



rapport d'activité

2023
EN CHIFFRES
ET EN ACTIONS

03	— mission, vision, valeurs
05	— édit
05	— chiffres clés
06	— 25 ans d'existence
08	— les outils et services mutualisés
11	— témoignages
14	— Smart, partenaire de proximité
16	— le profil des membres
19	— Smart et l'avenir
21	— conseil d'administration et gouvernance
23	— état du sociétariat
25	— le réseau européen d'entreprises partagées Smart
29	— bilans consolidés
30	— compte de résultats consolidés

0

1

STAR
WARS

mission
vision
valeurs

mission

La mission de Smart est l’émancipation des travailleur·ses, en permettant à chacun·e de se réapproprier son travail, le sens et la valeur de celui-ci. Cette mission repose sur des valeurs fortes :

- Ouverture et adaptation : Smart est accessible à toutes et tous, dans le respect des spécificités locales ;
- Démocratie : Smart promeut et favorise la participation de toutes et tous, sous de multiples formes et via une gouvernance partagée ;
- Autonomie : Smart place au cœur de ses pratiques l’ambition d’autonomie de chaque travailleur·se membre, et ce afin qu’il ou elle s’approprie le sens et la valeur de son travail ;

vision

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

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

Pour les sociétaires, cette autonomie s’entend tant à l’égard de l’environnement qu’à celui de Smart et des dispositifs qu’elle propose. Elle concerne donc à la fois la capacité à définir, organiser et pratiquer son travail (notamment face aux client·es), à déterminer les orientations de l’entreprise partagée

- Coopération et solidarité : Smart incite, favorise, outille, toutes les formes d’interactions et de mutualisations entre ses membres ;
- Protection : Smart plonge ses fondations dans l’idée mutualiste et la quête collective de sécurités, de protections, de couvertures des risques, pour chacun·e de ses membres ;
- Innovation et pragmatisme : l’action de Smart se fonde sur l’écoute, l’analyse et l’anticipation des besoins tant individuels que collectifs de ses membres ;
- Non-dépendance, confiance et responsabilisation : Smart croit fondamentalement dans les capacités et l’honnêteté des personnes impliquées dans la vie de la coopérative.

et à utiliser efficacement les outils proposés par celle-ci – ces différentes formes d’autonomie étant directement liées entre elles. La sécurité recouvre elle aussi une grande diversité de considérations. Il s’agit bien évidemment de sécuriser la conduite de l’activité économique des membres d’un point de vue légal, fiscal, administratif, assurantiel, financier, mais aussi la condition personnelle de ceux-ci, tant économiquement que socialement. Enfin, la sécurité passe aussi par un travail sur la prévention des risques (y compris le risque d’auto-exploitation ou les risques liés aux discriminations), et sur les conditions matérielles, psychologiques, éthiques de l’exercice d’un métier donné, sur un marché spécifique et dans un contexte particulier.

valeurs

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

les «services généraux» habituels à toute entreprise(facturation,déclaratifsocial,fiscal, gestion, etc.), accessibles via une plateforme numérique, mais également sur la couverture des risques (financiers, commerciaux, du travail), et enfin sur l’organisation d’un accompagnement individualisé. Par ailleurs, les outils de production sont eux aussi partiellement mutualisés (machines, outillage, matériel, espaces de travail, etc.), ainsi que le financement des investissements.



crédit photo : Philippe Petitjean



crédit photo : Saskia Vanderstichele

édito

POUR UNE RECONNAISSANCE POLITIQUE DE NOTRE MODÈLE

25 ans se sont écoulés depuis les premiers contrats Smart. Aujourd'hui, notre coopérative est forte d'une communauté de plus de vingt mille utilisateurs et utilisatrices annuel·les. Qu'on se reconnaisse comme membre, travailleur·se, producteur·ice ou entrepreneur·e, ce sont autant de personnes qui, chaque année, façonnent leurs projets professionnels au sein d'une même entreprise partagée.

Si la richesse de notre projet commun réside indéniablement dans la diversité des individus et de leurs activités, sa puissance actuelle est indissociable de notre premier engagement: celui envers le secteur artistique et créatif! Après cette année secouée par deux réformes majeures, celle du statut d'artiste et celle des droits d'auteur, il nous a semblé essentiel d'adresser un mot particulier à toutes celles et ceux qui ont fait l'histoire de Smart et continueront de créer son futur.

L'année 2024 est marquée par les échéances électorales. L'occasion pour nous de dessiner de nouveaux contours pour l'avenir de notre aventure collective. Nous avons rencontré les politiques pour mieux faire reconnaître notre modèle d'entreprise partagée. Ce modèle qui défend

la valeur du travail et non du capital, qui a démontré sa force de résilience face aux tempêtes économiques ou sanitaires, qui incarne la solidarité, qui permet le déploiement de projets dans un cadre sécurisé... nous le défendrons encore dans les assemblées. Continuons de grandir ensemble car quand on est des milliers, les potentiels sont infinis. Nous testons actuellement des cycles de co-développement par petits groupes pour faire émerger des solutions concrètes à des problèmes professionnels précis. Ils se poursuivront en 2024, tout comme les SmartLabs qui restent un terreau fertile pour l'innovation et la collaboration.

Dans les pages qui suivent, vous découvrirez ce qui a marqué l'année 2023, nos projets collectifs et des témoignages inspirants de quelques membres.

Merci à vos milliers de singularités, vos si nombreux projets que nous accompagnons toujours avec bonheur.

Bonne lecture et à très bientôt,
Anne-Laure Desgris et Maxime Dechesne
Co-administration déléguée

chiffres clés

193.766.363€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

20.077
SALARIÉ·ES DE SMART
(2.297 ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN)

19.880
UNITÉS DE PRODUCTION ACTIVES*

208.014
CONTRATS DE TRAVAIL

4.539.177
HEURES PRESTÉES

37.670
SOCIÉTAIRES

32
MEMBRES EN CDI

217
TRAVAILLEUR·SES AU SEIN
DE L'ÉQUIPE MUTUALISÉE
(203 ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN)

*Unités de production ayant opéré au moins un acte économique (facture, contrat, note de frais, concession de droits, etc.) sur l'année.



02



**25ans
d'existence**

l'année 2023 était une année de célébration pour notre coopérative qui soufflait ses 25 bougies.

Les festivités ont commencé avec un concours lancé aux graphistes et illustrateur·ices de la coopérative pour proposer la plus belle étiquette à poser sur la bière spécialement brassée pour l'occasion par la coopérative de microbrasseries CoHop.



Encore bravo à...

Ludovic Bouteligier
pour sa **Hip-hip-Pils**

Célia Souralaysak
pour sa **Indie Hops**

Pauline Chanet
pour sa **Noces d'argent**



le sport et la culture à l'honneur!

En septembre avec 25 km de balade à pied ou en courant au profit de l'asbl « Après » dont la mission est la réinsertion socioprofessionnelle des ancien·nes détenus·es.



crédit photo : Veerle Vercauteren

crédit photo : Veerle Vercauteren

En novembre, il y eut des gestes (grands!), des mines stupéfaites, renfrognées, hilares, des accessoires, des fiches (d'arbitrage), des mots, encore des mots, et un public étonné... le ring d'impro de Smart organisé à LaVallée a fait un carton!



crédit photo : Veerle Vercauteren



crédit photo : Veerle Vercauteren



03



les
outils
et services
mutualisés

82 CONSEILLER·ES

POUR ACCOMPAGNER
LES MEMBRES TRAVAILLEUR·SES

2.551 CONNEXIONS

PAR JOUR AUX OUTILS
(ESPACE SMART)

44 PROJETS

FINANCÉS GRÂCE À UN PRÊT À TAUX 0%
POUR UN MONTANT DE 215.474€

93 FORMATIONS

ORGANISÉES POUR 758 PARTICIPANT·ES

34.873 RAPPELS

ENVOYÉS AUX CLIENT·ES
POUR LE RECOUVREMENT DE CRÉANCES

let's coop 2023

Pour cette édition 2023, la traditionnelle journée Let's Coop s'est déroulée dans trois villes simultanément: Bruxelles, Liège et Anvers. L'assemblée générale et le

vote des sociétaires constituent le cœur démocratique de cette journée au milieu de moments plus informels destinés à nous rencontrer.



l'utilisation des outils par les membres

Les membres peuvent utiliser deux outils : l'outil 3en1 et l'outil Activité. La facturation, le salaire et les frais sont liés à une prestation dans l'outil 3en1. L'outil Activité offre plus de possibilités.

proportion de membres par outil (1)



montants facturés (2)



budget emploi (3)



(1) Notons déjà que si le total des membres est supérieur à 100%, c'est parce que certain·es sont utilisateur·ices de l'outil Activité et de l'outil 3en1 à la fois.

(2) Les montants facturés par outil

Une analyse rapide des montants facturés permet de mettre en lumière plusieurs observations intéressantes.

- Les montants facturés via les deux outils sont en augmentation entre 2022 et 2023 : +5,6% pour l'outil 3en1 et +1,9% pour l'outil Activité.
- La part des montants facturés via l'outil Activité n'a que très légèrement diminué en un an, passant de 62,7% de la facturation totale en 2022 à 61,8% en 2023.
- La moyenne annuelle de facturation est nettement supérieure pour les membres utilisant l'outil Activité (12.372€) que pour celles et ceux qui utilisent l'outil 3en1 (6.756€).
- Pour autant, l'évolution de la moyenne annuelle de facturation est croissante pour l'outil 3en1 (6.396€ par membre en 2022 et 6.756€ en 2023) alors qu'elle est décroissante pour l'outil Activité (passant de 12.503€ en 2022 à 12.372€ en 2023).

(3) Le budget emploi par outil

Si les montants facturés via l'outil Activité ont moins augmenté que ceux via l'outil 3en1, c'est l'observation inverse qui peut être faite pour les budgets dédiés à l'emploi. Nous observons une croissance de +7,14% pour le budget emploi avec l'outil Activité contre une augmentation de +5,44% avec l'outil 3en1. Concernant le nombre de salarié·es, il reste assez constant avec des croissances de +0,86% en outil Activité et +0,18% en outil 3en1. Nous pouvons donc conclure que le budget moyen dédié à l'emploi annuellement par unité de production a plus augmenté via l'outil Activité (passant d'un budget de 7.224€ en 2022 à 7.674€ en 2023) que via l'outil 3en1 (qui lui est passé de 5.597€ en 2022 à 5.891€ en 2023).



04



témoignages



”

Smart, c'est une facilité d'usage et un choix politique

DENIS LEBAILLY

Denis Lebailly est consultant en data science. Ce Namurois de trente-sept ans a toujours travaillé dans ce domaine. Son truc? Le langage. Il est d'ailleurs linguiste de formation puis il a entamé un master en Informatique appliquée à la linguistique. Tantôt chercheur, tantôt consultant ou formateur, Denis Lebailly a plus d'une corde à son arc.

crédit photo : Morgane Delfosse



”

Je n'ai pas le temps de rappeler les impayés. Je préfère de loin consacrer ce temps-là au processus de création

MASCHA

Son animal-totem serait le chat. Ses gestes sont fins, sa voix posée et elle se déplace rapidement à pas feutrés. Pourtant c'est avec les chevaux qu'elle se sent le mieux et elle en a fait son métier. Artiste équestre depuis plus de dix ans après avoir vécu tant d'autres vies, Mascha a fondé la compagnie Tiguidap. Son parcours professionnel, elle le mène au même rythme que son débit de parole : à vive allure.

crédit photo : Morgane Delfosse



”

*Smart, c’est
l’ingrédient en
plus pour mes
sauces*

LINA DE MUNCK

Lina De Munck, vous la trouviez derrière un comptoir de Brussels Airport jusqu’aux attentats du 22 mars 2016. Le service clientèle, elle adorait ça : côtoyer l’humain sous toutes ses coutures et cultures. Mais impossible de retourner à ce poste-là avec la peur au ventre. Dotée d’un palais hyper affûté, de ses origines africaines et d’une enfance passée à observer les femmes de sa famille couper, émincer, pocher, dorer ou frire, Lina s’est relancée dans l’aventure culinaire et c’est Smart qui l’accompagne depuis 2019. Aujourd’hui, elle est la mère de «Soulfood Mama», des sauces aussi savoureuses et relevées que sa personnalité.



”

*L’entraide,
c’est la couleur
générale du
projet Smart*

STÉPHANE MERCIER

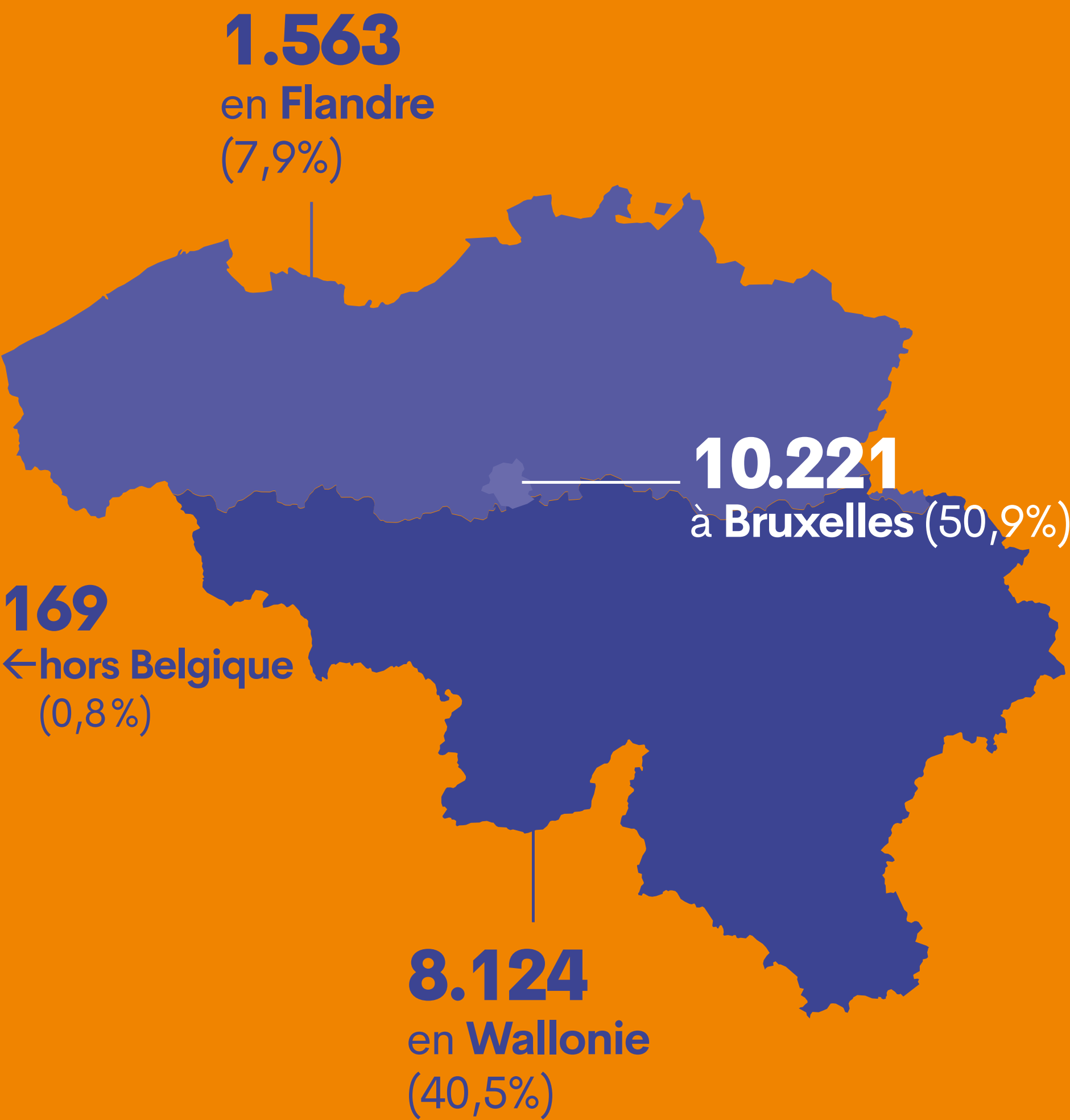
Stéphane Mercier baigne dans la musique depuis tout petit. Avec un arrière-grand-père directeur d’académie et de chorale, un grand-père critique de jazz et un père (Jacques Mercier) rentré dans la section jazz de la RTB (sans F), qui le trimbalait dans des studios d’enregistrement, c’est toute une lignée patriarcale qui indiquait habilement le chemin à prendre. Après s’être essayé à plusieurs instruments, c’est son amour pour le saxophone qui l’emporte. À 53 ans, il a aujourd’hui parcouru le monde entier en tournée, créé plusieurs spectacles et composé des centaines de morceaux.



05

**Smart
partenaire
de proximité**

Répartition géographique des 20.077 membres salarié·es



ANVERS
822 MEMBRES ET 5 CONSEILLER·ES
BRUXELLES
10.221 MEMBRES ET 45 CONSEILLER·ES
CHARLEROI
828 MEMBRES ET 3 CONSEILLER·ES
GAND
741 MEMBRES ET 4 CONSEILLER·ES
LIÈGE
2.573 MEMBRES ET 12 CONSEILLER·ES
LOUVAIN-LA-NEUVE
1.786 MEMBRES ET 2 CONSEILLER·ES
MONS
930 MEMBRES ET 3 CONSEILLER·ES
NAMUR
1.352 MEMBRES ET 6 CONSEILLER·ES
TOURNAI
655 MEMBRES ET 2 CONSEILLER·ES



06

le profil
des
membres

20.077 travailleur·ses en 2023.

répartition genrée



9.540
(47,5%)



10.537
(52,5%)

répartition par tranche d'âge

≤ 25 ans
2.295
11,4%

26-45 ans
12.862
64,1%

≥ 46 ans
4.920
24,5%

OBSERVATION

La tranche d'âge 46 ans et plus est la seule qui ait connu une augmentation entre 2022 et 2023 avec 270 membres supplémentaires. La tranche des 25 ans et moins est quant à elle celle qui a le plus significativement baissé avec 90 membres en moins.

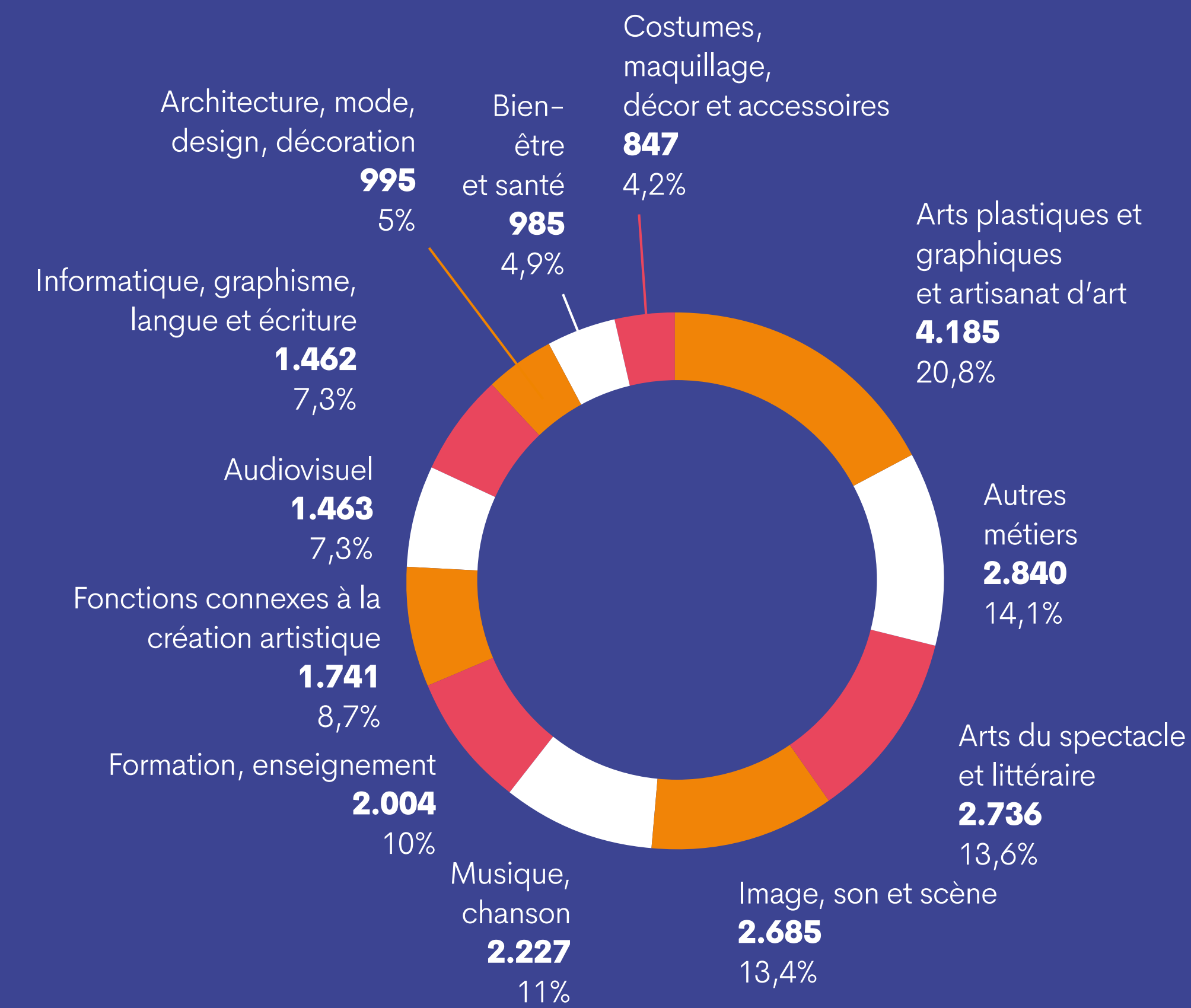


30.000 client·es de l'entreprise partagée

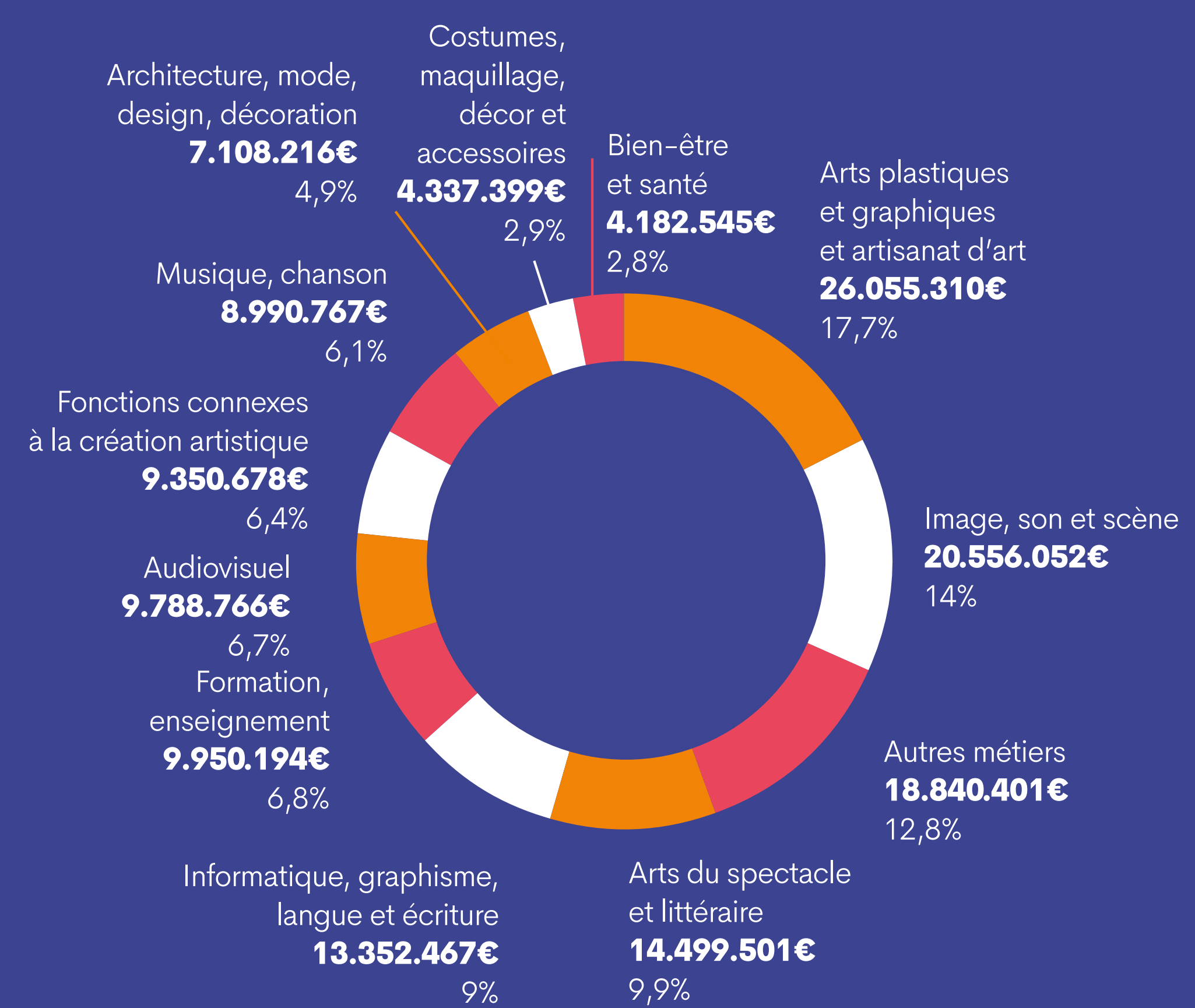
En 2023, Smart comptait plus de 20.000 salarié·es qui ont produit des biens et services pour répondre aux demandes de 30.000 client·es ! Derrière les problèmes de facturation, retard de paiement, récupération des créances dues ou autres litiges, il y a une équipe de cinq personnes. Près de 35.000 rappels de factures impayées ont été envoyés en 2023 pour un encours de 14,5 millions d'euros. Si la plupart du temps ces impayés sont liés à des erreurs d'encodage (adresses mails, coordonnées postales, numéro de bon de commande absent ou erroné, etc.), il arrive aussi qu'ils soient dus à des problèmes liés à la prestation. L'équipe entame alors un travail de médiation entre les différentes parties pour tenter d'objectiver la situation et trouver un terrain d'entente. Momi Mbuzi relatait le quotidien de son équipe dans une interview publiée en octobre 2023 sur notre blog Kronik.

répartition par secteur d'activité

NOMBRE DE TRAVAILLEUR·SES



BUDGET EMPLOI



analyse

Si la somme des pourcentages du nombre de travailleur·ses par catégorie est supérieure à 100%, c'est parce qu'une même personne peut exercer des fonctions différentes. Un coup d'œil rapide sur les budgets dédiés à l'emploi par fonction indique que la croissance globale annuelle du budget des unités de production Smart pour

2023 a largement été tirée à la hausse par les croissances des filières «Musique, chanson», «Bien-être et santé» ainsi que la filière «Art du spectacle et littéraire»; ces trois filières affichant une croissance de leur budget de plus de 10% par rapport à 2022.



Ces augmentations, à la lumière d'une faible augmentation globale du nombre de travailleur·ses dans ces filières, relèvent donc d'une croissance du budget emploi moyen par unité de production. Les filières où la croissance du salaire brut par travailleur·se est la plus marquée sont celles des «Fonctions connexes à la création artistique» (avec un brut annuel par membre passant de

4.737€ à 5.371€, soit 633€ de plus en un an) ainsi que les filières «Image, son et scène» et «Musique, chanson» qui affichent des croissances de plus de 400€ entre 2022 et 2023. Seules les filières «Architecture, mode» et «Costumes, maquillage» présentent une décroissance du salaire brut annuel.



07



**Smart
et l'avenir**

Il y a un an, cette rubrique mettait en avant les enjeux de consolidation de notre modèle et la nécessaire attention à porter aux besoins des sociétaires. Revenons sur ce qui nous a occupé en 2023 et sur la poursuite des projets liés à ces enjeux en 2024.

du côté des besoins des sociétaires

- Le *guide d'utilisation* (guide.smart.coop) a été considérablement alimenté en contenus pour favoriser une plus grande connaissance des outils Smart et une plus grande autonomie des membres dans l'utilisation de ceux-ci. Le guide est très consulté avec 266.000 vues d'articles en 2023. Nous devons encore l'enrichir et rendre son usage plus fluide, pourquoi pas en intégrant des outils d'intelligence artificielle.
- Des efforts importants ont été menés en 2023 sur nos fondamentaux informatiques mais ils doivent se refléter davantage dans les interfaces. Améliorer l'expérience des membres reste donc une priorité en 2024 via des parcours dématérialisés et une navigation plus intuitive.
- L'avenir du travail est-il là où il échappe au marché? En pilotant un projet d'expérimentation Territoire Zéro Chômeur Longue Durée (www.objectifemploiembloux.be/) dans la commune de Gembloux, nous avons l'occasion de tester de nouvelles formules d'accès à nos outils pour qu'ils soient plus ouverts et plus inclusifs.
- Pour chaque projet, les membres Smart cumulent les rôles de salarié·e (de l'entreprise

partagée) et d'entrepreneur·e (en pilotant leur unité de production qui finance l'emploi nécessaire au déroulement de l'activité professionnelle). L'une des missions de Smart est leur émancipation. Elle ne peut avoir lieu qu'en renforçant la protection sociale et en améliorant les conditions de travail. D'ici à 2025, Smart s'est fixée comme objectif de mobiliser une communauté qui puisse agir en ce sens. Pour ce faire, un premier sondage a été mené pour constituer un terreau utile pour des actions et revendications futures. Des groupes de travail se poursuivront également et une première assemblée des travailleur·ses se réunira en fin d'année 2024.

- Toujours dans le registre collectif, après le lancement des SmartLabs en 2022, nous avons démarré en 2023 l'expérimentation d'une méthodologie de co-développement afin que les sociétaires s'appuient mutuellement et grandissent ensemble. Tout cela au milieu d'un fourmillement d'évènements, de formations et d'ateliers que vous retrouvez désormais dans la nouvelle page agenda de notre site web.

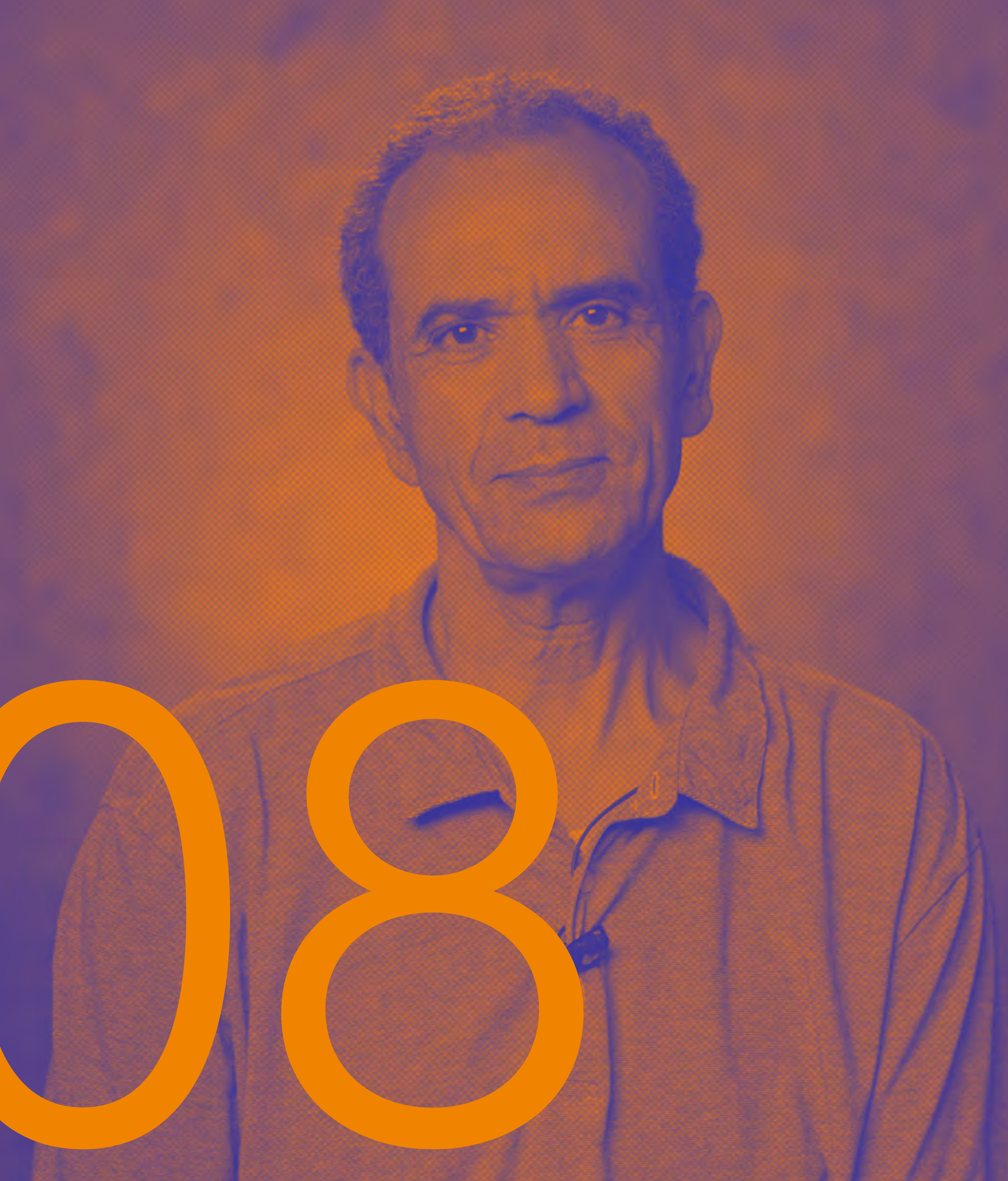
du côté de la consolidation du modèle

- Nous poursuivons le travail de sécurisation de l'entreprise partagée, et de celles et ceux qui y agissent en adaptant les règles internes à l'écosystème réglementaire (frais kilométriques, droits d'auteur et volume de travail...) et une meilleure gestion de ses conséquences.
- Cela se traduit aussi par une volonté farouche de placer l'entreprise partagée sur la table des discussions politiques en cette année 2024 d'élections : une brochure institutionnelle a vu le jour, nous avons accueilli un débat sur l'entrepreneuriat à la KOP (Bruxelles) et à Gand en début d'année et noué beaucoup de contacts que nous espérons fructueux pour la suite afin de faciliter la relation aux institutions dans l'usage de notre entreprise commune.
- Deux réformes majeures en 2023 – la réforme du statut des travailleurs des arts et celle sur les droits d'auteur – ont affecté les travailleurs et travailleuses artistiques au sens large, membres historiques de la coopérative. Il a fallu gérer les conséquences de ces réformes

sur notre fonctionnement et nos services mais aussi accompagner au mieux les membres concerné·es à s'y adapter.

- Un modèle plus sûr, c'est aussi ce qui nous a conduit·es à mettre un terme au premier janvier 2024 à notre service d'intérim, trop éloigné des réalités et besoins de nos membres.
- Un nouveau Contrat d'utilisation est entré en vigueur le 4 septembre 2023. Il vise à clarifier les principes de l'entreprise partagée et la relation spécifique avec celles et ceux qui l'utilisent.
- Réserver un meilleur accueil au sein de Smart pour les activités qui s'inscrivent dans la durée est une nécessité pour amener l'entreprise partagée à être non plus seulement un tremplin, mais aussi une alternative durable, pérenne et solidaire aux formes d'entrepreneuriat individuel.

Un vaste programme nous attend en 2024 pour consolider le modèle et répondre chaque jour un peu mieux à vos besoins.

A portrait of a middle-aged man with short, dark hair, wearing a light-colored button-down shirt. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a soft, out-of-focus grey.

08

A portrait of a woman with long, dark, wavy hair, wearing a dark blue top with a floral pattern and large hoop earrings. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a soft, out-of-focus grey.

conseil!
d'administration
et gouvernance

conseil d'administration et gouvernance

Smart est organisée autour de plusieurs entités juridiques créées pour répondre aux besoins spécifiques des activités des membres. Émanation de l'assemblée des sociétaires, le conseil d'administration de SmartCoop, structure faîtière, pilote l'ensemble des entités. Le conseil d'administration de SmartCoop est composé de sociétaires élu·es par l'assemblée générale. Toutes les parties prenantes peuvent être représentées: travailleur·ses utilisateur·ices des services, client·es, partenaires, résident·es et employé·es de l'équipe mutualisée. Ensemble, ils et elles apportent des compétences variées au projet Smart et ce de manière bénévole. Leurs missions: déterminer les orientations politiques et stratégiques de l'entreprise, veiller à leur mise en œuvre, suivre les comptes annuels, rapports, agréments, sociétariat. Les réunions des conseils d'administration de SmartCoop ont lieu 7 à 8 fois par an et deux personnes du conseil d'entreprise sont invitées à participer sans voix délibérative. La délégation journalière est confiée à l'administration déléguée, portée par Anne-Laure Desgris et Maxime Dechesne depuis 2019. Le conseil d'administration a décidé en

octobre 2023 de la poursuite des mandats de l'administration déléguée en désynchronisant ceux-ci (2026 pour l'une et 2028 pour l'autre). Nommée par le conseil d'administration et entourée d'une équipe de direction, elle pilote l'action opérationnelle: elle met en œuvre la stratégie et emploie les salarié·es. L'assemblée des sociétaires regroupe l'ensemble des personnes ayant souscrit au moins à une part coopérative auprès de SmartCoop. Elle est sollicitée pour participer à la vie et au développement de la coopérative au fil de l'année et est réunie au minimum une fois par an lors d'une assemblée générale pour valider les comptes, voter les orientations stratégiques, élire les membres du conseil d'administration, etc. Les membres du conseil d'administration de SmartCoop au 31.12.2023: *Isabelle Azaïs, Nicolas Belayew, Maxime Dechesne, Anne-Laure Desgris, Pierre D'Haenens, Farah El Hour, Laurent Gemmel, Frédéric Guariento, Amaury Haegeman, Françoise Kemajou (Pour la Solidarité), Virginie Lejeune, Yan Pierre Le Luyer, Luis Pôlet, Hugo Vandendriessche, Marie-Françoise Wirix.*



donner le cap

Il y a toujours des défis auxquels apporter des réponses pour un conseil d'administration d'une coopérative de l'ampleur de Smart. 2023 a été l'occasion une nouvelle fois de traiter de nombreux sujets des plus récurrents aux plus exceptionnels.

suivi des projets

Il y a eu les sujets habituels (suivi stratégique, suivi économique et financier, préparation de l'assemblée générale, activité du comité d'éthique, investissements européens...) que l'on retrouve chaque année, mais aussi l'actualité des différents services de Smart et les décisions qui en découlent (travail des équipes, définition des priorités, suivi des projets en cours...). Petit focus sur la stratégie "Smart 2025" qui a occupé une partie du séminaire de janvier 2023 avec pour objectif de vérifier ensemble que cette stratégie correspond aux besoins du moment pour nous emmener en 2025 vers les changements que le CA souhaite absolument voir aboutir. Des travaux ont permis d'approfondir les deux axes de celle-ci, en travaillant sur les services de l'entreprise pour répondre encore plus efficacement à l'ensemble des besoins des membres en approfondissant les services rendus, l'engagement réciproque envers les membres qui s'inscrivent dans la durée au sein

de Smart. Les différents contrôles (fiscaux, sociaux...) ont aussi amené le CA à travailler la sécurisation de notre modèle pour chacune et pour le bien commun. Un séminaire de co-formation a eu lieu sur le sujet en août afin d'appréhender la gestion du risque au sein de Smart et ainsi pouvoir fixer une méthodologie d'actions et de maîtrise des risques.

démocratie permanente

L'évolution de la gouvernance est permanente pour permettre toujours d'ajuster les usages et de faciliter la démocratie. Le renouvellement partiel annuel du conseil d'administration est à l'œuvre, en 2023 le conseil d'administration a aussi accueilli trois nouvelles personnes qui ont pu se former avec Febecoop aux responsabilités et missions qui lui incombent. Un travail est mené pour accroître la visibilité de l'instance, la rendre attractive à l'engagement de sociétaires. Après avoir amélioré les modes de fonctionnement en 2022, le chantier de 2023 consistait à permettre une meilleure connaissance du conseil d'administration par les sociétaires, de ses conditions de fonctionnement, de son accessibilité, de son ouverture et de sa proximité régulière avec les sociétaires. En parallèle un audit a démarré au dernier trimestre, avec Febecoop pour analyser le fonctionnement et la pratique du conseil d'administration au regard du rôle légal.



09

état
du
sociétariat

3 catégories de sociétaires

catégorie A	Utilisateur·ices de services	37.569
catégorie B	Employé·es de l'équipe mutualisée	75
catégorie C	Partenaires, sympathisant·es, client·es, investisseurs publics, syndicats...	26

37.670
sociétaires
124.152
parts coopératives
3.666
nouveaux et nouvelles sociétaires
3.724.560€
de capitaux propres



CINE-CLUB

Smart et son Association Professionnelle des Métiers de la Création (APMC) ont commencé à faire leur cinéma en 2023. Fort des partenariats avec le Centre Librex, le Centre Vidéo Bruxelles ou encore Bruxelles Laïque, des films et documentaires sont projetés gratuitement chaque mois à midi ou en début de soirée chez Smart à Bruxelles. Suivies d'un débat ou non, ces projections ont toutes le mérite de nous montrer un autre regard ou une analyse fine de nos sociétés. Suivez l'agenda de notre site web pour connaître les dates des projections à venir!





10

europa

retour sur 4 années de développement d'un réseau européen d'entreprises partagées Smart

En 2020, notre conseil d'administration (CA) a acté un changement dans la stratégie de soutien apporté aux partenaires européens qui s'efforcent de déployer son modèle d'entreprise partagée. En effet, le CA a voté un plan d'investissement transparent sur une période de trois ans (2021-22-23) pour l'Espagne, l'Autriche, la Suède, l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Italie, engageant ainsi un montant de 3M300K euros de façon dégressive. La France était concernée par d'autres accords et stratégies.

Nous pouvons aujourd'hui dresser un bilan de cette stratégie qui visait à atteindre l'équilibre du modèle dans chaque pays soutenu.

La plupart des pays disposent aujourd'hui de «portails» permettant d'encoder leurs contrats, gérer leurs budgets, se connecter avec des pairs. Ces travaux d'automatisation ont nécessité des moyens qui ont été en majeure partie levés localement (subsides liés à la digitalisation).

Chaque pays a mené un difficile travail sur la réduction de ses coûts de fonctionnement qui a porté ses fruits.

Depuis 2020, tous les pays ont engagé un travail sur leur modèle économique et relevé les taux de contribution sur la facturation aux environs de 10%.

Entre ce qui a été planifié en 2020 et aujourd'hui, des événements imprévus et des réalités locales ont affecté le plan d'action initial.

En Espagne et aux Pays-Bas nous avons constaté des écarts de trajectoires qui nous ont amenés à arrêter le soutien plus tôt que prévu. Concernant l'Autriche, l'Allemagne, la Suède et l'Italie, la reprise post-Covid a été inégale et le manque de diversification des activités a plus pesé qu'en Belgique. C'est pourquoi le CA a souhaité accompagner une année supplémentaire (en 2024) les travaux sur le modèle économique de ces coopératives avec une dernière enveloppe de 300K euros.

En quatre années, les leviers économiques ont été activés (meilleure contribution des usagers, réduction des pertes, automatisation, réduction des charges...) et chaque pays peut désormais regarder vers une nouvelle ère et stratégie. En effet, après cette nécessaire autonomie économique chaque pays pourra désormais contribuer selon ses moyens à un nouveau réseau international 3.0. Ce réseau regrouperait des entreprises qui ont un modèle rentable, gouvernées démocratiquement, permettant l'autonomie et la sécurisation des travailleurs. Il se réunirait autour de valeurs communes et une charte de fonctionnement coconstruite. Surtout, l'objectif sera de constituer des outils de solidarité et de développement en commun.



Au 30/04/24	Smart Allemagne	Smart Autriche	Smart France	Smart Italie	Smart Pays-Bas	Smart Suède
Forme Juridique (Toutes sans but lucratif)	Coopérative	Coopérative	Coopérative	Cooperativa Impresa Sociale	Fondation	Société à responsabilité limitée – sans but lucratif par statuts
Année de création	2015	2014	2009	2014	2013	2012
Nombre de bureaux	1	1	2	2	1	1
Équipe permanente (dont conseiller·es)	9	4,5	20	7	1	4,5
Utilisateur·ices de services dans l'année	300	336	733	1660	6	303
Chiffre d'affaires (K€)	4.600	1.700* (*estimation à confirmer en juin 2024)	7.319	6.600	59	2.183
Variation en comparaison du chiffre d'affaires de 2022	+14%	+1%	-26%	+2%	-54%	-40%
Contribution mutualisée (sur facturation HTVA)	9%	10%	10% à 13%* (*taux adapté en fonction du service fourni)	9,5%	6,5%	7,8%* (*taux adapté en fonction du service fourni 6,5% à 10%)



Mettre la reconnaissance du modèle d'entreprise partagée à l'agenda des politiques

Les élections de 2024 (tant européennes, fédérales, régionales que communales) offrent une opportunité pour faire entendre la voix des quelque 20.000 membres Smart qui, chaque année, optent pour notre modèle d'entreprise partagée. Notre pôle plaidoyer, chargé entre autres de faire reconnaître ce modèle dans les textes législatifs, est donc allé à la rencontre des partis politiques démocratiques du pays et de leur centre d'études. Café en main et convictions en poche, une piquêre de rappel a été faite sur ce qu'est Smart et son évolution au cours des vingt-cinq dernières années, avant de plaider en faveur d'une plus grande reconnaissance du modèle d'entreprise partagée dans les politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat. En attendant les résultats des élections, les coalitions qui vont naître et des crûtes les déclarations de politique générale qui vont en découler, saluons déjà le Parti Socialiste et Ecolo-Groen qui ont tous deux affirmé dans leur programme électoral une volonté de soutien et de reconnaissance du modèle d'entreprise partagée. En juin 2023, ce sont des membres qui ont raconté pourquoi leur choix s'est porté vers un modèle d'entreprise partagée à la Ministre wallonne en charge de l'économie sociale, Christie Morreale.

annexes

ACTIF	2022	2023	Ecart 23/22
1. ACTIFS IMMOBILISES	25.048.979 €	21.234.461 €	-3.814.518 €
02. II. Immobilisations incorporelles	3.464.844 €	3.582.971 €	118.127 €
03. III. Immobilisations corporelles	7.337.466 €	7.842.884 €	505.417 €
A. Terrains et constructions	1.899.056 €	1.916.215 €	17.159 €
B. Installations, machines et outillage	3.665.945 €	4.267.934 €	601.989 €
C. Mobilier et matériel roulant	258.488 €	201.445 €	-57.043 €
D. Location-financement et droits similaires	750 €	375 €	-376 €
E. Autres immobilisations corporelles	1.404.124 €	1.387.328 €	-16.796 €
F. Immobilisations en cours	109.104 €	69.588 €	-39.516 €
04. IV. Immobilisations financières	14.246.668 €	9.808.606 €	-4.438.062 €
A. Entreprises liées	12.176.931 €	7.210.018 €	-4.966.913 €
B. Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	2.019.481 €	2.544.367 €	524.885 €
C. Autres immobilisations financières	50.256 €	54.222 €	3.966 €
2. ACTIFS CIRCULANTS	52.406.016 €	50.325.669 €	-2.080.348 €
05. V. Créances à plus d'un an	230.636 €	681.830 €	451.194 €
07. VII. Créances à un an au plus	29.389.721 €	28.898.062 €	-491.660 €
A. Créances commerciales	24.712.106 €	23.713.846 €	-998.260 €
B. Autres créances	4.677.616 €	5.184.216 €	506.601 €
08. VIII Placements de trésorerie	0 €	5.000.000 €	5.000.000 €
09. IX. Valeurs disponibles	22.092.089 €	14.683.029 €	-7.409.060 €
10. X. Comptes de régularisation A	693.570 €	1.062.748 €	369.178 €
ACTIF	77.454.995 €	71.560.130 €	-5.894.866 €
PASSIF	2022	2023	Ecart 23/22
3. CAPITAUX PROPRES	31.991.375 €	39.856.475 €	7.865.101 €
01. Capital et apport hors K (rubriques 10 et 11)	3.025.002 €	3.537.262 €	512.260 €
04. IV. Réserves	23.421.048 €	36.674.166 €	13.253.118 €
05. V. Bénéfice reporté passé	4.817.701 €	5.545.325 €	727.623 €
05. V. Bénéfice reporté de l'exercice	727.623 €	-5.900.277 €	-6.627.900 €
5. PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES	479.566 €	79.566 €	-400.000 €
4. DETTES	44.984.054 €	31.624.088 €	-13.359.966 €
08. VIII Dettes à plus d'un an	1.920.134 €	2.110.612 €	190.478 €
09. IX. Dettes à un an au plus	29.247.209 €	29.200.945 €	-46.264 €
A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	237.345 €	249.797 €	12.453 €
C. Dettes commerciales	6.328.368 €	6.742.195 €	413.827 €
D. Acomptes reçus sur commandes	2.027 €	0 €	-2.027 €
E. Dettes fiscales salariales et sociales	17.860.968 €	18.228.010 €	367.043 €
F. Autres dettes	4.818.502 €	3.980.942 €	-837.560 €
10. X. Comptes de régularisationP	13.816.711 €	312.530 €	-13.504.180 €
PASSIF	77.454.995 €	71.560.130 €	-5.894.866 €

Précision : les comptes 2022 présentés et validés lors de l'AG 2023 ont été corrigés suite à un contrôle SPF ISOC, c'est sur cette dernière version que vous avez en comparatif.

compte de résultats consolidés

PRODUITS						
Compte de résultats Smart Exprimés en €	2022	%	2023	%	Evolution	%
Chiffre d'affaires des sociétaires	189.426.282	87,0%	193.766.363	87,1%	4.340.081	2%
CA Activités	117.502.712		119.488.733		1.986.022	2%
CA Contrats	69.468.911		73.943.329		4.474.418	6%
Autres Chiffres d'affaires Sociétaires	2.454.659		334.301		-2.120.358	-86%
Ventes et prestations de services	849.207	0,4%	1.024.973	0,5%	175.766	21%
Ventes et prestations de services internes	135.300		247.038		111.737	83%
Produits issus de loyers	713.907		777.936		64.029	9%
Contribution Mutualisée	27.271.560	12,5%	27.297.504	12,3%	25.944	0%
Contribution Chiffre d'Affaires	12.162.244		12.568.921		406.678	3%
Contributions sur Budget dédié à l'emploi	15.109.316		14.728.583		-380.734	-3%
Subsides et subventions	238.733	0,1%	283.665	0,1%	44.932	19%
Total des Produits	217.785.783	100,0%	222.372.506	100,0%	4.586.723	2%
CHARGES						
						0
Coûts relatifs à l'activité des sociétaires	-188.625.106	-86,6%	-193.982.993	-87,2%	-5.357.887	3%
Rémunérations, cotisations sociales et pensions	-137.885.746		-148.761.300		-10.875.554	8%
Frais liés aux activités des sociétaires	-27.286.278		-27.519.323		-233.044	1%
Concessions de droits d'auteurs	-5.945.840		-3.187.969		2.757.871	-46%
Produit acquis aux activités	-3.631.689		301.778		3.933.467	-108%
Autres coûts des ventes	-1.713.309		-2.247.258		-533.949	31%
Contributions Chiffres d'affaires	-12.162.244		-12.568.921		-406.678	3%
Total des coûts relatifs à l'activité des sociétaires	-188.625.106	-86,6%	-193.982.993	-87,2%	-5.357.887	3%
Marge Brute	29.160.677	13%	28.389.513	13%	-771.164	-3%
Coûts mutualisés par l'entreprise partagée	-18.527.460	-8,5%	-22.526.158	-10,1%	-3.998.698	21,6%
Services et biens divers	-4.794.284		-6.499.857		-1.705.573	35,6%
Rémunérations, cotisations sociales et pensions	-13.574.512		-15.828.388		-2.253.876	16,6%
Autres charges d'exploitation	-158.665		-197.913		-39.248	24,7%
Total des coûts mutualisés par l'entreprise partagée	-18.527.460	-8,5%	-22.526.158	-10,1%	-3.998.698	22%
EBITDA - résultat brut d'exploitation	10.633.217	5%	5.863.355	3%	-4.769.862	-45%
Autres produits d'exploitation	-24.032		145.700		169.732	-706%
Produits exceptionnels	2.292.755		408.840		-1.883.915	-82%
Total Produits d'exploitation	2.268.723	1,0%	554.540	0,2%	-1.714.183	-76%
Charges exceptionnelles	-259.521		-560.292		-300.771	115,9%
Interventions faillites	-137.779		-152.373		-14.594	11%
Charges exceptionnelles	-121.742		-407.919		-286.178	235%
Amortissements, Réductions de valeurs et Provisions	-8.626.974		-9.756.100		-1.129.126	13,1%
Amortissements	-2.119.854		-2.185.608		-65.754	3%
Réductions de valeur	-6.507.120		-7.564.372		-1.057.252	16%
Provisions	0		-6.120		-6.120	0%
Total Autres Charges	-8.886.494	-4,1%	-10.316.392	-4,6%	-1.429.897	16%
EBIT - résultat d'exploitation	4.015.445	1,8%	-3.898.498	-1,8%	-7.913.943	-197%
Résultats financiers	-36.576	-0,0%	45.618	0,0%	82.194	-225%
Résultat courant avant impôt	3.978.868	1,8%	-3.852.880	-1,7%	-7.831.748	-197%
Impôts et Réserves	-3.251.245		-2.047.397		0	
Résultat net	727.623	0,3%	-5.900.277	-2,7%	-6.627.900	-911%

* Périmètre de consolidation hors SmartSol



Smart

Rue Coenraets 72

1060 Bruxelles

www.smart.coop