoirs de Bomel dans le lieu-dit « La Peausserie », à côté du Centre culturel. De nouveaux locaux, plus beaux, plus grands et plus lumineux ! Le site permet d'accueillir un espace de coworking et de développer de nouvelles perspectives et partenariats. L'asbl Court-Circuit, partenaire historique de Smart et acteur clé du monde des musiques actuelles, a également intégré les nouveaux locaux.

### —Formations

Le bureau a accueilli des formations, une première puisqu'avant son déménagement, les locaux, dont il disposait, ne le permettaient pas aussi confortablement. C'est donc une belle opportunité pour les sociétaires de Smart de Namur et alentours. Dans le courant des mois de novembre et décembre, 50 personnes ont participé à huit formations, qui abordaient des thèmes divers comme les aspects juridiques d'un contrat, la communication ou encore le développement personnel.

### —Beautés soniques

Tout comme en 2018, le bureau a organisé « Les Instantanés Créatifs » dans le cadre du partenariat avec le festival Beautés Soniques. Sept artistes d'univers divers ont exposé leurs réalisations dans la salle d'exposition des Abattoirs de Bomel et invité le public à découvrir leurs pratiques lors de micro-ateliers.



Photo : Smart



**186**  
nouvelles inscriptions

**577**  
membres salarié·es



**Conseiller·es**

—  
Marie Debeurme  
Aline Brassart

# Tournai



## —Le lieu

Le bureau s'est installé dans de nouveaux locaux sur le site de Technicité, une micro-zone d'activité économique au cœur de la ville dans le quartier Saint-Piat. Le site accueille un Fab Lab, un espace de coworking ainsi que différentes structures d'accompagnement économique – tout pour entreprendre de la meilleure façon.

## —Partenariats et accompagnement collectif

Une participation constante avec nos partenaires pour les événements co-construits suivants : les rencontres créatives et les soirées sans titre – partenaires – Le Wap's HUB et le Coq.



Photo: Smart



# Smart en Europe



# Développement international

Smart soutient des structures qui se sont développées en s'inspirant directement du modèle élaboré en Belgique qu'elles ont adapté à leurs spécificités et à leur cadre national. En effet, la construction d'un cadre social et réglementaire qui favorise à la fois la sécurisation des parcours professionnels et l'insertion des travailleurs autonomes dans le marché du travail ne pourrait se satisfaire d'une réussite enregistrée seulement en Belgique.

Le développement international est aussi une occasion de confronter le modèle initial à d'autres réalités et de mettre au point des outils adaptés aux conditions locales. Mais il serait réducteur de décrire ce développement dans une seule direction : des outils, des services sont parfois 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 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) ne relève pas 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.

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).

Dans l'ensemble, la croissance est bien au rendez-vous pour l'année 2019, avec des niveaux d'activités égaux ou supérieurs à ceux escomptés l'année précédente.

Vous trouverez plus loin des entretiens avec les responsables de ces différents Smart en Europe. Leurs propos rappellent la diversité des situations et la force du réseau et du collectif.



## 05—Smart sur les territoires

### Développement international

	DEUTSCHLAND [ALLEMAGNE]	ESPAÑA [ESPAGNE]	ITALIA [ITALIE]	MAGYARORSZÁG [HONGRIE]	NEDERLAND [PAYS-BAS]	ÖSTERREICH [AUTRICHE]	SVERIGE [SUEDE]
Dénomination	SmartDe	SmartIb Cooperativa de Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales	SmartI Societ� Mutualistica per Artisti	SmartHu Non-profit Kftx	Stichting SmartNL	SmartAt	SmartSe AB
Forme juridique	Association Coopérative	Cooperativa de Impulso Empresarial	Societ� Cooperativa Impresa Sociale	Spri sans but lucratif	Fondation	Coopérative	Compagnie à responsabilité limitée
Création	2013	2013	2013	2014	2013	2013	2012
Début de fonctionnement	décembre 2015	mai 2013	janvier 2014	octobre 2014	novembre 2013	janvier 2014	novembre 2012
<b>SERVICES</b>							
<b>PRISE EN CHARGE COMPLÈTE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE, COMPTABLE ET FINANCIÈRE DE L'ACTIVITÉ ET DES PROJETS</b>							
Pour personnes physiques	×	×	×	×		×	×
Pour personnes morales	×	×				×	×
Pour indépendants					×		×
Fonds de garantie en cas d'impayés	×	×	×	×	×	×	×
Délais de règlement des rémunérations	7 jours fin de prestation	10 du mois suivant la prestation	10 du mois suivant la prestation	10 du mois suivant la prestation	7 jours fin de prestation	7 jours fin de prestation	7 jours fin de prestation
Assistance juridique	×	×	×	×	×	×	×
Helpdesk mobilité: «Touring artists»	×						
Prélèvement Smart (sur montants HTVA)	7,0%	7,5%	8,5%	8,5%	6,5%	7,5%	6,5% � 10%
Nombre de bureaux	1	4 + 1 espace de travail partagé	2	1	1	1	1
Chiffre d'affaires en 000 à	1900	4036	4200	30	33	1425	1480
Utilisateurs des services dans l'année	150	1339	1000	49	7	550	689
Part sociale membre (personne physique)	50 � una tantum	150 � endéans 3 ans	50 � una tantum	n.a.	n.a.	50 � una tantum	n.a.



# Deutschland [Allemagne]



— Magdalena Ziomek  
— Alicja Möltner  
Codirectrices

## Qu'est-ce qui fait de Smart une solution unique dans votre pays?

C'est que nous sommes une véritable coopérative et offrons une palette de solutions adaptées pour les travailleurs et travailleuses freelance. Quant à ce qui nous différencie des autres, je dirais que c'est l'engagement à long terme que nous prenons en ce qui concerne les contrats de travail : cela se répercute directement sur la relation que nos membres entretiennent avec la coopérative et élève le niveau d'engagement de part et d'autre. Le fait de pouvoir pallier la discontinuité des revenus

des personnes, de les stabiliser tout en leur permettant d'accéder à la protection sociale, malgré le caractère intermittent des contrats individuels, est réellement exceptionnel.

## Pouvez-vous nous donner un exemple d'évènement que vous avez organisé?

Bien sûr, il y a eu notre Assemblée générale, qui s'est déroulée en juin, mais je pense aussi aux nombreux évènements qui se sont tenus régulièrement avec nos membres et qui ont été autant d'occasions d'échanger des pratiques, d'étudier des situations-types et bien sûr d'apprendre à mieux se connaître.

## Sur quel point Smart-a-t-elle progressé en 2019?

2019 a été une année de forte croissance : nous avons vécu de grands changements, tant en termes de quantité que de qualité. Nous avons entrepris une révision profonde de nos procédures internes et apporté des améliorations à la qualité des services pour les membres. Nous avons mis en place un nouveau système de comptabilité et une base de données capable de traiter

toutes les opérations d'une manière bien plus efficace. Notre équipe s'est agrandie de 50%, en particulier dans le domaine de l'accompagnement des membres. Nous avons également beaucoup investi dans l'organisation des flux de travail ainsi que dans la communication interne et externe.

## Sur un plan plus personnel, que reprenez-vous de 2019?

Quand j'y repense, je me rends compte à quel point la croissance de 2019 nous a affectés en profondeur ; et bien que nous nous y attendions en quelque sorte, je dois dire que je suis vraiment reconnaissante, pour les résultats que nous avons atteints ensemble, jour après jour, à toute cette équipe et cette communauté formidables.



# 150%

La progression de notre chiffre d'affaires.

2019, en un mot

# Diversité (des activités)

En 2019, notre top 3:

- formation (23%),
- communication (19%),
- technologie de l'information et logiciels (15%).



# España [Espagne]



— **María Pilar López García**, Présidente

## Qu'est-ce qui fait de Smart une solution unique dans votre pays?

Smart en Espagne permet à chacun.e d'entreprendre son projet selon ses besoins, en lui offrant la flexibilité dont il ou elle a besoin pour croître durablement.

Entreprendre ou développer une activité ne se limite pas à la facturation. Accompagner

les membres tout au long du processus, les guider, les former, les conseiller sont les clés du succès des projets entrepris.

## Pouvez-vous nous donner un exemple d'évènement que vous avez organisé?

Par le biais d'une formation informelle en vue d'une reconversion ou une croissance professionnelles, nous avons créé des espaces de réseautage pour permettre aux membres de Smart de collaborer et de s'autoformer entre eux.

De plus, cela nous a permis de mettre en place une communication plus fluide et de détecter les besoins des membres afin d'améliorer notre offre de services.

## Sur quel point Smart a-t-elle progressé en 2019?

Smart Ibérica a consolidé ses mécanismes de travail pour le suivi et l'accompagnement des activités de ses membres, mettant en œuvre des canaux de communication entre les conseillers et eux, pour obtenir des informations pertinentes sur leurs projets.

Cela nous a permis de créer un réseau entre membres qui cherchaient à collaborer et à entrelacer leurs projets.

## Sur un plan plus personnel, que reteniriez-vous de 2019?

Smart Ibérica a traversé un processus de transformation du projet, car nous avons été la première coopérative de Promotion d'Entreprise (*Impulso Empresarial*), innovant non seulement dans le modèle de développement des activités d'entrepreneuriat, mais aussi en tant que structure juridique où développer ces activités. C'est un apprentissage continu et une lutte constante avec l'administration pour faire comprendre ce modèle et le défendre.

Au vu des résultats encourageants et plutôt satisfaisants dans l'accompagnement des projets en 2019, nous souhaitons continuer et améliorer cet aspect.



# 63 %

des membres ont coopéré sur un projet grâce à la force de la communauté.

2019, en un mot

# Faire équipe

Malgré la distance géographique entre nos différents bureaux, nous avons réussi à former une équipe impliquée dans le projet.



# Italia [Italie]



— Donato Nubile, Directeur

## Qu'est-ce qui fait de Smart une solution unique dans votre pays ?

Smart est la seule entreprise partagée pour travailleurs freelance qui soit en mesure de garantir le paiement des salaires. La seule coopérative qui réunisse sous un même toit les travailleurs d'un large éventail de secteurs, sans les diviser en silos : la même structure, les mêmes outils, les mêmes conseillers, la même assemblée générale.

## Pouvez-vous nous donner un exemple d'évènement que vous avez organisé ?

J'en citerai trois : « *Works in Progress* », organisé pour la *European Freelancers' Week*, la dernière Assemblée générale et l'ouverture du nouveau bureau à Rome. Nous pouvons choisir les mêmes mots pour les décrire : la coopération, la participation, l'ouverture, l'attention, la passion. Nous avons co-organisé les événements avec les partenaires, les membres concernés, et aussi encouragé la participation des non-membres. Ces événements ont été autant d'occasions de mettre nos méthodes et nos valeurs en pratique.

## Sur quel point Smart a-t-elle progressé en 2019 ?

Notre sociétariat est à la fois plus nombreux, plus large et plus diversifié. Nous avons construit des liens avec d'autres organismes sans but lucratif traitant de la justice sociale, nous commençons à structurer notre communication. Nous avons adopté des procédures internes qui nous ont permis de gagner en efficacité et essayé d'enrichir l'équipe de nouveaux profils. Et puis, il y a

des chiffres parlants, avec près de 50% de membres et de chiffre d'affaires en plus.

## Sur un plan plus personnel, que reteniriez-vous de 2019 ?

Nous avons travaillé ensemble sur un mémorandum commun en vue des élections européennes. Nous sommes partis d'une version « belge » et nous avons bouclé l'exercice en peu de temps : le résultat n'était pas gagné d'avance, mais Smart a fait entendre son point de vue d'une seule voix dans toute l'Europe. Nous devons continuer à communiquer et rendre notre réseau réel et concret, chaque fois que nous pouvons. Un atelier organisé sur « la gestion d'une croissance soutenue » m'a fait comprendre à quel point nous étions confrontés aux mêmes défis. Nous devons davantage profiter du fait que nous constituons un réseau. Enfin, un mot sur mon équipe. Nous arrivons à d'excellents résultats à chaque fois que nous travaillons en mettant en commun des compétences différentes et des attitudes constructives et proactives.



# 68 %

de nos membres travaillent dans un secteur créatif.

2019, en un mot

# Change- ment



# Magyarország [Hongrie]



— Daria Belinskaya, Directrice

## Qu'est-ce qui fait de Smart une solution unique dans votre pays?

À Budapest, il y a toujours eu (et il y a encore) des entreprises qui embauchent des freelances - notamment dans le secteur du cinéma, mais aussi dans d'autres domaines de la création et activités connexes; récemment on a assisté à la multiplication des travailleurs de plateformes pour des services tels que la livraison. Dans ce contexte, je pense que nous sommes la seule organisation qui fournisse une gamme complète de services pour les travailleurs freelance; de tous, je pense que c'est la garantie de paiement à une échéance fixe qui fait la différence.

## Pouvez-vous nous donner un exemple d'évènement que vous avez organisé?

Alors que nous continuons d'organiser des sessions d'information Smart, l'objectif supplémentaire que nous nous sommes assigné est de permettre à nos utilisateurs de mieux s'organiser de façon autonome. Dans ce cadre nous avons organisé des sessions

de coaching dans un cadre convivial, autour d'un café ainsi que des évènements du type «Partagez vos meilleures pratiques».

## Sur quel point Smart a-t-elle progressé en 2019?

Nous avons travaillé au mieux pour atteindre de nouveaux membres; nous avons exploré des solutions afin d'inclure les travailleurs freelance et avons travaillé avec la communauté des livreurs: ces discussions sont toujours en cours.

## Sur un plan plus personnel, que reteniriez-vous de 2019?

Pour moi, 2019 a été une année où j'ai investi beaucoup d'énergie dans le travail participatif, afin qu'avec nos membres, nous aboutissions ensemble à la définition de besoins collectifs et de services mutualisés qui répondent à leurs besoins et qui soient avantageux.



# 80 %

de nos membres travaillent dans un secteur créatif.

## 2019, en un mot

# L'écoute

C'est la clé pour assurer une réponse qui corresponde aux besoins collectifs et s'adapte autant que possible aux nécessités individuelles.



# Nederland [Pays-Bas]

---

Smart aux Pays-Bas a connu ces deux dernières années de profondes modifications. Il n'y a pas actuellement dans ce pays un représentant local permanent que nous aurions pu interviewer.

2018 a été une année de transition avec le passage vers un accompagnement d'entrepreneurs salariés. 2019 a été la première année complète au cours de laquelle nous avons testé et développé ces services avec les membres. En totalité, une trentaine d'utilisateurs dont une vingtaine de clients ont été concernés. Nous avons

principalement vu des gens frapper à notre porte dans des secteurs de services tels que la traduction, la communication, l'audiovisuel et la gestion des médias sociaux.

Le redémarrage a été modeste et s'est effectué sans personnel spécifique, en externalisant la gestion de la paie (déclaration de travail, établissement des fiches de paie et autres). Les activités des membres sont suivies par un permanent belge, à raison d'une journée par semaine. Une analyse attentive de ces activités doit nous permettre

d'identifier clairement quelles fonctions nous pouvons automatiser à terme.

Le siège social reste situé à Rotterdam, au sein de l'espace de travail partagé Spaces, grâce auquel nous bénéficions également de l'accès à des bureaux partagés à Amsterdam, où nous accueillons régulièrement les membres.

En plus des activités opérationnelles, nous avons principalement maintenu des contacts avec des partenaires issus des milieux académiques (Université d'Utrecht, Université

d'Amsterdam) à travers des ateliers divers et la participation à la conférence « Remodeler le travail » qui s'est tenue à Amsterdam. Parmi nos autres contacts, on citera l'organisation *De Werkvereniging*, qui entreprend un travail de lobbying auprès des autorités sur les nouvelles formes de travail.



# Österreich [Autriche]



— Sabine Kock, Directrice

## Qu'est-ce qui fait de Smart une solution unique dans votre pays?

Il n'y a rien de semblable à Smart en Autriche : une coopérative capable de transformer le travail au projet en contrats d'emploi à durée déterminée ou indéterminée, pour un nombre croissant de travailleurs freelance.

S'ils le souhaitent, les membres peuvent également rester indépendants tout en travaillant avec Smart et bénéficier de la sécurité et de la garantie de paiement. Depuis 2019, Smart peut également gérer des professions commerciales nécessitant une licence pour exercer les contrats des travailleurs temporaires. En outre, Smart offre une solution permettant à un nombre croissant d'associations de simplifier leur travail administratif et accompagne des projets européens. Enfin, la coopérative a créé un portail de mobilité en ligne complété par un service d'assistance personnelle.

## Pouvez-vous nous donner un exemple d'évènement que vous avez organisé?

En juin 2019, nous avons organisé la conférence internationale «*Arbeit Neu Denken*» (Nouvelles formes de travail). Le maître de conférence, Trebor Scholz, de la New School de New York a donné un aperçu des plateformes coopératives dans le monde entier et montré leur impact croissant sur l'économie participative. La conférence a permis de situer dans un contexte global notre façon de travailler au sein de Smart sur

les «nouvelles formes de travail» et de fournir un cadre théorique, tout en renforçant l'image de notre rôle de pionniers et d'innovateurs dans ce domaine en Autriche.

## Sur quel point Smart a-t-elle progressé en 2019?

Nous avons atteint un chiffre d'affaires de 1,5 million d'euros, géré 1 125 commandes ou projets et accueilli à la fin de l'année notre 1043<sup>e</sup> membre.

## Sur un plan plus personnel, que retenez-vous de 2019?

Ce n'est que si nous relient les objectifs de la croissance et l'efficacité économique de Smart à la vision d'un mode de travail solidaire et à l'impact du travail au sein de la coopérative que nous allons pouvoir construire un avenir de coopération durable.



# 1000 et +

Nous avons dépassé le millier de membres.

2019, en un mot

# Solida- rité

C'est le futur du travail!



# Sverige [Suède]



— **Iwona Preis**, Directrice

— **Niklas Hellberg**, Responsable des opérations

## Qu'est-ce qui fait de Smart une solution unique dans votre pays?

Smart en Suède se profile comme une alternative socialement viable pour les indépendants et comme une plateforme de coopération pour les formes de co-entrepreneuriat. Par le biais de contrats à durée indéterminée, Smart offre une solution unique pour les freelances en Suède et augmente considérablement leur possibilité d'accéder aux systèmes de sécurité sociale. Avec la «Gestion d'activité», Smart Suède permet aux utilisateurs qui ont des besoins plus complexes d'aller au-delà d'une simple facturation. Cela représente un atout sans

égal, pour beaucoup de nos membres, car ces services ne sont pas disponibles ailleurs.

## Pouvez-vous nous donner un exemple d'évènement que vous avez organisé?

Le 27 mai 2019, nous avons organisé une première réunion en vue de notre passage en coopérative. Environ 50 membres sont venus pour l'occasion de tous les coins de Suède. L'équipe et des représentants de Smart Belgique étaient également présents pour discuter et mettre au point les modalités, la forme et le contenu de la future Smart Coop. Parmi les questions abordées figuraient :

- Qu'est-ce que nous, les membres de la coopérative Smart, voulons développer ensemble?
- Comment accompagner la collaboration et la coopération au sein de la coopérative au niveau local, national et international?

Les résultats de ces discussions ont aidé à la formulation des statuts de *Smart Frilanskooperativ*, qui a été créée en février 2020 et compte à ce jour environ 60 membres.

## Sur quel point Smart a-t-elle progressé en 2019?

En raison du lancement de la coopérative, Smart a vu ses membres s'engager davantage. Pendant que la communauté manifestait un intérêt croissant, Smart a également vu augmenter le nombre de projets communs entre ses membres, et ceci grâce à la mise en œuvre de l'outil de gestion des Activités, qui facilite et simplifie des projets de collaboration.

## Sur un plan plus personnel, que retenez-vous de 2019?

Le lancement du processus de passage en coopérative en 2019 a été une étape remarquable à bien des égards. Le dialogue accru avec les membres a créé les conditions d'une meilleure compréhension de leurs besoins et de leurs priorités, pour nous qui travaillons en tant que conseillers Smart.



# 65%

de nos membres travaillent dans les industries créatives .

2019, en un mot

# Coopé- ration

Nous sommes désormais une coopérative!



06

— Smart,  
une entreprise  
à finalité sociale  
et sociétale



# L'entreprise partagée, comme projet de transformation sociale

Smart mène depuis plusieurs années, avec un large écosystème de partenaires, des actions de plaidoyer tant en Belgique qu'en France et, plus globalement, au niveau international.

Ces actions de plaidoyer s'adressent aux acteurs politiques, syndicaux, académiques ou encore économiques. Elles visent à présenter le projet de transformation sociale de Smart, promouvoir son modèle d'entreprise partagée et apporter son expertise sur des sujets liés au monde du travail, à la protection sociale ou aux modes de production.

L'objectif est de susciter des changements (notamment réglementaires) visant à répondre aux besoins et réalités de travail des travailleurs-entrepreneurs-salariés.

## Smart fait entendre sa voix

Smart a organisé ou pris part à des dizaines de colloques, séminaires, débats, conférences, réunions de travail, campagnes et groupes de réflexion. Parmi ceux-ci, relevons en particulier :

- Intervention le 14 février, à Bruxelles, à la commission des Affaires économiques du Parlement de la Région bruxelloise sur l'économie de plateforme et l'économie collaborative ;
- Intervention le 21 février à Louvain-la-Neuve, dans le cadre de la chaire Francqui, sur les nouvelles formes de représentation collective en contexte digital ;
- Publication en mai d'un mémorandum diffusé au sein du monde politique en vue des élections européennes et belges (fédérales et régionales) ;
- Soutien à la campagne TAM TAM qui a fédéré des acteurs de la société civile pour dénoncer les méfaits des politiques d'austérité. Politiques dont la crise du coronavirus démontre les dégâts.
- Intervention les 5 et 6 juin à Turin, dans le cadre de l'Académie de l'Économie Sociale et Solidaire de l'Organisation Internationale du Travail, pour y parler des travailleurs des plateformes ;
- Intervention le 7 juin à Paris, au Sénat, dans le cadre du colloque « Le travail à l'épreuve du capitalisme », organisé par le groupe du Parti socialiste ;
- Organisation le 11 septembre à Bruxelles d'un échange sur les évolutions du monde du travail avec la FGTB wallonne ;
- Intervention le 16 octobre à Kigali, dans le cadre de la conférence annuelle de l'Alliance Coopérative Internationale, pour parler des défis du monde du travail ;
- Organisation le 17 octobre, à Bruxelles, de la conférence finale du projet « Platform Coop Brussels » au Comité des Régions d'Europe, en présence de Barbara Trachte, Secrétaire d'État de la Région bruxelloise en charge de la transition économique. Ce projet était porté par Smart, SAW-B et Febecoop ;
- Intervention le 8 novembre, à New York, dans le cadre de la conférence internationale « Platform coop », pour y présenter l'apport de Smart au mouvement des plateformes coopératives ;

- Audition le 18 décembre au Sénat français, dans le cadre d'une proposition de loi visant à établir des droits sociaux pour les travailleurs de plateformes.



**“ Il y a une vraie dimension politique associée à notre projet, qui vise en particulier à offrir la meilleure protection sociale au plus grand nombre possible de travailleurs autonomes. ”**

- **Yvon Jadoul**, Secrétaire général de Smart, à la conférence internationale « Platform coop » à New York le 8 novembre.



# Dans la presse et sur le web

Les principaux axes de communication externe de Smart sont la stratégie presse et la communication digitale (sites web et réseaux sociaux).



L'année 2019 a été marquée par différents événements au rang desquels le plus marquant est bien entendu le changement d'administration à la tête du groupe franco-belge, mais encore l'ouverture des candidatures pour l'occupation des espaces au Bazaar St-So. Ces différents événements ont donné lieu à de nombreuses retombées dans la presse franco-belge.

Au total, entre les mentions, les articles de fond et la programmation culturelle, nous relevons environ **80 parutions dans la presse**, en France et en Belgique, pour Smart et ses espaces de travail partagés.

Pour ce qui est de la présence en ligne, Smart est présente sur les réseaux sociaux suivants: Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube et Google. La présence de Smart sur

ces différentes plateformes s'est intensifiée en 2019 menant, en particulier, à des niveaux d'engagement de plus en plus forts (en moyenne entre 5 et 10% sur Facebook et LinkedIn).

Le groupe est actuellement en train de structurer au mieux cette présence en rationalisant le nombre de pages et d'espaces à animer.



Ce réseau est utilisé vers les membres et l'écosystème Smart



Twitter est un levier auprès des pouvoirs publics et de la presse



LinkedIn a vocation à devenir le réseau "marque employeur"



Cette plateforme héberge les moments forts de la vie de la coopérative ainsi que de nombreuses autres vidéos

Données consolidées pour les réseaux de Belgique francophone et néerlandophone et de France.



# Études et recherches

---

## Collaboration avec le CESEP et l'UCLouvain

Fin 2016, trois chercheurs, les sociologues Isabelle Ferreras et Julien Charles et la juriste Auriane Lamine, liés à l'UCLouvain et au CESEP pour ce qui concerne Julien Charles, ont entamé une réflexion de longue haleine sur les transformations en cours chez Smart au moment de son passage en coopérative et en lien avec les évolutions du monde du travail. Cette recherche a abouti notamment à la rédaction de plusieurs analyses et à la publication d'un important rapport sociologique dont on peut lire la synthèse [sur notre site www.smartbe.be](http://www.smartbe.be).

En 2019, Smart a signé une nouvelle convention de recherches avec le CESEP et l'UCLouvain. L'objectif principal de cette seconde phase de l'enquête est de soutenir les apprentissages collectifs, suite au rapport remis en 2018. En lien direct avec des projets stratégiques internes, les chercheurs soutiennent aujourd'hui la réflexion et la mise en œuvre de l'école de la coopération, de la participation des conseiller-ères à la définition de leur travail, du dialogue social coopératif, du redesign des services, de la convergence avec d'autres organisations soucieuses de répondre démocratiquement aux transformations contemporaines du monde du travail.

## Une 3<sup>e</sup> année de résidence pour Michel Bauwens

Depuis novembre 2017, Smart accueille Michel Bauwens pour une résidence de recherche et développement. Théoricien de l'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.



Découvrir le regard de Michel Bauwens sur la crise sanitaire sur [www.kronik.coop](http://www.kronik.coop)



07

— Résultats  
financiers



# Finance et comptabilité

En 2019 un travail important a été entamé dans le pôle «finance et comptabilité» de la direction administrative et financière en réponse à deux objectifs principaux.

1

## Amener plus de transparence économique et de rigueur dans la présentation des éléments financiers de l'entreprise partagée

— En Belgique, en rupture avec le mandat de révision limité des années précédentes, un mandat de révision complète et de certification des comptes sur 3 ans a été confié au cabinet d'Audit international RSM à partir de l'exercice 2019. D'abord pour l'ensemble des entités belges (même celles pour lesquelles la loi n'impose pas de révision). On notera que ce cabinet a également la capacité, au besoin, de certifier d'autres entités de Smart en Europe.

- L'unification progressive des équipes et de l'organisation de Smart France et Belgique
- L'équipe comptable et financière a été renforcée avec la spécialisation, le renforcement ou la création de certaines fonctions. On notera notamment l'engagement d'un contrôleur financier chapeautant la Belgique et la France et l'engagement d'un comptable supplémentaire en France et en Belgique.
- Un support externe de la part de consultants spécialisés en comptabilité et finance afin d'épauler et autonomiser l'équipe comptable et financière. Le support fourni a permis également de faire face aux contraintes et exigences plus importantes résultant d'une révision complète des comptes.

2

## Doter l'entreprise partagée d'outils de pilotage plus professionnels pour améliorer l'utilisation des ressources dédiées au projet global Smart

- Doter Smart Belgique d'une vision trimestrielle sur le résultat en adoptant un format de présentation du compte de résultats lisible et compréhensible également par nos partenaires extérieurs.
- Etablir un budget d'exploitation pour l'année en cours révisable en cours d'année (besoin illustré notamment par la crise COVID).
- Poser les bases des indicateurs de trésorerie et d'une gestion prévisionnelle de celle-ci.



# Compte de résultats Smart Belgique

Compte de résultats Smart	2018	%	2019	%	Évolution	%
<b>Chiffre d'affaires des sociétaires</b>	<b>157 288 511</b>	<b>91,0%</b>	<b>162 299 888</b>	<b>91,9%</b>	<b>5 011 377</b>	<b>3,2%</b>
Budget Projets	88 164 911		90 157 267		1 992 356	2%
Budget Contrats	58 184 943		61 132 113		2 947 170	5%
Prélèvements 6,5%	10 164 038		10 540 643		376 605	4%
Autres Chiffres d'affaires Sociétaires	774 619		469 864		-304 755	-39%
<b>Ventes et prestations de services</b>	<b>15 226 847</b>	<b>8,8%</b>	<b>14 178 406</b>	<b>8,0%</b>	<b>-1 048 441</b>	<b>-7%</b>
Ventes et prestations de services internes	2 060 910		799 339		-1 261 571	-61%
Produits issus de loyers	451 926		474 288		22 362	5%
Produits de la mutualisation	12 714 011		12 904 780		190 769	2%
<b>Subsides et subventions</b>	<b>341 892</b>	<b>0,2%</b>	<b>215 829</b>	<b>0,1%</b>	<b>-126 063</b>	<b>-37%</b>
<b>Total des produits</b>	<b>172 857 250</b>	<b>100,0%</b>	<b>176 694 124</b>	<b>100,0%</b>	<b>3 836 874</b>	<b>2,2%</b>
<b>Coûts relatifs à l'activité des sociétaires</b>	<b>-146 612 162</b>	<b>84,8%</b>	<b>-151 327 396</b>	<b>85,6%</b>	<b>-4 715 234</b>	<b>3,2%</b>
Rémunérations, charges sociales et pensions	-113 981 004		-119 443 139		-5 462 135	5%
Frais liés aux activités des membres	-23 808 315		-25 210 158		-1 401 843	6%
Concessions de droits d'auteurs	-4 543 927		-4 522 265		21 662	0%
Produit acquis aux activités	-3 864 906		-1 673 579		2 191 327	-57%
Achat de marchandises	-306 292		-52 926		253 366	-83%
Autres coûts des ventes	-107 718		-425 329		-317 611	295%
<b>Marge brute</b>	<b>26 245 088</b>	<b>15,2%</b>	<b>25 366 728</b>	<b>14,4%</b>	<b>-878 360</b>	<b>-3,3%</b>
<b>Coûts mutualisés par l'entreprise partagée</b>	<b>-17 004 031</b>	<b>9,8%</b>	<b>-18 804 186</b>	<b>10,6%</b>	<b>-1 800 155</b>	<b>-10,6%</b>
Services et biens divers	-4 732 672		-6 070 252		-1 337 580	28%
Rémunérations, charges sociales et pension	-11 030 733		-11 308 894		-278 161	2,5%
Autres charges d'exploitation	-1 240 626		-1 425 039		-184 413	15%
<b>EBITDA - résultat brut d'exploitation</b>	<b>9 241 057</b>	<b>5,3%</b>	<b>6 562 543</b>	<b>3,7%</b>	<b>-2 678 514</b>	<b>-29,0%</b>
Autres produits d'exploitation	216 391		601 797		385 406	178%
Produits exceptionnels	18 527		1 529 598		1 511 071	8156%
Charges exceptionnelles	-596 330		-2 063 054		-1 466 724	246%
Interventions faillites	-596 330		-110 574		485 757	-81%
Charges exceptionnelles	0		-1 952 481		-1 952 481	0%
<b>Amortissements, Réduction de valeurs et Provisions</b>	<b>1 028 997</b>		<b>-4 796 725</b>		<b>-5 825 722</b>	<b>566%</b>
Amortissements	-2 055 668		-2 752 116		-696 448	34%
Réductions de valeur	-346 111		-379 727		-33 616	10%
Provisions	3 430 776		-1 664 883		-5 095 659	149%
<b>Total Charges d'exploitation non-décaissables</b>	<b>432 667</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-6 859 780</b>	<b>3,9%</b>	<b>-7 292 447</b>	<b>1685%</b>
<b>EBIT - résultat d'exploitation</b>	<b>9 908 642</b>	<b>5,7%</b>	<b>1 834 158</b>	<b>1,0%</b>	<b>-8 074 484</b>	<b>-81,5%</b>
Charges financières	-507 137		-1 313 629		-806 492	159%
Produits financiers	6 169		1 040 608		1 034 439	16768%
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>9 407 674</b>	<b>5,4%</b>	<b>1 561 137</b>	<b>0,9%</b>	<b>-7 846 537</b>	<b>-83,4%</b>
Impôts & Réserves	-6 194 555		-644 348		5 550 207	90%
<b>Résultat net</b>	<b>3 213 119</b>	<b>1,9%</b>	<b>916 789</b>	<b>0,5%</b>	<b>-2 296 330</b>	<b>-71,5%</b>



# Les points clés du résultat 2019

### Des produits en croissance modérée

Le total des produits augmente de 2,2% dont une hausse de 3,2% pour le chiffre d'affaires des sociétaires, au sein duquel le chiffre d'affaires des « contrats » se démarque avec une croissance de 5% contre 2% pour celui des « activités ».

### La proportion des coûts directement liés à l'activité des sociétaires augmente par rapport à leur chiffre d'affaires

Les sociétaires ont engagé davantage de dépenses (rémunérations, frais) au sein de leurs budgets par rapport à 2018. En conséquence, 2019 enregistre un produit acquis aux activités (« cagnottage ») en baisse de 2,2M€ comparé à 2018. Cette augmentation des rémunérations est également une conséquence de l'augmentation de la part du chiffre d'affaires des « contrats ».

### Un renforcement des coûts de structure pour soutenir les projets de développement

En 2019, le coût de la structure Smart montre une augmentation nette (hors production immobilisée\*) de 3,2M€ (16,9%) par rapport à 2018. Cette augmentation traduit un effort particulier sur 2019 visant à renforcer la structure avec le renforcement des équipes en interne, et un support à différents projets effectués par des prestataires externes.

### Le résultat d'exploitation corrigé (EBIT) est légèrement inférieur à 2018 de 0.6 M€

On constate que la situation comptable de 2019 laisse apparaître un résultat d'exploitation en forte baisse par rapport à 2018. Néanmoins, il convient d'isoler des éléments exceptionnels sur les deux années 2018 et 2019 pour exprimer la réelle performance économique du groupe. Dans ce sens, un résultat d'exploitation corrigé des éléments exceptionnels s'établit à 5,4M€ en 2019, contre 5,3M€ en 2018, soit une performance stable.

\* La production immobilisée vise à isoler et répartir sur plusieurs années le coût salarial considéré comme un investissement en l'étalant sur plusieurs exercices comptables.



# Bilan consolidé Smart Belgique

ACTIF CONSOLIDÉ GROUPE SMART BE	2018	2019	Ecart
<b>1. ACTIFS IMMOBILISÉS</b>	<b>23 593 500 €</b>	<b>33 166 936 €</b>	<b>9 573 436 €</b>
02. II. Immobilisations incorporelles	3 878 436 €	4 529 684 €	651 248 €
03. III. Immobilisations corporelles	8 882 516 €	9 112 334 €	229 818 €
A. Terrains et constructions	5 820 235 €	2 375 795 €	-3 444 440 €
B. Installations, machines et outillage	1 537 946 €	1 690 533 €	152 588 €
C. Mobilier et matériel roulant	70 288 €	133 431 €	63 142 €
D. Location-financement et droits similaires	0 €	1 878 €	1 878 €
E. Autres immobilisations corporelles	1 454 046 €	4 910 697 €	3 456 651 €
04. IV. Immobilisations financières	10 832 548 €	19 524 918 €	8 692 370 €
A. Entreprises liées	10 789 632 €	15 491 320 €	4 701 688 €
B. Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	0 €	3 979 591 €	3 979 591 €
C. Autres immobilisations financières	42 917 €	54 007 €	11 091 €
<b>2. ACTIFS CIRCULANTS</b>	<b>45 926 423 €</b>	<b>35 390 835 €</b>	<b>-10 535 588 €</b>
05. V. Créances à plus d'un an	23 717 €	72 164 €	48 448 €
07. VII. Créances à un an au plus	31 701 911 €	26 351 670 €	-5 350 240 €
A. Créances commerciales	26 020 731 €	21 759 488 €	-4 261 243 €
B. Autres créances	5 681 179 €	4 592 182 €	-1 088 997 €
09. IX. Valeurs disponibles	14 196 644 €	8 588 063 €	-5 608 580 €
10. X. Comptes de régularisation	4 152 €	378 937 €	374 786 €
<b>ACTIF</b>	<b>69 519 923 €</b>	<b>68 557 771 €</b>	<b>-962 151 €</b>

PASSIF CONSOLIDÉ GROUPE SMART BE	2018	2019	Ecart
<b>3. CAPITAUX PROPRES</b>	<b>16 985 904 €</b>	<b>18 402 260 €</b>	<b>1 416 356 €</b>
01. (I) Capital	1 001 402 €	1 502 822 €	501 420 €
04. IV. Réserves	9 751 979 €	9 752 159 €	180 €
05. V. Bénéfice reporté	6 232 523 €	6 232 661 €	138 €
05. V. Bénéfice net 2019		914 618 €	914 618 €
<b>5. PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES</b>	<b>0 €</b>	<b>72 923 €</b>	<b>72 923 €</b>
<b>4. DETTES</b>	<b>52 534 019 €</b>	<b>50 082 588 €</b>	<b>-2 451 431 €</b>
08. VIII. Dettes à plus d'un an	3 733 305 €	2 956 551 €	-776 754 €
09. IX. Dettes à un an au plus	29 003 364 €	25 645 498 €	-3 357 866 €
A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	2 444 563 €	2 927 496 €	482 933 €
C. Dettes commerciales	7 497 467 €	4 411 659 €	-3 085 808 €
D. Acomptes reçus sur commandes	2 027 €	2 027 €	0 €
E. Dettes fiscales salariales et sociales	13 378 254 €	14 156 408 €	778 154 €
F. Autres dettes	5 681 052 €	4 147 907 €	-1 533 145 €
10. X. Comptes de régularisation	19 797 350 €	21 480 539 €	1 683 188 €
<b>PASSIF</b>	<b>69 519 923 €</b>	<b>68 557 771 €</b>	<b>-962 152 €</b>



# Les points clés du bilan 2019

## A l'actif du bilan

- **On constate une augmentation de + 0,65 M€ des immobilisations incorporelles.** Ceci est à attribuer à la production immobilisée traduisant l'effort d'investissement en projets longs termes au travers des salariés de Smart.
- **Les valeurs disponibles (trésorerie) diminuent à 8,6 M€ en 2019 (contre 14,2 M€ en 2018).** Cette diminution résulte principalement de prises de participation dans les entités européennes de Smart à concurrence de 4,1 M€, des prises de participation à hauteur de 0,5 M€, et une avance de trésorerie temporaire au projet St So Bazaar pour 3,1 M€.
- **Les créances commerciales diminuent de - 4.3 M€.** Même si cette diminution est à nuancer car en partie due à une reclassification vers les dettes commerciales (-2.7 M€), cet élément est un signe positif améliorant la trésorerie au travers du besoin en fonds de roulement. En très simplifié, nos clients nous paient plus vite.

## Au passif du bilan

- **Smart poursuit le renforcement de son capital à hauteur de + 0,5 M€.** Comme les années précédentes, ceci est possible grâce à l'apport des parts sociales des sociétaires dans la coopérative.
- **Les dettes à long terme diminuent de - 0,77 M€.** Il s'agit du remboursement normal des emprunts.
- **Les dettes commerciales diminuent de - 3.1 M€.** Ici aussi intervient la reclassification évoquée pour les créances commerciales.

## Événements importants survenus depuis la clôture des comptes au 31/12/2019

Le groupe SmartBe, à l'instar de nombreux acteurs économiques en Belgique, a connu des impacts importants en lien avec la crise sanitaire due à la pandémie de coronavirus sur le début de l'année 2020.

Ainsi, le groupe a connu une baisse de son volume d'affaires global de l'ordre de -25% en avril, -46% en mars et -50% en mai. Il est difficile d'établir une prévision pour le chiffre d'affaires de l'année 2020. Celui-ci devrait, selon les hypothèses réunies à la date de rédaction du présent document, se solder par une réduction de 17 à 20%.

Cette forte diminution du chiffre d'affaires correspond principalement à des annulations de commandes, ce qui a un impact significatif sur l'activité de nos sociétaires et leurs possibilités de rémunération ou engager des frais au profit de leur activité. Cela se traduit également

par une modification du crédit clients, les créances étant réglées dans un délai plus long de 30% environ. En second lieu, cette baisse d'activité aura un impact sur le niveau des ressources permettant de couvrir les charges mutualisées du groupe, de nature fixe.

Ainsi, le groupe Smart a mis en place des mesures visant d'une part à refinancer la trésorerie (+21 M€ d'appui obtenu), ainsi que des mesures d'économies des charges mutualisées (mise en place du chômage temporaire, réduction des prestations externes).

L'ensemble des mesures prises doit permettre au groupe de conserver une trésorerie positive pour faire face à ses obligations jusqu'à fin de l'exercice 2021 dans l'attente d'une reprise de ses activités à un niveau normal attendue probablement sur la fin de l'exercice 2020. L'exercice comptable devrait selon nos hypothèses se solder par un résultat avant impôt en forte dégradation mais qui sera à l'équilibre (+1,6 M€).



# Compte de résultats Smart France

Compte de résultats Smart France	2018	%	2019	%	Évolution	%
<b>Chiffre d'affaires des sociétaires</b>	<b>21 618 000</b>	<b>95,2%</b>	<b>26 458 000</b>	<b>97,7%</b>	<b>4 840 000</b>	<b>22,4%</b>
Budget Projets	11 756 000	51,8%	14 249 000	52,6%	2 493 000	21%
Budget Contrats	7 843 000	34,5%	9 768 000	36,1%	1 925 000	25%
Prélèvements frais de gestion	2 019 000	8,9%	2 441 000	9,0%	422 000	21%
Autres Chiffres d'affaires Sociétaires	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
<b>Ventes et prestations de services</b>	<b>539 000</b>	<b>2,4%</b>	<b>51 000</b>	<b>0,2%</b>	<b>-488 000</b>	<b>-91%</b>
Ventes et prestations de services internes	36 000	0,2%	51 000	0,2%	15 000	42%
Produits issus de loyers	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
Produits de la mutualisation	503 000	2,2%	0	0,0%	-503 000	-100%
<b>Subsides et subventions</b>	<b>554 000</b>	<b>2,4%</b>	<b>581 000</b>	<b>2,1%</b>	<b>27 000</b>	<b>5%</b>
<b>Total des produits</b>	<b>22 711 000</b>	<b>100,0%</b>	<b>27 090 000</b>	<b>100,0%</b>	<b>4 379 000</b>	<b>19,3%</b>
<b>Coûts relatifs à l'activité des sociétaires</b>	<b>-19 599 000</b>	<b>86,3%</b>	<b>-24 017 000</b>	<b>88,7%</b>	<b>-4 418 000</b>	<b>-22,5%</b>
Rémunérations, charges sociales et pensions	-15 716 000	-72,7%	-19 345 000	-73,1%	-3 629 000	-23%
Défraiments - Membres	-3 150 000	-14,6%	-3 349 000	-12,7%	-199 000	-6%
Concessions de droits d'auteurs	-249 000	-1,2%	-215 000	-0,8%	34 000	14%
Produit acquis aux activités	-235 000	-1,1%	-767 000	-2,9%	-532 000	-226%
Achat de marchandises	-192 000	-0,9%	-242 000	-0,9%	-50 000	-26%
Autres coûts des ventes	-57 000	-0,3%	-99 000	-0,4%	-42 000	-74%
<b>Marge brute</b>	<b>3 112 000</b>	<b>13,7%</b>	<b>3 073 000</b>	<b>11,3%</b>	<b>-39 000</b>	<b>-1,3%</b>
<b>Coûts mutualisés par l'entreprise partagée</b>	<b>-3 750 000</b>	<b>16,5%</b>	<b>-4 125 000</b>	<b>15,2%</b>	<b>-375 000</b>	<b>-10,0%</b>
Services et biens divers	-1 091 000		-1 223 000		-132 000	-12%
Rémunérations, charges sociales et pension	-2 314 000		-2 682 000		-368 000	-15,9%
Autres charges d'exploitation	-345 000		-220 000		125 000	36%
<b>EBITDA - résultat brut d'exploitation</b>	<b>-638 000</b>	<b>-2,8%</b>	<b>-1 052 000</b>	<b>-3,9%</b>	<b>-414 000</b>	<b>-64,9%</b>
Autres produits d'exploitation	0		0		0	0%
Charges exceptionnelles	-365 000		-571 000		-206 000	-56%
Amortissements	-77 000		-63 000		14 000	18%
Provisions	-288 000		-508 000		-220 000	-76%
<b>EBIT - résultat d'exploitation</b>	<b>-1 003 000</b>	<b>-4,4%</b>	<b>-1 623 000</b>	<b>-6,0%</b>	<b>-620 000</b>	<b>-61,8%</b>
Charges financières	-30 000		-26 000		4 000	13%
<b>Resultat courant avant impôt</b>	<b>-1 033 000</b>	<b>-4,5%</b>	<b>-1 649 000</b>	<b>-6,1%</b>	<b>-616 000</b>	<b>-59,6%</b>



# Les points clés du résultat 2019

## Les produits sont en forte croissance

Le total des produits augmente de 19%, le chiffre d'affaires réalisé par les sociétaires augmentant de plus de 22%. Toutefois, l'année 2019 aura vu la disparition du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) qui représentait une ressource de 500k€ au profit du fonctionnement de la structure mutualisée.

## Les subventions sont stables

Les subventions obtenues par le groupe participent au financement du coût de l'accompagnement des sociétaires. Ces subventions, en légère augmentation, demeurent à des niveaux équivalents aux années précédentes, leur proportion dans l'ensemble des produits s'amoindrit donc, réduisant le niveau de dépendance du groupe à ces financements.

Toutefois, en 2019, nous constatons des pertes (en partie provisionnées) sur des subventions obtenues sur les exercices précédents, en raison de problématiques de justification de la réalisation des actions.

## Le modèle économique des activités des sociétaires se modifie

Si les salaires perçus par les sociétaires évoluent de manière linéaire avec l'augmentation du chiffre d'affaires (+23%), la proportion des frais qu'ils ont engagés se réduit en 2019 (+6% lorsque le CA augmente de 22%), ce qui accroît le « produit acquis » (budget non encore consommé sur l'année).

## Les charges de la structure mutualisée augmentent significativement

Les frais généraux augmentent notamment les locations immobilières et l'intervention de prestataires externes.

Par ailleurs, il s'est agi en 2019 de renforcer la présence sur certains territoires afin d'accompagner la croissance des activités, les frais de personnel ont augmenté de 368k€.

Enfin, la charge d'impôt liée à la contribution économique territoriale croît de 97k€, ce qui pénalise fortement le budget

de la structure mutualisée, cet impôt étant indexé sur la valeur ajoutée, forte dans notre modèle économique.

## Les dotations aux provisions grevent le budget du groupe

Les amortissements des investissements pèsent peu sur le modèle économique de Smart (63k€), les provisions pour dépréciation des créances clients représentent un montant raisonnable du chiffre d'affaires (0,5% du CA 2019). Toutefois les risques enregistrés sur les comptes des sociétaires pèsent sur le modèle économique.

## Un résultat qui peine à se rapprocher de l'équilibre

Le déficit de l'année 2019, fortement déficitaire (6,1% du chiffre d'affaires), trouve son explication dans un certain nombre de phénomènes exceptionnels. Si l'on neutralise ces différentes charges exceptionnelles, ainsi que la charge d'impôt (fortement pénalisante) le résultat corrigé s'établit à -984k€ en 2019 (3,6% du CA), contre -563k€ en 2018.



# Bilan consolidé Smart France

ACTIF Exprimés en K€	2018	2019	Ecart
<b>1. ACTIFS IMMOBILISES</b>	<b>441</b>	<b>397</b>	<b>44</b>
02. II. Immobilisations incorporelles	74	28	-46
03. III. Immobilisations corporelles	144	136	-8
04. IV. Immobilisations financières	223	233	10
<b>2. ACTIFS CIRCULANTS</b>	<b>10 105</b>	<b>11 018</b>	<b>913</b>
06. VI. Stock et Commandes en cours d'exécution	23	16	-7
07. VII. Créances à un an au plus	9 267	10 372	-1 105
A. Créances commerciales	6 027	6 803	776
B. Autres créances	3 240	3 569	329
C. Créances d'impôts			0
09. IX. Valeurs disponibles	815	630	-185
<b>ACTIF</b>	<b>10 546</b>	<b>11 415</b>	<b>869</b>

PASSIF Exprimés en K€	2018	2019	Ecart
<b>3. CAPITAUX PROPRES</b>	<b>593</b>	<b>-404</b>	<b>-997</b>
01. (I) Capital	7 663	8 320	657
04. IV. Réserves	-7 070	-8 724	-1 654
05. V. Perte reportée	0	0	0
05. V. Bénéfice avant impôt (impôt à calculer)	0	0	0
<b>5. PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES</b>	<b>591</b>	<b>681</b>	<b>90</b>
<b>4. DETTES</b>	<b>9 362</b>	<b>11 138</b>	<b>1 776</b>
08. VIII. Dettes à plus d'un an	531	1 390	859
09. IX. Dettes à un an au plus	8 831	9 748	917
A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	105	42	-63
C. Dettes commerciales	1 110	1 503	393
D. Acomptes reçus sur commandes	0	0	0
E. Dettes fiscales salariales et sociales	6 922	7 739	817
F. Autres dettes	694	464	-230
G. Dettes d'impôts (provisoire en attente calcul impôts)	0	0	0
<b>PASSIF</b>	<b>10 546</b>	<b>11 415</b>	<b>869</b>



# Les points clés du bilan 2019

## A l'actif du bilan

- **On constate une réduction de la valeur nette des immobilisations.** Ce qui reflète l'amortissement des investissements réalisés par la structure mutualisée, sans politique de renouvellement.
- **Les créances clients diminuent en proportion du chiffre d'affaires.** Ce qui reflète une amélioration du recouvrement des créances, et un raccourcissement des délais de paiement.
- **Les délais de règlement des subventions demeurent longs.** A la clôture du bilan, plus de deux années de subvention sont à recevoir. Ceci a une influence notamment sur le niveau de la trésorerie. Cette situation s'est toutefois grandement améliorée depuis la clôture.

## Au passif du bilan

- **Les fonds propres se dégradent,** en raison du déficit constaté sur l'année. Par ailleurs, le montant du capital social est en forte progression.
- **Le groupe ne présente que peu d'endettement.** Les emprunts souscrits, au cours des exercices précédents sont en passe d'être remboursés, le groupe ne présente pas de dépendance aux financements bancaires.

Le fonds de roulement s'établit à 1,3 M€, ce qui permet de prendre en charge le besoin en fonds de roulement d'un montant de 682k€.

## Evènements importants survenus depuis la clôture des comptes au 31/12/2019

Le groupe SmartFr a connu des impacts importants en lien avec la crise sanitaire due à la pandémie de coronavirus sur le début de l'année 2020.

Ainsi, le groupe a connu une baisse de son volume d'affaires global de l'ordre de -14% en mars, -64% en avril et -66% en mai. Il est difficile d'établir une prévision pour le chiffre d'affaires de l'année 2020. Celui-ci devrait, selon les hypothèses réunies à la date de rédaction du présent document, se solder par une réduction de 30%.

Cette forte diminution du chiffre d'affaires correspond principalement à des annulations de commandes, ce qui a un impact significatif sur l'activité des sociétaires et leurs possibilités de se verser une

rémunération ou engager des frais au profit de leur activité.

En second lieu, cette baisse d'activité aura un impact sur le niveau des ressources permettant de couvrir les charges mutualisées du groupe, de nature fixe.

Ainsi, le groupe Smart a mis en place des mesures visant d'une part à refinancer la trésorerie (+600k€ d'appui obtenu), ainsi que des mesures d'économies des charges mutualisées (mise en place du chômage temporaire, réduction des frais généraux).

L'ensemble des mesures prises doivent permettre au groupe de conserver une trésorerie positive pour faire face à ses obligations jusqu'à fin de l'exercice 2021 dans l'attente d'une reprise de ses activités à un niveau normal attendue probablement sur la fin de l'exercice 2020. L'exercice comptable devrait selon nos hypothèses se solder par un résultat avant impôt identique à celui de 2019 (-1,6M€).



08

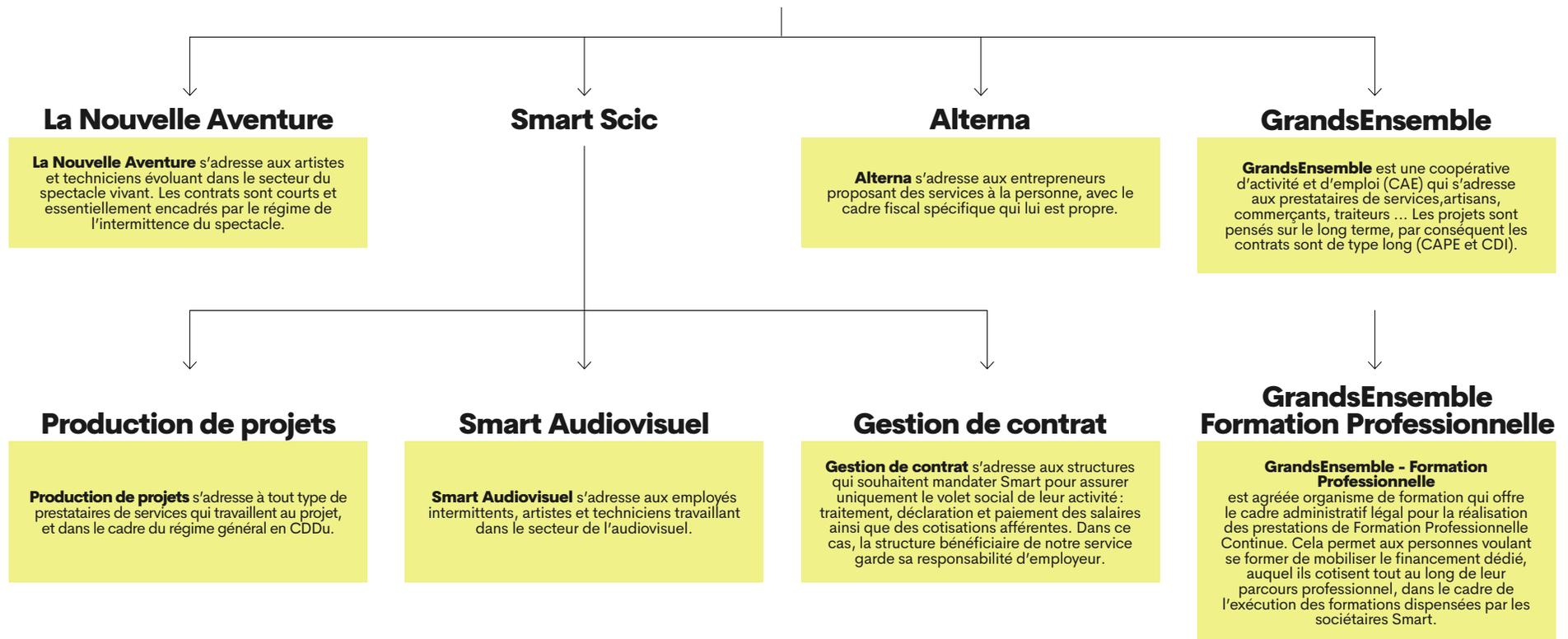
—Annexes



# Les entités en France

## ENTITÉS PORTANT L'ACTIVITÉ DES SOCIÉTAIRES

*Smart*



# Les entités en Belgique

## ENTITÉS JURIDIQUES ACTIVES HÉBERGEANT LES ACTIVITÉS DES UTILISATEURS

*Smant*



## Rapport d'activité Smart France et Belgique / GrandsEnsemble

Illustration de couverture : fresque urbaine sur les murs de Smart, à Bruxelles réalisée par Farm Prod à l'occasion de l'assemblée générale 2019.

Dans un souci d'égalité et afin d'éviter toute discrimination induite par le langage, l'écriture inclusive est de plus en plus appliquée dans nos publications.

Nous avons fait le choix de favoriser l'énumération (les droits de l'homme et de la femme), l'énumération partielle et le point médian (les employé·es) ou des termes non genrés (les droits humains). Cet ensemble de pratiques est destiné à rendre le féminin tout aussi visible que le masculin dans la langue.

Toutefois, nous souhaitons également être attentifs au confort du lecteur·trice et à la compréhension du message. Pour cette raison, nous avons souhaité conserver la possibilité d'appliquer des pratiques plus traditionnelles notamment dans l'expression des graphiques et des schémas et à d'autres endroits de ce texte lorsque cela nous a paru nécessaire.





rapport  
d'activité  
2019

FRANCE BELGIQUE

perspectives  
2020

*Smart*

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

Rue Coenraets 72  
1060 Bruxelles

75 rue Léon Gambetta  
59000 Lille