



OPRICHTER VAN DE ONDERNEMING VÓÓR DE
BEHEERTOOLS VAN SMART, DE VZW UBIK
VANAF 1992

MEDE-OPRICHTER EN MEDE-AFGEVAARDIGD BESTUURDER VAN SMART,
EERST ALS VZW VERVOLGENS ALS STICHTING
HOOFD VAN HET GLOBALE PROJECT – ALS DEEL VAN EEN TWEETAL
VAN 1998 TOT 2014

FONDATEUR DE LA STRUCTURE PRÉALABLE
AUX OUTILS DE GESTION DE SMART, LA SPRL UBIK
DÈS 1992

CO-INITIATEUR, CO-DIRIGEANT ET CO-ADMINISTRATEUR
DÉLÉGUÉ DE SMART, ASBL PUIS FONDATION
DE 1998 À 2014

WE ZIJN HIER OM 25 JAAR SMART TE VIEREN.

25 jaar, dat zijn 100 seizoenen!
Ik vind het mooi om dat zo uit te drukken.



OM BIJ HET BEGIN TE BEGINNEN, WAT IS JOUW DAG 1 VAN SMART?

De eerste dag van Smart was vóór Smart. Pierre Burnotte¹ kende ik al. In 1996 had hij aan enkele mensen uit de Luikse muzieksector met wie hij dagelijks werkte het idee voorgelegd van een solidaire structuur die arbeidsovereenkomsten zou kunnen aanbieden aan kunstenaars die daar recht op hadden maar die niet konden krijgen van hun werkgevers. Iedereen was enthousiast maar niemand wilde zich engageren.

Ik hield me in die tijd bezig met sociale en fiscale problemen van filmartiesten en technici die aan Frans-Belgische filmproducties werkten. Met hen was ik in aanraking gekomen door de fiscale problemen van mijn toenmalige partner, een Tsjechische filmvisagiste die pas in België woonde en vrijwel geen Frans sprak. Ze had vaak Franse arbeidsovereenkomsten. De administratie van haar contracten en het regulariseren van haar sociale en fiscale situatie heeft me veel hoofdpijn bezorgd. Gaandeweg werd ik gevraagd ook de dossiers van haar vele vrienden te beheren. Zo heb ik de complexiteit en valkuilen ontdekt van een sociale regelgeving en een belastingsysteem tussen nationale administraties, dat onsamenhangend en niet-gecoördineerd was. Voor de betrokkenen creëerde dat zeer ongemakkelijke situaties.

Pierre had soortgelijke problemen. Hij deed de administratie voor Zap Mama, een groep internationale zangeressen afkomstig uit verschillende landen. De groep was erg succesvol en had optredens op elk continent: dat zorgde voor een zeer interessante sociale en fiscale puzzel.

Het heeft ons heel wat hoofdbrekens gekost om erachter te komen hoe we dat soort complexe situaties in het beste belang van de kunstenaars konden beheren. Pierre kwam op het idee om kunstenaars en producenten te verenigen in een gezamenlijke structuur waarin we al onze ideeën en oplossingen samenbrachten. De eerste structuur die we gebruikten was een bestaande vzw: Les Passions Unies.



LES PASSIONS UNIES WERD DUS OPGERICHT VÓÓR 1998?

Les Passions Unies was een vzw die al voor Smart bestond en door Pierre werd beheerd. Omdat we veel te doen hadden, hebben we die gebruikt.

Maar we beseften vrij snel dat het niet gezond was om de zeer uiteenlopende dossiers die Pierre beheerde op één hoop te gooien met de dossiers van ons nieuwe gezamenlijke project. En om die reden richtten we een nieuwe non-profitorganisatie Smart op. De eerste IT-toepassingen werden binnen deze nieuwe vzw gerealiseerd.

Al sinds het begin stroomden de aanvragen binnen. Het nieuws deed al vlug de ronde dat kunstenaars een arbeidsovereenkomst konden krijgen, zonder dat er ook maar sprake was van toegang tot werkloosheidsuitkeringen of iets dergelijks. Dat kwam pas later. Maar de mensen konden gewoon niet wachten.

In die tijd deden we nog alles met de hand, zonder computerondersteuning... Ondanks heel hard werken konden we het tempo van de aanvragen niet bijhouden, en al in 1999 beseften we dat we onze procedures dringend moesten automatiseren.

De eerste stap was het creëren van een gebruikersbestand, zonder duplicaten of spel fouten. Dat klinkt eenvoudig maar het was zeer complex om op te zetten. Zodra het gebruikersbestand min of meer correct was, moesten we het contact met de leden eenvoudiger én onbetwistbaar maken. Bijvoorbeeld bijhouden wat de vraag precies was. Want een telefoontje: "Hé, ik moet vanmiddag werken, zou je zo vriendelijk willen zijn om een contract voor me op te stellen" is prima. Je maakt het contract en vervolgens vergeet je dat je dat gedaan hebt of blijkt dat er een misverstand was. We creëerden een tweede database met de gegevens van elke aangevraagde en opgestelde arbeidsovereenkomst. En daarna nog een derde met de gegevens van de opdrachtgevers om de essentiële gegevens voor de facturering te hebben.

Heel snel daarna volgde een vierde database om de facturen aan de opdrachtgevers en de betaalde bedragen bij te houden. Het heeft ons drie jaar gekost om de databasestructuur voor onze kernactiviteiten op orde te krijgen.

In 2001 kwam het magische moment waarop we beseften – het was meer dan alleen een gevoel – dat we eindelijk controle hadden over wat er gebeurde en dat we met een gerust hart naar de toekomst konden kijken. Het enige wat we nog moesten doen ... was meer personeel aannemen om alle gegevens te verwerken van het groeiende aantal leden en contracten. Toen we de eerste arbeidsovereenkomst opstelden in april 1998 waren we met z'n drieën: Pierre Burnotte, Amir Dibadj² en ik. In 2001 waren we al met tien.

Het pand dat we huurden in Molenbeek was intussen veel te klein geworden. We zijn op zoek gegaan naar een groter pand en dat vonden we uiteindelijk in Sint-Gillis, in het huis op de hoek van de Emile Féronstraat en de Coenraetsstraat.

² Amir Dibadj, medewerker van Julek Jurowicz en Pierre Burnotte sinds het ontstaan van de vzw voor de financiële en boekhoudkundige aspecten van Smart. Sterkhouder vanaf het begin en een permanente steun.

¹ Zie ook het interview van Pierre Burnotte, P.12

Je vroeg me iets mee te nemen voor het interview om die begindagen te illustreren. Hier is dus Smarts eerste "uithangbord" (gemaakt door de broer van mijn vrouw) dat we trots op de gevel van de Coenraetsstraat 56 hingen.



KUN JE HET BESCHRIJVEN?

In de rechthoekige houten doos met een glazen paneel staan de namen van de vier bedrijven die toen op dit adres gevestigd waren: Smart, les Passions Unies, UBIK en Artichaud / Artiwarm, elk geïllustreerd met een afbeelding.

De afbeeldingen zijn naïef en druisen in tegen alle wetten van 'goed' logo-ontwerp. Ze zijn niet zomaar aan te passen en ze evolueren niet, en toch vind ik ze nog altijd heel ontroerend: een hand die een andere leidt voor Smart, een groep kleine dansende personages voor Passions Unies, een koperen plaat voor UBIK en een kreeft (van homme-art > homard) voor Artichaud.



KUN JE ONS VERTELLEN WAT UBIK IS?

UBIK was het bedrijf waar ik de dossiers beheerde van de klanten die ik had vóór Smart werd opgericht. UBIK was in zekere zin de tegenhanger van Pierres Passions Unies. Later hebben we in UBIK de informaticatoepassingen voor de hele groep ontwikkeld. Artichaud / Artiwarm werd opgericht om de diensten van Smart te introduceren bij beeldende kunstenaars. Die zijn oneindig veel individualistischer dan podiumkunstenaars. We moesten zelf naar hun ateliers gaan, ons interesseren voor hun creaties en leren over hun behoeften en verwachtingen. Het was een lang proces. Toen werd ook het idee van een kunstcollectie binnen Smart geboren.

ONDANKS DAT UITHANGBORD DAT JE NIET PER SE COMMUNICATIEF VINDT OM UIT TE LEGGEN WAT JE AAN HET DOEN WAS, WERKTE HET WEL.

Dat paneel heeft vijftien jaar aan de gevel gehangen! Op initiatief van de raad van bestuur van Smart zijn we een paar jaar later overgestapt op een modernere, efficiëntere vorm van communicatie, met logo's die niet langer figuratief waren, maar echte logo's die konden worden aangepast en evolueren.

DE VERHUIZING WAS HET BEGIN VAN EEN NIEUWE PERIODE VOOR JOU WANT "HET ENIGE WAT JULIE NOG MOESTEN DOEN WAS MEER PERSONEEL AANNEMEN".

Ja, dat was een moment van grote opluchting. De eerste jaren was het echt afzien. We werkten enorm hard, maar we verdienden bijna niks. Dankzij de automatisering konden we efficiënter werken, en dus wat minder afzien en wat meer verdienen.

Na de ontwikkeling van de eerste versie van het automatisch beheer van de arbeidsovereenkomsten startten we in 2002 met de ontwikkeling van een online-interface. We wilden dat de gebruikers hun aanvragen konden indienen zonder dat ze naar onze kantoren moesten komen, en online toegang kregen tot de financiële transacties bij Smart.

Na een proef- en verfijningsperiode leidde dat tot een enorme verbetering van de dienstverlening. Die verliep soepeler, er werden minder fouten gemaakt en de gebruikers kregen veel meer vertrouwen.

In 2003 werd de eerste, heel eenvoudige website gelanceerd. Toen die online ging, groeide het aantal leden fors en was er een enorme toename van het aantal contracten. Dat viel samen met de ontwikkeling van het beheer van de zogenoemde "Activiteiten". We zagen namelijk een enorme toestroom van mensen die problemen hadden die verder gingen dan enkel het beheren van een arbeidsovereenkomst.

Mensen die aanbestedingen wonnen, of die opdrachten hadden, waarbij een groot deel van het gefactureerde bedrag niet werd omgezet in loon, maar werd gebruikt om project- en productiekosten te dekken. Zo ontstond het begrip "Activiteit".

We konden voortaan globale budgetten beheren die moesten worden verdeeld tussen productiekosten en bedragen bestemd voor lonen voor het lid zelf of voor derden.

"In 2003 werd de eerste, heel eenvoudige website gelanceerd. Toen die online ging, groeide het aantal leden fors en was er een enorme toename van het aantal contracten. [...] We zagen een enorme toestroom van mensen die problemen hadden die verder gingen dan enkel het beheren van een arbeidsovereenkomst."





IN WELK JAAR WERDEN DE ACTIVITEITEN GEÏNTRODUCEERD?

In 2004. Om allerlei redenen hebben we veel moeten experimenteren.

In het bijzonder moesten we beslissen hoe we de winst van een activiteit fiscaal gingen definiëren. Dat was een uiterst delicate kwestie, ongeacht het land waarin deze zich voordoet. Hoe ga je om met de jaarperiodiciteit van de belasting voor projecten die zich over het jaar uitstrekken zonder de mogelijkheid om aan het einde van elk belastingjaar een winst of een verlies te kunnen voorleggen? We moesten de projecten één voor één aan de belastinginspectie voorleggen vóór we eenvoudige en veilige manieren hadden bedacht voor de leden. Het had net zo goed niet kunnen lukken, maar dat deed het wel.

De activiteiten hebben voor een explosieve groei van Smart gezorgd. We registreerden een sterke toename van het aantal leden en van de behandelde financiële bedragen.

Die toestroom van projectbudgetten zorgde op haar beurt weer voor een aanzienlijke cashflow. Daardoor konden we ook het uitbetalingssysteem van de lonen veranderen. Tot dan toe betaalden we leden wanneer we het geld van hun opdrachtgever ontvingen. Voortaan ontvingen de leden hun loon uiterlijk een vast aantal dagen na afloop van hun contract, zelfs als de factuur nog niet door de opdrachtgever was betaald. Deze verbetering van de uitbetaling leverde ons opnieuw een groot aantal gebruikers op.

"We moesten de projecten één voor één aan de belastinginspectie voorleggen vóór we eenvoudige en veilige manieren hadden bedacht voor de leden. Het had net zo goed niet kunnen lukken, maar dat deed het wel."

Al die veranderingen vereisten een grote reeks aanpassingen aan het IT-systeem en de invoering van complexe administratieve procedures voor het innen van schulden bij de opdrachtgevers.

De introductie van een zeer specifieke collectieve ongevallenverzekering voor alle leden (zowel voor arbeidsongevallen als voor ongevallen in de privé-sfeer) was een andere factor waardoor het aantal leden snel toenam.

In België en Frankrijk is elke werkgever verplicht een verzekering af te sluiten voor de werknemers voor ongevallen die zich voordoen op de werkplek of op weg van en naar het werk.

Alleen werkt die verplichte verzekering niet goed, of houdt ze zelfs op te werken, wanneer de werkplek niet vast is of wanneer de werktijden niet strikt zijn vastgelegd. Wat precies het geval is voor kunstenaars en voor iedereen die we "projectwerkers" noemden.

We hebben toen een verzekeraar gevonden met wie we konden onderhandelen over een collectief ongevallenverzekeringscontract voor de leden van Smart, dat zowel voldoende dekking bood voor

de werkperiodes als voor de reizen tijdens die werkperiodes, maar eveneens voor ongevallen in het privéleven. En dat tegen een financieel zeer aanvaardbare collectieve premie.

Vanaf toen konden we tegen onze leden zeggen: "Als je een ongeluk krijgt, meld het dan en de verzekering betaalt uit". Dat werkte bijzonder goed. Het was een welkome kers op de taart en de leden waren ons zeer dankbaar.

"We hebben toen een verzekeraar gevonden met wie we konden onderhandelen over een collectief ongevallenverzekeringscontract voor de leden van Smart."



VERTEL EENS OVER DE RELATIE TUSSEN SMART EN DE VAKBONDEN.

Onze positie als tussenpersoon tussen de kunstenaars en hun opdrachtgevers werd indertijd niet geaccepteerd door de vakbonden. Want juist zij hadden gestreden voor een werknemersstatus voor podiumkunstenaars en daarmee voor de werkgeversstatus voor de opdrachtgever.

Zowel in Frankrijk als in België, was het voor hen uit den boze om een derde partij toe te laten in de werkgever-werknemer relatie. Dat zou het leven van de werkgevers te makkelijk maken. En het was onverteerbaar dat iemand grof geld verdiende op de rug van arme kunstenaars. Dat was de officiële formulering van het conflict, dat in België en Frankrijk heel verschillend evolueerde.

In België hebben we geduldig gewacht tot de vakbondsmensen van de generatie hardliners hun loopbaan beëindigden en door jongere, meer ruimdenkende collega's werd vervangen.

Maar in Frankrijk was de tegenstand hardnekkiger. De positie van de Confédération Générale du Travail (CGT) op het ministerie van Cultuur was enorm sterk. Alle kleine stappen die we in België wel konden zetten, waren onmogelijk in Frankrijk. Dat mondde uit in een extreem hard juridisch conflict dat Smart – in eerste instantie – won. Toen het conflict jaren later weer oplaaide, werd in Frankrijk La Nouvelle Aventure³ verboden.

³ De Franse coöperatie La Nouvelle Aventure was van 2012 tot 2020 aangesloten bij de SCIC Smart. Ze herbergde alle podium- en filmberoepen en slaagde er met haar gedeelde beheertools en haar werk in om het statuut van duizenden personen veilig te stellen. Door een onrechtmatige beslissing van de Franse overheidsorganisatie Pôle Emploi in september 2020 werd de coöperatie genoodzaakt om haar activiteiten stop te zetten.





LOPEN DE GROEIFASEN VAN SMART ALTIJD SYNCHROON MET VERNIEUWENDE IDEEËN?

Ja natuurlijk! In het begin bestond er niks, dus elk idee was welkom. Ze waren niet allemaal goed, maar werden wel uitgetoet. Het was eigenlijk een constante afwisseling tussen mislukte pogingen en successen. Gelukkig waren er meer goede dan slechte ideeën. En gelukkig hadden de slechte ideeën geen rampzalige gevolgen.

"Smart was eigenlijk een constante afwisseling tussen mislukte pogingen en successen."



KUN JE ONS VOORBEELDEN GEVEN VAN MISLUKTE POGINGEN?

Een van de slechte ideeën was om in een te vroeg stadium te zeggen dat Smart de verantwoordelijkheid nam voor de activiteiten van de leden. Dat leidde tot veel verwarring en enorme problemen bij het verduidelijken van zaken tussen adviesverleners en leden. Dat heeft een aantal gespannen situaties opgeleverd op waarin ik onnodige knopen moest ontwarren.

De ontwikkeling van Smart was geen triomftocht van begin tot eind maar ging met vallen en opstaan. We zijn ongeveer vijftien jaar bezig geweest met constant creëren, wijzigen en aanpassen... Vijftien jaar van bijna constante reflectie en verbetering van de procedures en de tools.

Een ander experiment dat ons veel energie heeft gekost, was onze betrokkenheid bij de financiering van filmprojecten door gebruik te maken van het Tax Shelter-mechanisme.

Om arbeidsovereenkomsten te kunnen geven aan leden die geen kunstenaar waren, werden we verplicht een uitzendbureau op te richten. Die commerciële structuur maakte winst waarop vennootschapsbelasting betaald moest worden. Dankzij het Tax Shelter-systeem was het mogelijk om op een deel van die winsten geen belastingen te moeten betalen door ze te investeren in filmproducties of shows. Het leek aanvankelijk een goed idee, maar het systeem bleek omslachtig en ingewikkeld in de uitvoering. Het kostte ons enorm veel tijd om structuren op te zetten en te beheren en om coproductiecontracten af te sluiten. Na een paar filmproducties zijn we ermee gestopt.



ALTIJD IN DIENST VAN...?

Ja, altijd in dienst van... de leden steunen was zo vanzelfsprekend dat we er niet eens over spraken. Zowel Pierre en ik geven niet om geld "om het geld". Zo zijn we grootgebracht. Toen we eenmaal geconstateerd hadden dat we niet de behoefte hadden om rijk te worden, maakte dat

de ontwikkeling van Smart vanzelfsprekend en makkelijk. Het extreem snelle succes bracht ons trouwens in een positie van totale financiële onafhankelijkheid. We waren niet afhankelijk van subsidies, onze acties waren niet afhankelijk van enige autoriteit. Dat gaf ons de vrijheid te experimenteren.

Uiteraard waren we wel verplicht ons aan de wettelijke regels te houden. De sociale en de belastinginspectie hielden ons constant in de gaten. We hebben die beperkingen met veel goede wil geaccepteerd. De relatie met de sociale

inspectie was goed en soms zelfs hartelijk, omdat de inspecteurs er snel van overtuigd waren dat onze acties bedoeld waren onze gebruikers een sociale bescherming te geven die ze zonder ons niet zouden hebben.

JE WILDE HET HEBBEN OVER HET STUDIEBUREAU.

Het studie bureau is het gevolg van een ontmoeting met een sleutelfiguur in de ontwikkeling van Smart, namelijk Alain de Wasseige.

Alain de Wasseige was ambtenaar geweest op het ministerie van Cultuur van de Franse Gemeenschap en specialist in cultuurbeleid. We leerden hem kennen toen hij het ministerie verliet en we waren heel blij dat hij bij Smart wilde komen werken. Hij richtte het studie bureau op. Zo konden we onze geloofwaardigheid bevestigen en raakten we van ons imago van incompetent cowboys af. We waren nu gesprekspartners die aan tafels konden zitten die tot dan toe voor ons onbereikbaar waren. Het studie bureau werkte opmerkelijk goed met jonge werknemers, vooral jonge vrouwen, die gespecialiseerd waren in statistiek en sociologie. Hun werk verschaft Smart gegevens die doorslaggevend bleken in de discussies die we met de buitenwereld voerden. Dankzij het studie bureau konden we ons verankeren in programma's op het gebied van cultuur en sociale zaken, studies uitvoeren en publicaties uitgeven in samenwerking met de Franse Gemeenschap. Orville⁴ zet dat vandaag voort. Het studie bureau zelf werd in 2015 opgeheven.

"De inspecteurs waren er snel van overtuigd dat onze acties bedoeld waren onze gebruikers een sociale bescherming te geven die ze zonder ons niet zouden hebben."

"Zo [...] raakten we van ons imago van incompetente cowboys af. We waren nu gesprekspartners die aan tafels konden zitten die tot dan toe voor ons onbereikbaar waren."

⁴ Orville Pletschette, verantwoordelijke levenslang leren van Smart en de PVCB – Professionele Vereniging voor Creatieve Beroepen – van de coöperatie.



**HADDEN DIE STUDIES BETREKKING
OP ECONOMISCHE VRAAGSTUKKEN
EN OP HET CULTURELE EN ARTISTIEKE
MILIEU IN HET ALGEMEEN?
NIET ENKEL OP DE LEDEN VAN SMART?**

J Dat hing af van wat er gevraagd werd. Maar natuurlijk leverde het gegevens op over de wetten en de regelgeving die zeer waardevol waren om ons voor te bereiden op onderhandelingen. Daardoor stonden we veel steviger in onze schoenen dan voorheen. Ik heb erg veel waardering voor het verzette werk. Het is jammer dat het bureau niet meer bestaat.



HOEVEEL MENSEN WERKTEN ER?

Op een gegeven moment werkten er vier mensen, in het begin onder leiding van Alain, die er halftijds werkte want ook andere activiteiten had. Ik wilde het specifiek hebben over het studiebureau omdat de oprichting ervan echt een moment van verandering betekende in de kwaliteit van ons discours. In feite werd er oneindig veel beter naar ons geluisterd toen we eenmaal verifieerbare gegevens konden overleggen en op basis daarvan doordachte voorstellen deden.



**KUN JE EEN VOORBEELD GEVEN VAN EEN
PROJECT DAT ENIGSZINS SYMBOLISCH IS VOOR
DIT STUDIEBUREAU?**

Dan zou ik de studies en publicaties willen noemen over de economie van het werk van kunstenaars en over de arbeidsvoorwaarden van projectwerk. Daarmee konden we vooruitgang boeken met name op het gebied van de procedures voor het betalen van werkloze kunstenaars.

Wat ook heeft bijgedragen aan het opbouwen van onze geloofwaardigheid was de oprichting van de juridische dienst. Zowel voor onze interne behoeften om onze eigen kennis van de wettelijke regels te verfijnen als voor de behoeften van onze leden. Wie met problemen bij ons aanklopte, werd door onze juristen doorverwezen naar externe advocaten met wie we betaalbare tarieven hadden onderhandeld, die ver onder de gemiddelde marktprijs lagen. Dat was een heel belangrijke en gewaardeerde service. Iedereen die producties of productieprojecten had, deed daar een beroep op. Waar ik het ook over wilde hebben is onze ondersteuning van de ontwikkeling van de activiteiten van de leden. Dankzij de ervaring van Alain de Wasseige met het toekennen van subsidies

"Wat ook heeft bijgedragen aan het opbouwen van onze geloofwaardigheid was de oprichting van de juridische dienst."

aan kunstenaars en hun projecten, konden we hiaten in de bestaande ondersteuningsmechanismen identificeren.

Zo hebben we twee gevallen geïdentificeerd waarvoor geen subsidies bestonden en besloten we om – binnen de grenzen van onze financiële mogelijkheden – beurzen uit te delen om die leemtes op te vullen.

Om specifieker te zijn, we besloten om kunstenaars te helpen in periodes van transitie in hun carrière. Het is een typische situatie in de carrière van een kunstenaar wanneer kansen zich voordoen, maar een financiële investering vereisen om te worden gerealiseerd. Een beeldend kunstenaar ontvangt bijvoorbeeld een uitnodiging om deel te nemen aan een tentoonstelling in Japan. Ideaal om meer bekendheid te verwerven, maar het is een dure kans: ze moeten reizen en hun werken vervoeren. Een situatie die niet gedekt werd door de bestaande steunmechanismen voor kunstenaars. Een andere niche die niet gedekt werd door de bestaande beurzen was de noodzaak aan een opleiding of vorming om een carrière een nieuwe wending te geven. Neem bijvoorbeeld het geval van een muzikant die stage wil lopen bij andere muzikanten om nieuwe technieken en stijlen onder de knie te krijgen en zo zijn carrière te ontwikkelen. Met onze beurzen richtten we ons op deze niches. We deden een projectoproep en publiceerden de selectiecriteria. Tussen 2011 en 2016 hebben we beurzen uitgedeeld die hebben bijgedragen aan ons imago van mensen die kunstenaars actief en concreet ondersteunen.



**WAS DAT VOORBEHOUDEN AAN SMART-LEDEN
OF WAS HET VOOR ALLE KUNSTENAARS
IN BELGIË?**

Het was niet alleen voor leden. We wilden het lidmaatschap van Smart niet verplichten.

Een andere manier om beeldende kunstenaars te ondersteunen was de kunstcollectie. Dankzij de ervaring van Alain de Wasseige als galeriehouder stelden we criteria op voor de aankoop en het beheer van kunstwerken rond het thema "Kunstenaarsportret", in zeer brede zin opgevat. Die collectie omvat bijna 500 werken. In plaats van dure reclamecampagnes is het buitengewoon lonend geweest

dat we beurzen hebben toegekend en een kunstcollectie hebben opgebouwd. Die acties hebben ons in contact gebracht met veel makers en kunstenaars en hebben onze positie als ondersteuner van kunstenaars bestendig.

"In plaats van dure reclamecampagnes is het buitengewoon lonend geweest dat we beurzen hebben toegekend en een kunstcollectie hebben opgebouwd."





MAKEN DE KUNSTWERKEN DIE JE IN DE GEBOUWEN VAN SINT-GILLIS ZIET HANGEN, DEEL UIT VAN DEZE COLLECTIE?

Ja. Helaas is de collectie niet voortgezet door mijn opvolger. Gelukkig wordt ze tegenwoordig weer getoond maar er zou veel meer mogelijk mee zijn. De beurzen, de collectie, andere concrete projecten om leden te ondersteunen, zijn verdwenen. Ik denk dat je je wel kunt voorstellen hoe ik me daarover voel.

NATUURLIJK. LATEN WE VERDER GAAN MET DE AANKOOP VAN DE GEBOUWEN.

Wat betreft de aankoop van de gebouwen, hebben we enorm veel geluk gehad. In het begin, tussen 1996 en 2001, huurde Smart lokalen van een bevriend filmmaker in Molenbeek, maar zoals eerder gezegd werd die ruimte te klein. We waren in 2001 met elf en moesten verhuizen. Toen vonden we in Sint-Gilles een nieuw pand dat we huurden van een bedrijf voor ziekenhuisbenodigdheden. Het voelde als een enorme ruimte: een huis met drie verdiepingen tot onze beschikking!

We hadden het geluk dat het bedrijf aan het inkrimpen was en dat het tempo van hun krimp overeenkwam met de toename van onze behoeften aan ruimte. Toen we moesten uitbreiden, huurden we het buurhuis. We openden een paar tussendeuren tussen de huizen en creëerden zo extra kantoorruimte.

Toen het bedrijf besloot te verhuizen, bood de eigenaar ons aan het hele complex te kopen. Hoewel we snel groeiden en meer ruimte nodig hadden, was het geheel te veel. En er waren enkele

laboratoria die niet geschikt waren voor kantoorgebruik. Na twee jaar onderhandelen, besloten we uiteindelijk toch het hele complex te kopen met het oog op onze toekomstige behoeften.

We onderhandelden hard en kochten het voor een zeer goede prijs. Omdat we geld in kas hadden, hoefden we niet veel te lenen om de deal te financieren. De aankoop

"We onderhandelden hard en kochten het voor een zeer goede prijs. [...] De aankoop bleek een uitstekende investering te zijn."

bleek een uitstekende investering te zijn. Om het in perspectief te plaatsen: we betaalden er 5,5 miljoen voor. De gebouwen zijn nu ongeveer drie keer zoveel waard.

Kort na de aankoop heeft een groep kunstenaars, de Brussels Art Factory (BAF), een van de gebouwen gehuurd om er atelierruimtes te creëren. We hadden voldoende ruimte, en zodra er een nieuw atelier nodig was, konden we dat we dat zonder problemen inrichten.

De gebouwen waren in goede staat. De enige onvoorziene gebeurtenis was dat de grote schoorsteen die in het midden van het blok stond scheef begon te hangen en moest worden afgebroken. Toen ik vertrok, waren er plannen voor

de herontwikkeling van het gebouwencomplex, maar daar heb ik geen tijd voor gehad. Die plannen werden opnieuw uitgewerkt en zijn prachtig gerealiseerd door mijn opvolger.

IN IEDER GEVAL IS HET EEN GEBOUW DAT VANDAAG HEEL SYMBOLISCH IS VOOR SMART, EN WAAR MENSEN OVER PRATEN.

HET IS EEN PLEK DIE JE NIET SNEL VERGEET. ER IS IETS HEEL SPECIAALS AAN DIT COMPLEX. HET IS PRACHTIG.

Inderdaad.

Ook het onderbrengen van de BAF was een groot succes en bevestigde het imago van Smart als ondersteuner van artistieke en creatieve activiteiten.

We kwamen ook in contact met de eigenaar van een groot complex op de Lavalléestraat in Molenbeek. Ook die panden hebben we gehuurd om nog meer ateliers te kunnen aanbieden aan kunstenaars en andere makers. Omdat de eigenaar meer geïnteresseerd was in het verhogen van de waarde van zijn grond dan in het verhuren van de gebouwen konden we relatief goedkoop huren. Het lijkt moeilijk om de site winstgevend te maken door enkel studio's onder te verhuren en evenementen te organiseren. Maar ik ben van mening dat de reputatie die voortvloeit uit de activiteiten op die locatie een extra hefboom is voor de groei en ontwikkeling van het Smart-project.



VERTEL EENS OVER DE INTERNATIONALE ONTWIKKELING.

Meer dan tien procent van onze facturen ging naar buitenlandse klanten, meestal Fransen, maar ook Duitsers, Nederlanders, Italianen en Spanjaarden. Het idee om in die landen mensen te vinden die vertrouwd waren met de lokale regelgeving kwam dus niet uit de lucht vallen.

In 2006 ging een lid van onze raad van bestuur naar de Biennale Internationale du Spectacle (BIS) in Nantes en raadde ons aan deel te nemen aan de volgende editie van het evenement. We gingen erheen met wat demo-apparatuur voor onze software.

De eerste persoon die we ontmoetten, was Sandrino Graceffa⁵. We kwamen op het idee een Smart op te richten in Frankrijk. Met andere geïnteresseerde Fransen hebben we toen Smart France opgericht en jij, Céline, was onze eerste werkneemster.

Ik herinner me met plezier de vergadering waarop wij, Sandrino, Denis Thevenin, Luc Gaurichon en ik, besloten jou aan te nemen. Daar hebben we geen spijt van gehad, want je hebt geweldig werk geleverd bij de ontwikkeling van het kantoor in Rijsel.

⁵ Zie ook het interview van Sandrino Graceffa, p.110.



WANNEER HEEFT PIERRE BURNOTTE SMART VERLATEN?

In 2008 liet hij me weten dat hij limonade zou gaan verkopen in de Sahel. Zijn vrouw was opgegroeid in Afrika en al bij het begin van hun relatie had ze hem gezegd dat ze terug zou gaan naar Afrika zodra hun dochter volwassen was. En vanaf het begin van onze avonturen had Pierre me gezegd: als zij naar Afrika gaat, ga ik met haar mee. Dat was ooit gezegd, maar ik was dat al half vergeten. Tot de dag dat het toch gebeurde en ze in Burkina

Faso een hotel vonden om over te nemen. Toen kwam de dag waarop Pierre me zei: "Over zes maanden ben ik weg". Ik had geen tijd om over de toekomst na te denken, want er was te veel werk. Toen vertrok hij en nog steeds vind ik dat erg spijtig. Mijn relatie met Pierre was namelijk geweldig. Ik had altijd het gevoel dat wat goed voor hem was, ook goed voor mij was en omgekeerd. We spraken elkaar bijna dagelijks, en beslissingen werden bijna onmiddellijk genomen: "Hé, ik heb een idee" en dan volgde de reactie: "Dat lijkt me een heel

goed idee, maar misschien hier en daar een beetje aanpassen". Nadat hij weg was heb ik me nog lange tijd de vraag gesteld wat Pierres antwoord zou zijn geweest als ik hem die of die vraag had gesteld. Tot ik me realiseerde dat ik alleen was en dat wat ik dacht dat Pierre zou zeggen niets te maken had met het feit dat ik hoe dan ook een bepaalde beslissing moest nemen.

"Toen kwam de dag waarop Pierre me zei: 'Over zes maanden ben ik weg'. Ik had geen tijd om over de toekomst na te denken, want er was te veel werk. Toen vertrok hij en nog steeds vind ik dat erg spijtig."



DUS HIJ VERTROK IN 2009?

Ja. En net op dat moment had het virus van de internationale ontwikkeling mij besmet. Naast het oorspronkelijke idee – de ontwikkeling van een internationaal netwerk van structuren vergelijkbaar met Smart om de arbeidsomstandigheden van kunstenaars, technici en projectwerkers in het algemeen te verbeteren – was ik tot de conclusie gekomen dat die ontwikkeling niet alleen noodzakelijk was voor die beroepsgroepen. Een dergelijk netwerk zou ook een volgende fase inluiden in de ontwikkeling en groei van ons project. Daarom nam ik toen de beslissing het grootste deel van mijn tijd te besteden aan het opzetten van dat netwerk. Ik maakte die intentie bekend aan het directieteam en vertrouwde hen het dagelijks beheer van het Belgische project toe.



"Ik vond het interessant en ook gewoon heel leuk om het internationale netwerk op te richten."

Ik vond het interessant en ook gewoon heel leuk om het internationale netwerk op te richten. De periode 2010-2014 was een uiterst vruchtbare periode voor ontmoetingen. Niet dat ze allemaal even succesvol waren. Bij zo'n 'oefening' is het belangrijk om net één keer meer op te staan dan het aantal keren dat je valt.

Er waren teleurstellingen, maar ook fascinerende warme ontmoetingen. We hebben elf internationale Smartjes opgericht, waarvan er nu nog zeven bestaan. De ontwikkeling gaat veel trager dan in België, maar ze evolueren, en vier ervan draaien quitte. En met in elk land een heel verschillend parcours. Ik was erg blij onlangs te horen dat het echte netwerken tussen de Smart-structuren weer op de agenda staat. Dat voorspelt veel goeds voor de toekomst van de ontwikkeling.

Ik heb in ieder geval veel plezier gehad. Ik herinner me jou, Céline, op een van de eerste internationale bijeenkomsten in Brussel. We zaten met bijna twintig mensen rond de tafel, én met de nodige communicatieproblemen.

HET WAS EIGENLIJK BEST GRAPPIG.

En buitengewoon interessant.

Zo had ik in Spanje een geweldige ontmoeting met Anne-Laure Desgris. We hebben toen veel gepraat over wat een coöperatie is, wat democratie zou moeten zijn en wat democratie kan betekenen in het beheer van een coöperatie. Ik ben heel blij dat ze de rol op zich heeft genomen die ze nu bij Smart heeft.

JE ZEI DAT 2010-2014 EEN PERIODE WAS WAARIN JE JE TOTAAL HEBT UITGELEefd, EN "UIT JE VOEGEN BARSTTE" MET DE INTERNATIONALE ONTWIKKELING ...

Ja. En helaas nam in die tijd Frédéric Gregoir⁶, die algemeen directeur was van Smart in België, ontslag. Ik moet erbij zeggen dat hij zijn twijfels wel had geuit toen hij die functie accepteerde. Ik kan dus alleen mezelf verwijten maken. Maar ik kwam toen in een zeer ongemakkelijke positie terecht. De internationale ontwikkeling was een fulltime job en nu kwam daar een tweede opdracht bij die minstens evenveel tijd kostte, namelijk het overnemen van het dagelijks bestuur in Brussel. Die overbelasting leidde tot mijn eerste hartaanval en een jaar later tot een tweede.

Ik had dus geen andere keuze dan er in 2014 mee te stoppen. En dus ging ik op zoek naar een vervanger. Sandrino Graceffa leek verreweg de beste kandidaat.



⁶ Zie ook het interview van Frédéric Gregoir, P.84.



Ik bood hem de job aan en hij accepteerde. Met iemand anders aan het roer kon ik nu in alle rust mijn tweede hartaanval krijgen ...

Eind 2018 heb ik Smart verlaten. Ik houd nog steeds de vinger aan de pols van wat er gebeurt, want Smart is en blijft het kindje van Pierre en van mij, waar ik zeer aan gehecht ben.

Ik ben ontzettend blij te zien welke richting de ontwikkelingen vandaag uitgaan en de geweldige manier waarop de huidige directie zowel Covid, het debacle bij Smart France en het beheer van de voortdurende groei, heeft doorstaan. Ze doen het gewoon heel goed. Het is geweldig om te zien.



KUN JE ONS VERTELLEN WAT JE ALLERBESTE MOMENTEN BIJ SMART WAREN?

"Voor mij staat Smart eigenlijk voor 20 jaar geluk. Zo eenvoudig is dat."

Voor mij staat Smart eigenlijk voor 20 jaar geluk. Zo eenvoudig is dat.

Maar een van de opvallendste momenten is wel toen we tot onze grote verbazing de deur uit werden gezet tijdens een vergadering van de vakbond ACOD.



WAS DAT IN DE TROONSTRAAT?

Dat was in de hoofdzetel van de ACOD in de Congressstraat.

EERDER GEBRUIKTE JE DE UITDRUKKING "HOE VER KUN JE TE VER GAAN". IN DE TIEN JAAR DAT IK SMART KEN, IS HET BEELD DAT IK VAAK HEB GEHAD EEN BEETJE DAT VAN EEN PIRAAT, EEN BEETJE EEN HACKER.

Ja, dat is een heel juist beeld.

In het begin verspreidden bepaalde vakbonden – die ons vanaf het begin al niet moesten – het idee dat we incompetent cowboy waren. Na verloop van tijd verdween het woord incompetent. Cowboy is gebleven.

Een van de belangrijkste mensen in de ontwikkeling van Smart is Suzanne Capiou⁷ geweest, een advocate die onder andere gespecialiseerd is in het arbeids- en socialezekerheidsrecht. Dankzij de intense discussies die we met haar hadden, leerden we de valkuilen in de wetgeving en ook de interpretatiemogelijkheden ten voordele van onze gebruikers kennen. Je kan wel stellen dat we 'met de rode lijnen hebben geflirt'. Temeer omdat de wetteksten, en dus ook de interpretatie ervan, relatief vaak veranderen. Sommige dingen

werden een tijdje toegestaan om dan op een dag verboden te worden. Dus soms moesten we onze praktijk aanpassen.

In de eerste drie of vier jaar ontdekten we situaties waarvoor goede regelgevende antwoorden niet bestonden. Regelgeving is vaak onvolledig en soms tegenstrijdig. Er zijn hiaten en situaties die niet worden beschreven. Of voorschriften die niet zijn ontworpen voor de situaties die we tegenkomen. We moesten voortdurend improviseren, ingrijpen, interpreteren en beslissingen nemen. Als we de juiste antwoorden niet konden vinden in de regelgeving, moesten we beslissen hoe we zouden handelen. Die gedwongen navigatie tussen de regels leidde ertoe dat we steeds moesten afwegen hoe ver we te ver konden gaan. Op welk punt zouden de autoriteiten weigeren ons te volgen?

Een heel goed voorbeeld daarvan is het volgende: een wet bepaalde dat het legaal was een bedrijf op te richten dat werknemers van andere bedrijven een deel van hun salaris betaalde. Die regeling betrof specifieke pensioenfondsen en vakantietoeslagfondsen, die geld inzamelden van werkgevers, en de werknemers van deze werkgevers een vakantietoeslag betaalden, met een aanvulling hierop, en nog een aanvulling op andere dingen. We vroegen ons af of we die wet konden toepassen om Smart te legitimeren? Smart betaalt het volledige salaris uit aan de werknemers van haar klanten, en is dus derde partij in de arbeidsrelatie. Suzanne zei: "In de paragraaf staat dat het geoorloofd is om een deel van het salaris te betalen. Maar 100% is ook een deel." We konden geen beter argument bedenken, dus gebruikten we dat, hoewel we wisten dat het dubieus was. We gebruikten het met succes totdat de bewuste paragraaf werd ingetrokken.

"We leerden de valkuilen in de wetgeving en ook de interpretatiemogelijkheden ten voordele van onze gebruikers kennen. Je kan wel stellen dat we 'met de rode lijnen hebben geflirt'. [...] We moesten voortdurend improviseren, ingrijpen, interpreteren en beslissingen nemen. Hoe ver kan je gaan?"

ALS JE DE UITDRUKKING "HOE VER KAN MEN TE VER GAAN" GOOGELT, LEES JE DAT HET EEN CITAAT VAN JEAN COCTEAU IS.

Ik weet dat die uitdrukking aan hem wordt toegeschreven, maar ik weet niet zeker of hij de eerste was die hem gebruikte.

SUZANNE HEEFT ONS AL HEEL WAT INFORMATIE HEEFT GEGEVEN OVER DE COLLECTIEVE ACTIE TEGEN DE RVA IN 2011.



⁷ Zie ook het interview van Suzanne Capiou, P.42.

MAAR IK ZOU OOK GRAAG WILLEN HOREN WAT JIJ EROVER TE ZEGGEN HEBT, OM EEN TWEEDE BLIK TE WERPEN OP DEZE EPISODE, DIE INDERDAAD HEEL BELANGRIJK IS GEWEEST IN DE GESCHIEDENIS VAN SMART.

Absoluut. Bij wijze van inleiding kan ik zeggen dat de RVA opeens, om voor ons onbekende redenen, besloot haar reglementen voor kunstenaars te herinterpreteren: aanscherping van de voorwaarden voor toegang tot werkloosheid,

voor het behoud van rechten, enz. De vakbonden voelden zich daar heel onbehaaglijk bij en organiseerden een infosessie voor de kunstenaars. Tijdens die sessie probeerden ze een 'psychoanalyse te maken' van de RVA, en wilden ze uitleggen wat volgens hen de motivatie van de RVA was om haar reglementen te veranderen.

"Het gaat er niet om de motivatie van de RVA te begrijpen. Het gaat erom hoe te voorkomen dat ze die veranderingen ook werkelijk doorvoeren, zonder wettelijke rechtvaardiging."

Ik woonde de sessie bij en zei toen: "Ik zit hier in een wel heel slechte nachtmerrie. Want het gaat er niet om de motivatie van de RVA te begrijpen. Het gaat erom hoe te voorkomen dat ze die veranderingen ook werkelijk doorvoeren, zonder wettelijke rechtvaardiging. Een simpele administratieve herinterpretatie is onaantvaardbaar." Ik nodigde toen de aanwezigen uit voor een actiebijeenkomst bij Smart tegen de invoering van de maatregelen. Er kwamen meer dan 500 mensen op af.

Op die bijeenkomst hebben we toegezegd dat elke kunstenaar die het slachtoffer zou worden van de verandering, door Smart en op kosten van Smart zou worden verdedigd. En dat hebben we ook gedaan.

Ik zal niet ingaan op de details van alle ups en downs en de demonstraties. We hebben echt publiek actiegevoerd tot verdediging in de rechtszaal toe. De RVA heeft die nieuwe regelgeving moeten intrekken. Ik denk dat die stap essentieel is geweest en onze rol in België als verdediger van de rechten van kunstenaars en makers definitief heeft gevestigd. Ik ontmoet vandaag nog steeds mensen die me daarvoor bedanken.

JA, HET IS ONGELOOFLIJK. VOLGENS MIJ IS DAT EEN VAN DE ENIGE VOORBEELDEN VAN EEN COLLECTIEVE ACTIE DIE NIET DOOR EEN VAKBOND WERD GELEID.

Maar die actie leverde ons niet enkel vrienden op.



NU WE HET TOCH OVER ADMINISTRatieve PROBLEMEN HEBBEN, KUN JE IETS VERTELLEN OVER HET OFFENSIEF VAN DE BIJZONDERE BELASTINGINSPECTIE (BBI)?

Dat was een gigantische zure appel.

IK DENK DAT FRÉDÉRIC GREGOIR ONS DAAR OOK WAT OVER VERTELD HEEFT, MAAR HET IS INTERESSANT OM TE ZIEN HOE JIJ ER ACHTERAF NAAR KIJKT.

De BBI kwam niet uit zichzelf in actie. Jarenlang hadden we op de traditionele manier contact met het ministerie van Financiën. We deden aangiftes en de inspectie onderzocht de boekhouding op basis waarvan we onze aangiftes deden. Dat leverde nooit het minste probleem op.

Maar op een dag was er een groot conflict binnen onze raad van bestuur. Waar dat over ging, doet hier niet ter zake. Het kwam

tot een stemming die Pierre en ik uiteindelijk wonnen met een zeer kleine marge van 8 tegen 7. Een van de bestuursleden ondervond die stemming als een persoonlijke aanval. Hij nam wraak door ons aan te klagen bij de Bijzondere Belastinginspectie. Die klacht bracht ons in de problemen waarover Frédéric Gregoir al verteld heeft. De BBI legde ons een boete op van bijna 100 miljoen euro. We hebben ons met succes verdedigd voor de rechtbank. De rechtszaak duurde meer dan vijf jaar en werd pas na mijn vertrek afgerond, dankzij het vastberaden optreden van Roger Burton⁸ en het advocatenkantoor Everest van Stéphane Bertouille. In plaats van het oorspronkelijk geëiste bedrag van 100 miljoen, eisten ze uiteindelijk voor de periode waarin ik bestuurder was – als ik het me goed herinner – om en bij de 3 miljoen euro, die we graag betaalden.

"De BBI legde ons een boete op van bijna 100 miljoen euro. We hebben ons met succes verdedigd voor de rechtbank."



OM TERUG TE KOMEN OP DE INTERNATIONALE ONTWIKKELING, WAAR WAS JE NAAR OP ZOEK TOEN JE NAAR HET BUITENLAND GING OM MENSEN TE ONTMOETEN? WAT WAS DE ESSENTIE VAN SMART, DE GEMEENSCHAPPELIJKE DELER, DIE JE ELDERS PROBEERDE TE ONTWIKKELEN?

Ik ging op zoek naar mogelijkheden. Toen we naar Frankrijk gingen, naar de BIS in Nantes, wisten we nog niet echt wat we wilden. We dachten er misschien een paar geïnteresseerde muzikanten te vinden. Toen we Sandrino tegenkwamen, bleek dat we dezelfde ideeën hadden over non-profit ondernemerschap. Als we non-profit zeggen en als we het hebben over niet rijk worden, kan dat grijstinten aannemen van heel licht tot heel donker. Later kwamen we in contact met mensen van Franse coöperaties. Daar zijn we verschillende keren bijzonder teleurgesteld in geweest.

⁸ Roger Burton is intussen strategisch adviseur geworden en ijvert in 2024 nog steeds voor een betere coöperatie. Zie ook het interview van [Roger Burton](#), P. 168.

Naar aanleiding van de ontmoetingen in Frankrijk ben ik ons project veel meer gaan uitleggen in termen van het non-profit aspect. Het aspect om kunstenaars toegang te geven tot de best mogelijke sociale bescherming kwam op tweede plaats in de uitleg.

"Als we non-profit zeggen en als we het hebben over niet rijk worden, kan dat grijstinten aannemen van heel licht tot heel donker."



**IN HET BEGIN WIST SMART NIET PRECIJS
WAAR ZE NAAR OP ZOEK WAS.
MAAR ER WAREN WEL VEEL MENSEN
OP ZOEK NAAR SMART.**

**MOEST JE SELECTEREN TUSSEN DE
MENSEN DIE DOOR HET SUCCES VAN
SMART WERDEN AANGETROKKEN?**

Ja, we moesten selecteren, hoewel ik dat met tegen zin deed. In Engeland zijn we lange tijd door, wat later bleek, een oplichter aan het lijntje gehouden. Wel een aardige oplichter. En een uitstekend schrijver, ik hou van zijn werk. Maar het was natuurlijk pijnlijk dat hij ons heeft voorgelogen. In elk land gebeurden verschillende dingen. Zo ontmoette ik in Spanje een

"Wat ik fascinerend vond, was om naast de enorme verschillen in wet- en regelgeving op het gebied van de sociale zekerheid tussen de landen die we bezochten, toch gemeenschappelijke punten te vinden om te verdedigen."

Française die al 40 jaar in Barcelona woonde, Agnès Blot. Met haar richtten we al snel een Smart in Spanje op. Toevallig vertelde een Spaans lid me dat ze iemand kende die betrokken was bij de sociale economie in Spanje; zij bracht me weer in contact met het Andalusische agentschap voor sociale economie. Andalusië heeft een grote traditie van coöperaties en non-profit ondernemerschap. Zo leerde ik José Manuel Moreno kennen en zijn coöperaties, die een beetje functioneerden zoals Grands Ensemble in Frankrijk, een niet-geautomatiseerd, kleinschalig iets dat niet dacht aan uitbreiding maar heel goed functioneerde. En dus was het ingewikkeld, maar wel interessant, om Catalanen ervan te overtuigen samen te werken met Andalusiërs, en erger nog, om een macho Andalusiër ervan te overtuigen samen te werken met feministische Catalaanse vrouwen. Een anekdote: mijn vriend José Manuel Moreno had een vriend in Mexico die Juan Manuel Moreno heette. Juan was hoofd van de afdeling sociale economie aan een universiteit van de Jezuiten in Puebla. We werden uitgenodigd in Mexico want ze wilden ons graag leren kennen.

Wat ik fascinerend vond – en daarom vond ik het zo jammer om ermee te moeten stoppen – was om naast de enorme verschillen in wet- en regelgeving

op het gebied van de sociale zekerheid tussen de landen die we bezochten, toch gemeenschappelijke punten te vinden om te verdedigen. Afgezien van Mexico en Chili vond verder alles plaats in Europa. Het idee was om een platform voor sociale zekerheid op poten te zetten voor projectwerk. Het is een werk in uitvoering, dat ik tot mijn genoegen heb mogen verdedigen in het Comité van de Regio's van Europa. Maar de evolutie gaat traag. Ik zou er zelf meer vaart achter hebben gezet. Maar misschien houd ik mezelf voor de gek. Dat is nu eenmaal het tempo waarin zulke wetgevingen zich in Europa ontwikkelen.

VOOR IEMAND DIE NOG MAAR PAS BIJ SMART IS, RESONEERT DIT ALLES HEEL STERK MET WAT WE NU PROBEREN TE REALISEREN, WAT SOMS MISSCHIEN AAN DE KANT WORDT GESCHOVEN, MAAR WAT WE NIET VERGETEN ZIJN IN DE GEEST EN IN HET DNA VAN SMART.

Ik merk dat veel dingen terugkomen. Ik volg de ontwikkelingen met belangstelling, maar ik houd me bewust op de achtergrond omdat ik niet de minste behoefte heb op iemands tenen te trappen. Het doet me veel deugd te zien hoe Smart zich ontwikkelt.

Deze duik in de geschiedenis van Smart brengt weer de geluksgevoelens terug die dit avontuur me heeft gegeven.

Afgezien van de weinige spijtgevoelens voor wat ik niet heb kunnen realiseren, denk ik met ontroering aan al diegenen die aan dit avontuur hebben deelgenomen: het personeel, de leden, alle mensen die advies hebben gegeven, de opdrachtgevers, de ambtenaren en de politici, al die paden die ik heb gekruist in de context van de Belgische en de internationale ontwikkeling.



ON EST LÀ POUR LES 25 ANS DE SMART.

25 ans c'est-à-dire 100 saisons!
Je trouve ça très beau comme formulation.



ALORS POUR TOI, CE SERAIT QUOI, SI ON COMMENCE UN PEU DE MANIÈRE LARGE, CE SERAIT QUOI LE PREMIER JOUR DE SMART ?

Le premier jour de Smart, c'est avant Smart. En 1996 déjà, Pierre Burnotte¹ avait réuni toute une série de gens qu'il côtoyait au quotidien dans ses activités à Liège dans le secteur de la musique. Il leur a présenté son idée d'une structure solidaire capable d'offrir des contrats d'emploi aux artistes qui y avaient droit mais qui ne les obtenaient pas auprès des gens qui les employaient. Cela paraissait une très bonne idée à tous ceux qui étaient présents, mais aucun d'entre eux ne s'est engagé dans l'aventure.

J'avais déjà rencontré Pierre à cette époque. Je m'occupais des problèmes sociaux et fiscaux d'artistes et de techniciens de cinéma travaillant sur des productions de films franco-belges.

Je gérais les problèmes de ma compagne de l'époque, maquilleuse de cinéma de nationalité tchèque, fraîchement arrivée en Belgique et ne parlant pratiquement pas le français. Elle avait souvent des contrats de travail français, vivait à Bruxelles. J'ai assuré la charge de l'administration de ses contrats et du casse-tête de la régularisation de sa situation sociale et fiscale. Peu à peu j'ai été amené à m'occuper également des dossiers de ses nombreux amis. C'est ainsi que j'ai découvert les complexités et les embûches de ces situations inconfortables à cheval sur des systèmes sociaux et fiscaux incohérents et non coordonnés entre les administrations nationales. Pierre avait des problèmes similaires. Il s'occupait des Zap Mama, un groupe de chanteuses internationales. Les chanteuses venaient de différents pays. Le groupe avait beaucoup de succès, et se produisait sur tous les continents: tout ça donnait un puzzle social et fiscal intéressant.

Nous nous sommes donc beaucoup gratté la tête pour savoir comment gérer ce genre de situations extrêmement complexes au mieux des intérêts des artistes. Pierre a eu l'idée de rassembler des artistes et des producteurs dans une entité solidaire dans laquelle nous avons mis en commun toutes nos réflexions.

La première structure utilisée était une association sans but lucratif (asbl) existante: Les Passions Unies.



LES PASSIONS UNIES, C'ÉTAIT AVANT 1998 ?

Les Passions Unies était une asbl préexistante à Smart. Elle était gérée par Pierre et comme

nous avions beaucoup à faire, nous avons utilisé cette entité. Relativement rapidement, nous nous sommes aperçus qu'il n'était pas sain de mélanger des dossiers très divers gérés par Pierre avec le projet commun et nous avons créé l'asbl Smart. C'est Smart qui a accueilli les premiers brouillons des solutions informatiques. Dès le départ, nous avons été submergés par les demandes. Dès qu'il s'est su que les artistes pouvaient obtenir des contrats de travail – sans même qu'il soit encore question d'accès au chômage ou de choses comme ça, qui sont venues plus tard – les gens se sont précipités.

À l'époque tout le travail se faisait à la main sans aide informatique... Nous avons travaillé vraiment très dur sans arriver à suivre le rythme imposé par la demande. Dès 1999, nous avons compris l'urgence d'automatiser nos procédures.

Première chose, créer un fichier des utilisateurs. Sans doublons ni fautes d'orthographe. L'idée paraît simple. Elle n'a pas été si simple à mettre en place. Puis, dans la foulée, une fois une base de données d'utilisateurs à peu près correcte, vient la nécessité de simplifier les relations avec les membres et rendre ces relations incontestables. Par exemple, garder la mémoire de ce qui est demandé. Parce que le coup de fil: «Dis, je travaille cet après-midi, est-ce que tu veux bien me faire un contrat?», c'est bien. On fait le contrat puis on oublie qu'on a fait le contrat. Et donc, deuxième base de données gardant les données de chaque contrat d'emploi demandé et établi. Et puis une troisième avec les données des donneurs d'ordre parce qu'il faut avoir les données indispensables à la facturation.

Et puis très vite après, une fois qu'on a facturé, on doit tenir compte de ce que l'on a facturé et des paiements qui rentrent ou qui ne rentrent pas. Ça nous a pris trois ans pour avoir une structure de base de données qui corresponde à l'activité de base.

Puis est venu le moment magique où nous avons vu — c'était plus qu'une sensation — que nous avions enfin le contrôle sur ce qui se passait et que nous pouvions voir la suite avec sérénité. Parce qu'il n'y avait "plus qu'à"... Quand la quantité de membres et de contrats augmentaient, il n'y avait plus qu'à rajouter du personnel pour traiter les données. Ça, c'était autour de 2001. En avril 1998, nous avons établi le premier contrat d'emploi. L'équipe se composait alors de trois personnes: Pierre Burnotte, Amir Dibadj² et moi. En 2001, nous étions déjà dix. Les locaux loués chez mon ami cinéaste à Molenbeek étaient devenus désespérément trop petits. Poussés par la nécessité, nous avons cherché des locaux et nous les avons trouvés à Saint-Gilles, dans la maison qui fait le coin entre la rue Émile Féron et la rue Coenraets.

« Dès le départ, nous avons été submergés par les demandes. »

² Amir Dibadj, collaborateur de Julek Jurowicz et Pierre Burnotte dès la naissance de l'asbl pour la constitution des aspects financiers et comptables de Smart. Pilier des débuts, et soutien permanent.

¹ Lisez aussi le récit de Pierre Burnotte, P.12.

Vous m'avez demandé de vous amener pour l'interview un objet pour documenter ces débuts. Voici donc le premier panneau de signalisation de Smart³ que nous avons fièrement accroché sur la façade du 56 rue Coenraets. (C'est le frère de ma compagne qui l'a fabriqué.)



TU PEUX NOUS LE DÉCRIRE ?

Dans cette boîte rectangulaire en bois et vitrée se trouvent les noms des quatre entreprises domiciliées alors à cette adresse: Smart, les Passions Unies, UBIK et Artichaud / Artiwarm, chacune illustrée par une image.

Ces images sont très naïves et contreviennent à toutes les lois de conception d'un « bon » logo. Elles ne sont ni déclinables ni évolutives et pourtant je les trouve encore aujourd'hui très touchantes: une main qui en guide une autre pour Smart, un groupe de petits personnages dansants pour Passions Unies, une plaque en cuivre pour UBIK et des pinces de homard (homme-art) pour Artichaud.



TU PEUX NOUS DIRE CE QUE C'EST, UBIK ?

UBIK était l'entreprise dans laquelle je gérais les dossiers des clients que j'avais avant la création de Smart. UBIK était en quelque sorte le pendant de Passions Unies pour Pierre. Plus tard c'est dans UBIK que nous avons développé les applications informatiques du groupe.

Artichaud / Artiwarm (Warm en néerlandais, ça veut dire chaud) a été créée pour faire connaître les services de Smart aux artistes plasticiens. Les plasticiens sont infiniment plus individualistes que les artistes du spectacle. Il fallait donc aller à leur rencontre, dans leurs ateliers, s'intéresser à leur création et apprendre d'eux leurs besoins et leurs attentes. Le processus a été long.

C'est à cette époque qu'est née l'idée d'une collection d'œuvres d'art au sein de Smart.

MALGRÉ LE PANNEAU QUE TU NE TROUVES PAS FORCÉMENT COMMUNIQUANT POUR EXPLIQUER CE QUE VOUS FAISIEZ, ÇA A MARCHÉ.

Le panneau est resté quinze ans sur le mur! Par ailleurs, sur des initiatives du conseil d'administration de Smart, nous sommes passés à une communication plus moderne, plus efficace, avec des logos qui n'étaient plus figuratifs mais qui étaient de vrais logos que l'on pouvait décliner et faire évoluer.

C'EST L'AMORCE D'UNE NOUVELLE PÉRIODE POUR TOI. TU NOUS PARLAIS DE L'ÉPOQUE, « Y AVAIT PLUS QU'À » QUAND VOUS AVIEZ STRUCTURÉ ÇA.

Oui, c'était un moment de soulagement. Les premières années avaient été des années de souffrance en termes de travail, et de revenus. Nous avons beaucoup, beaucoup, beaucoup travaillé pour ne gagner que des cacahuètes.

L'automatisation nous a permis de travailler plus efficacement, de souffrir moins et de gagner un peu plus.

En 2002, une fois développée la première mouture de la gestion automatique des contrats d'emploi, nous nous sommes attelés à la création d'une interface sur internet pour, d'une part permettre aux utilisateurs de formuler leurs demandes sans devoir se déplacer dans nos bureaux et, d'autre part leur permettre de suivre l'historique de leurs relations financières avec Smart au fur et à mesure de l'exécution de leurs contrats.

Il en est résulté (après une période de tâtonnements et de rodage) une énorme amélioration du service rendu. Plus de fluidité, moins d'erreurs, un réel gain de confiance des utilisateurs.

Le premier site internet, très embryonnaire, est né en 2003. Sa mise en ligne a provoqué une nouvelle vague d'adhésions et une grande augmentation du nombre de contrats.

Ça a coïncidé aussi avec le développement de la gestion d'activités. Nous avons vu venir en masse des gens dont les problèmes étaient plus larges que la simple gestion d'un contrat d'emploi. Des gens qui gagnaient des appels d'offres, qui avaient des commandes, dans lesquels une grosse partie du montant facturé ne faisait pas l'objet d'une transformation de salaire, mais servait à couvrir des frais de projet, de construction, de production. Et ça, c'est ce qui a donné naissance à la notion d'« activité ».

La « gestion d'activités » permettait justement de gérer des budgets globaux à partager entre des frais de production et des montants à réserver aux salaires pour soi-même ou pour des tiers.

« Le premier site internet, très embryonnaire, est né en 2003. Sa mise en ligne a provoqué une nouvelle vague d'adhésions et une grande augmentation du nombre de contrats.

[...]

Nous avons vu venir en masse des gens dont les problèmes étaient plus larges que la simple gestion d'un contrat d'emploi. »



L'OUVERTURE SUR LES ACTIVITÉS ET LE PROJET, C'EST EN QUELLE ANNÉE?

2004. Nous avons beaucoup tâtonné pour toutes sortes de raisons.

Nous avons notamment dû décider de la façon dont nous allions définir et traiter fiscalement le bénéfice réalisé par une activité. Question extrêmement délicate, quel que soit le pays dans lequel elle se pose. Comment gérer l'annualité de l'impôt pour des projets qui dépassent la limite de l'année sans qu'il ne soit possible de dégager un résultat à la fin de chaque exercice fiscal? Nous avons dû présenter les projets un par un aux inspections fiscales avant de pouvoir dégager des manières de faire simples et sécurisées pour les membres.

Ça aurait pu ne pas marcher, mais ça a marché.

Les activités ont très clairement été un étage supplémentaire de la fusée Smart. Nous avons enregistré une grande augmentation de l'affiliation et

« Nous avons dû présenter les projets un par un aux inspections fiscales avant de pouvoir dégager des manières de faire simples et sécurisées pour les membres. Ça aurait pu ne pas marcher, mais ça a marché. »

des montants financiers traités.

À son tour, cet afflux de budgets de projets a créé une trésorerie importante.

Une trésorerie abondante et stable nous a permis de changer le système de paiement des salaires. Jusque-là, nous payions les membres au moment où nous recevions l'argent de leur donneur d'ordre. Désormais le membre recevait son salaire au plus tard un nombre fixe de

jours à partir de la fin de la prestation même si la facture n'avait pas encore été payée par son donneur d'ordre. Cette sécurisation du paiement nous a amené à son tour un grand nombre d'utilisateurs. Le prix de ce changement a été une série de modifications importantes du système informatique et la mise en place de procédures administratives complexes de récupération des créances auprès des donneurs d'ordre.

La mise en place d'un contrat collectif d'assurance accident très particulier couvrant nos membres tant pour les accidents de la vie professionnelle que ceux de la vie privée a constitué un autre facteur d'accélération du nombre d'adhésions.

La Belgique et la France possèdent un régime obligatoire d'assurance accident de travail pour salariés: chaque patron est obligé de souscrire une assurance accident qui couvre les employés en cas d'accidents qui se produisent sur le lieu de travail ou sur les trajets que le travailleur fait entre son domicile et le lieu de travail.

Hélas, cette assurance obligatoire ne fonctionne pas bien voire cesse de fonctionner lorsque le lieu de travail n'est pas fixe ou lorsque les horaires de travail ne sont pas strictement définis. Ce qui est précisément le cas des artistes et de tous ceux que nous avons appelés les « travailleurs au projet ».

Nous avons réussi à trouver un assureur avec lequel nous avons pu négocier pour les affiliés de Smart, un contrat d'assurance accident collectif qui couvrirait correctement les périodes de travail et les trajets pendant ces périodes de travail, mais également les accidents de la vie privée moyennant une prime mutualisée financièrement très acceptable.

Nous avons pu dire aux membres: « S'il vous arrive un accident, faites une déclaration, vous serez dédommagé. » Ça a extrêmement bien fonctionné. C'était une cerise bienvenue sur le gâteau et les membres nous ont été extrêmement reconnaissants.

« Nous avons réussi à trouver un assureur avec lequel nous avons pu négocier pour les affiliés de Smart. »



PEUX-TU NOUS PARLER RELATIONS ENTRE SMART ET LES SYNDICATS?

Notre position d'intermédiaire entre les artistes et leurs donneurs d'ordre à l'époque déplaisait particulièrement aux syndicats qui avaient obtenu pour les artistes de spectacle un statut d'employé et donc l'obligation pour le donneur d'ordre d'assurer les obligations d'employeur.

Pour ces syndicats, aussi bien en France qu'en Belgique, il était hors de question d'admettre un tiers dans cette relation employeur-employé, car c'était une manière de rendre la vie trop facile aux patrons. Hors de question également pour eux d'admettre quelqu'un qui se fait des « couilles en or » sur le dos des pauvres artistes. C'est la formulation officielle du conflit, qui a évolué différemment en Belgique et en France.

En Belgique, nous avons patiemment attendu que la génération tenante de la thèse dure quitte la vie active et qu'une nouvelle génération prenne la place. Ce qui a fini par arriver.

En France, l'opposition était plus tenace. La position de la CGT au ministère de la Culture était tellement forte que tous les petits pas que nous avons réussi à faire en Belgique n'ont pas été faits en France, avec à la clé en France, un conflit extrêmement dur que Smart a – dans un premier temps – gagné. Ensuite une résurgence de ce conflit a abouti à l'interdiction de la Nouvelle Aventure⁴.

⁴ Associée en France à la SCIC Smart de 2012 à 2020, la coopérative La Nouvelle Aventure regroupait les métiers du spectacle et du cinéma et permettait de sécuriser le statut de plusieurs milliers de personnes par leurs outils partagés de gestion, et par leur travail. Elle fut empêchée de poursuivre ses activités par une décision abusive de Pôle Emploi en septembre 2020.



LES PHASES DE DÉVELOPPEMENT, À CHAQUE FOIS, CORRESPONDENT À DE GRANDES IDÉES ?

Bien sûr que c'était chaque fois des idées ! Au départ, il n'y avait rien. Toutes les idées étaient donc les bienvenues. Toutes n'étaient pas bonnes, mais elles ont toutes été expérimentées. Smart a été

une balançoire permanente entre des tentatives avortées et des choses réussies. Très heureusement, le nombre de bonnes idées est un peu supérieur au nombre de mauvaises idées. Et très heureusement, les mauvaises idées n'ont pas eu d'effets catastrophiques.



TU AS QUELQUES MAUVAIS EXEMPLES À NOUS DONNER QUI RACONTENT CETTE HISTOIRE PAS LISSE DE SMART ?

Une des mauvaises idées a été de dire trop tôt que Smart prenait la responsabilité des activités des membres, ce qui a amené des malentendus en cascade et d'énormes difficultés d'explicitations entre les conseillers et les propriétaires d'activités. Et elle m'a valu des situations tendues pour démêler des nœuds inutiles.

Le développement n'a pas été une marche triomphale du début à la fin. Nous avons souvent procédé par essais et erreurs. Nous avons vécu une quinzaine d'années où on n'a pas arrêté de créer, de modifier, d'adapter... Quinze ans de réflexion quasi permanente et d'amélioration de l'outil.

Une expérience qui a coûté beaucoup d'énergie a été notre implication dans le financement de projets cinématographiques par l'utilisation du mécanisme de « tax shelter ».

Pour pouvoir faire des contrats de travail à des personnes autres que les artistes, nous avons été contraints de créer une entreprise d'intérim. Cette entreprise faisait des bénéfices assujettis à l'impôt sur les sociétés. Le système de « tax shelter » permettait d'éviter de payer l'impôt sur une partie de ces bénéfices en les investissant dans des productions cinématographiques ou dans des spectacles. L'idée paraissait bonne au départ mais le système s'est avéré lourd et complexe à gérer. Ça nous a coûté énormément de temps pour créer et gérer des structures et pour rentrer dans des contrats de coproduction. Nous avons abandonné au bout de quelques réalisations.

TOUJOURS AU SERVICE DE...

Oui, au service de... C'était tellement naturel que nous n'en parlions même plus. Ni Pierre ni moi n'aimons l'argent pour l'argent. Ni lui ni moi n'avions l'idée ou le besoin de devenir riches. Ça vient de notre éducation. Une fois que nous nous le sommes dit, nous nous y sommes tenus et ça a rendu l'action évidente et facile.

Par ailleurs notre succès extrêmement rapide nous a mis dans une situation d'indépendance financière totale. Nous n'étions pas dépendants d'un quelconque subside, notre action ne dépendait d'aucune autorité. Et nous avions donc des marges nous permettant d'expérimenter.

Nous étions bien entendu tenus de respecter les réglementations et notre action était sous la loupe des inspections sociales et du fisc. Nous acceptons ces contraintes avec beaucoup de bonne volonté. Les relations avec l'inspection sociale ont été correctes et parfois même cordiales car les inspecteurs ont vite été convaincus que notre action visait à donner à nos utilisateurs une couverture sociale qu'ils n'auraient pas sans nous.

correctes et parfois même cordiales car les inspecteurs ont vite été convaincus que notre action visait à donner à nos utilisateurs une couverture sociale qu'ils n'auraient pas sans nous.

TU VOULAIS ABORDER LE SUJET DU BUREAU D'ÉTUDE.

Le bureau d'études est le produit de la rencontre avec une personne clé dans le développement de Smart, à savoir Alain de Wasseige.

Alain de Wasseige a été fonctionnaire au ministère de la Culture de la Communauté française et spécialiste de l'économie des activités artistiques. Nous l'avons rencontré lorsqu'il a quitté le ministère et avons eu la chance de pouvoir l'engager. C'est lui qui a créé le bureau d'étude, dont les travaux nous ont permis d'asseoir notre crédibilité, et de passer du stade de cowboys plus ou moins compétents à celui d'interlocuteurs pouvant s'asseoir à des tables qui nous étaient jusque-là interdites. Ce bureau d'études a fonctionné de façon tout à fait remarquable avec des jeunes, surtout des jeunes femmes, spécialisés en statistiques et en sociologie. Leur travail nous a nourris et nous a apporté des données qui se sont révélées décisives dans les discussions que nous avons menées avec le monde extérieur. Il a fonctionné jusqu'en 2015, il a servi à nous ancrer au sein de programmes dans le domaine de la culture et des affaires sociales. Il nous a permis de produire des études et des documents en partenariat avec la Communauté française, études qu'Orville⁵ poursuit aujourd'hui. C'était tout à fait intéressant et important.

« Les inspecteurs ont vite été convaincus que notre action visait à donner à nos utilisateurs une couverture sociale qu'ils n'auraient pas sans nous. »

« Passer du stade de cowboys plus ou moins compétents à celui d'interlocuteurs pouvant s'asseoir à des tables qui nous étaient jusque-là interdites. »

⁵ Orville Pletschette, responsable de l'éducation permanente de Smart et de l'APMC - Association pour les métiers de la création - de la coopérative.



LES ÉTUDES PORTAIENT SUR LE MILIEU CULTUREL ET ARTISTIQUE EN GÉNÉRAL, SUR DES QUESTIONS ÉCONOMIQUES ? PAS UNIQUEMENT SUR LES MEMBRES DE SMART ?

Ça dépendait de ce qu'on lui demandait. Mais évidemment, il produisait des données sur l'environnement juridique et réglementaire qui étaient extrêmement précieuses pour nous préparer et pouvoir agir avec des références beaucoup plus solides que ce qu'on avait auparavant. Un grand coup de chapeau à ce bureau. Dommage qu'il ait disparu.



IL A RASSEMBLÉ COMBIEN DE PERSONNES ?

À un certain moment, ils étaient quatre, sous la direction d'Alain qui y faisait un bon mi-temps mais s'occupait d'autres choses aussi. Je mentionne le bureau d'études parce que sa création a réellement marqué un moment de changement de qualité de notre discours. De fait, nous sommes devenus infiniment plus écoutables et écoutés à partir du moment où nous disposions de données vérifiables et de propositions argumentées appuyées sur ces données.



AS-TU UN EXEMPLE DE RÉALISATION UN PEU EMBLÉMATIQUE DE CE BUREAU D'ÉTUDES ?

Citons les travaux sur l'économie du travail des artistes et sur les conditions du travail au projet. Ces travaux nous ont permis d'obtenir des avancées, notamment au niveau des procédures de rémunération des artistes au chômage.

Un deuxième volet de la construction de cette crédibilité a été la création du service juridique. Pour nos besoins internes d'abord, c'est-à-dire pour affiner notre connaissance des règles juridiques. Pour les besoins des membres ensuite. Nos juristes orientaient les membres venus nous expliquer leurs problèmes vers des avocats externes avec lesquels nous avons négocié des tarifs abordables, de loin inférieurs au taux moyen du marché. C'était un service extrêmement important et très apprécié. Tous ceux qui avaient des productions ou des projets en production en profitaient très largement.

Passons maintenant au soutien du développement des activités des membres. Grâce à l'expérience d'Alain de Wasseige en matière des bourses octroyées aux artistes et à leurs projets, nous avons pu identifier des manques dans ces mécanismes de soutien.

« Un deuxième volet de la construction de cette crédibilité a été la création du service juridique. »

Nous avons notamment repéré deux situations pour lesquelles des bourses n'existaient pas et nous avons décidé – dans la limite de nos possibilités financières – de combler ces vides.

Pour être plus concret, nous avons décidé d'aider les artistes à traverser des périodes de transition de leur notoriété. Ces situations typiques dans une carrière où des opportunités se présentent mais dont la réalisation nécessite un investissement financier. Par exemple un artiste plasticien reçoit une invitation à participer à une exposition au Japon. C'est une opportunité d'évolution de son statut qu'il serait dommage de ne pas saisir mais cette opportunité est coûteuse : il faut se déplacer, transporter les œuvres. Et les mécanismes de soutien aux artistes existants ne couvraient pas cette situation.

Une autre niche non couverte par les bourses existantes était le besoin de formation pour réorienter une carrière en enrichissant les outils. Par exemple, le cas d'un musicien souhaitant effectuer un stage auprès de musiciens maîtrisant des techniques et des styles nouveaux.

Nous nous sommes concentrés sur ces niches. Nous avons procédé à des appels à projets. Nous avons publié les critères de choix. Entre 2011 et 2016, nous avons distribué des bourses qui ont contribué à nous forger une image de gens qui soutiennent activement et concrètement les artistes.



EST-CE QUE C'ÉTAIT RÉSERVÉ AUX MEMBRES DE SMART OU C'ÉTAIT PLUS LARGEMENT POUR LES ARTISTES BELGES ?

C'était plus large que nos seuls membres. Nous avons décidé qu'il valait mieux ne pas exiger l'adhésion à Smart.

Un autre outil de soutien aux artistes a été la collection d'œuvres d'art. Profitant de l'expérience de galeriste⁶ d'Alain de Wasseige, nous avons établi des critères d'acquisition et de collection d'œuvres autour du thème « Portrait d'artiste » compris dans un sens très large. Cette collection rassemble près de 500 pièces. Plutôt que de faire de la publicité, distribuer des bourses et constituer une collection d'œuvres d'art a été quelque

chose d'extraordinairement porteur. Ces actions nous ont permis d'entrer en contact avec beaucoup de créateurs et d'artistes et ont établi notre position de soutien des artistes.

« Plutôt que de faire de la publicité, distribuer des bourses et constituer une collection d'œuvres d'art a été quelque chose d'extraordinairement porteur. »

⁶ Au centre d'un important réseau d'artistes depuis les années 1960, Alain de Wasseige a dirigé la Galerie 100 Titres à Bruxelles de 1988 à 2018.



CETTE COLLECTION EST TOUJOURS DANS LES LOCAUX DE SAINT-GILLES ? C'EST CELLE QUE L'ON VOIT EXPOSÉE PARTIELLEMENT DANS LES LOCAUX ?

Oui. La collection n'a hélas pas été poursuivie par mon successeur. Aujourd'hui, elle n'est plus laissée à l'abandon, mais elle n'est pas encore exploitée comme elle mériterait de l'être. Les projets de bourse, de collection, les projets concrets de soutien aux membres, sous forme de soutien juridique, ont disparu. Je crois que tu peux imaginer mon sentiment à cet égard.

J'IMAGINE. PASSONS À L'ACHAT DES BÂTIMENTS.

Pour l'achat des bâtiments, nous avons eu une chance absolument phénoménale. Tout au début, en 1996 et jusqu'à 2001, Smart était dans des locaux loués à un ami cinéaste à Molenbeek.

En 2001, ces locaux étaient devenus désespérément trop petits. Nous étions onze à l'époque, il a fallu déménager et nous avons trouvé la première maison, au coin de la rue Émile Féron et de la rue Coenraets, qu'une entreprise de fournitures pour hôpitaux abandonnait et mettait en location.

Nous avons la sensation d'avoir une immense maison. Trois étages à notre disposition. Nous l'avons

« Nous avons négocié âprement et avons acquis le complexe à un très bon prix. [...] L'achat s'est révélé être un excellent investissement. »

louée et occupée. Nous avons eu la chance que l'entreprise qui nous louait ce bâtiment était en train de réduire la voilure et que le rythme de leur décroissance s'accordait à l'augmentation de nos besoins. Quand nous devions nous étendre, nous louions une maison supplémentaire. Nous n'avions que

quelques portes de communication entre bâtiments à ouvrir pour avoir des bureaux supplémentaires.

Ça a duré jusqu'au moment où cette société a décidé de déménager. Le propriétaire nous a proposé de racheter l'ensemble des bâtiments de l'îlot. Nous étions en pleine croissance et avons besoin d'espace. Cependant l'ensemble des bâtiments était trop grand. Et puis il y avait des laboratoires qui ne convenaient pas aux activités de bureau. Finalement, après deux ans de négociations, nous avons pris la décision d'acheter l'ensemble en prévision de besoins futurs.

Nous avons négocié âprement et avons acquis le complexe à un très bon prix. Nous avons de la trésorerie et n'avons pas dû emprunter beaucoup pour financer l'opération. L'achat s'est révélé être un excellent investissement. Pour fixer les ordres de grandeur, nous l'avons payé 5 millions et demi. L'ensemble de bâtiments vaut aujourd'hui grosso modo le triple.

Très vite s'est présenté un projet d'ateliers d'artistes: la BAF (Brussels Art Factory). Ce groupe d'artistes a pris en location un bâtiment entier

pour le sous-louer à des artistes en ateliers. Nous avons des espaces et nous pouvions les aménager sans hâte au fur et à mesure des besoins d'un nouvel atelier.

Les bâtiments étaient fondamentalement sains. Le seul imprévu a été que la grande cheminée qui s'élevait au milieu de l'îlot a commencé à pencher et il a bien fallu la démolir. Au moment de mon départ, nous avons des plans de réaménagement de l'ensemble immobilier que je n'ai pas eu le temps de réaliser. Ces plans ont été retravaillés et magnifiquement réalisés par mon successeur.

C'EST EN TOUT CAS UN BÂTIMENT QUI EST ASSEZ EMBLÉMATIQUE AUJOURD'HUI DE SMART, DE L'ACCUEIL À SMART, DONT BEAUCOUP DE GENS PARLENT.

QUAND ON A ÉTÉ UN JOUR AU SIÈGE DE SMART, ON S'EN SOUVIENT. IL Y A QUELQUE CHOSE DE TRÈS PARTICULIER DANS CET ENSEMBLE. C'EST SUPERBE.

En effet.

Le fait d'avoir hébergé la BAF qui a rencontré un grand succès a relevé le niveau d'estime et de notoriété de Smart en tant que soutien à l'activité artistique et créative.

Nous avons par ailleurs fait la connaissance du propriétaire d'espaces importants sur le site de la rue Lavallée à Molenbeek et nous avons conclu avec lui un contrat de location en vue d'augmenter les espaces de travail à louer aux artistes et autres créateurs. Ce promoteur immobilier était intéressé par la plus-value de ses terrains plutôt que par le loyer des bâtiments. Nous avons donc pu louer à relativement bon compte des espaces importants. Ce site semble être compliqué à rentabiliser par les seules sous-locations d'ateliers. Mais je crois que la notoriété qui résulte des activités sur ce site est un levier supplémentaire de croissance et de développement du projet Smart.



POUR L'OUVERTURE, PEUX-TU NOUS PARLER DE SMART À L'INTERNATIONAL ?

Plus de dix pour cent de notre facturation se faisait vers des donneurs d'ordre étrangers, en majorité français mais également allemands, néerlandais, italiens et espagnols. L'idée de trouver dans ces pays des correspondants au fait des réglementations locales était dans l'air.

En 2006, un membre de notre conseil d'administration est allé aux Biennales internationales du spectacle à Nantes. Il nous a encouragés à participer à l'édition suivante de cet événement. Nous y sommes allés avec

« Nous y sommes allés avec du matériel de démonstration de notre logiciel et la première personne que nous y avons rencontrée s'appelait Sandrino Graceffa. Avec lui nous avons mûri le projet d'un Smart en France. »

du matériel de démonstration de notre logiciel et la première personne que nous y avons rencontrée s'appelait Sandrino Graceffa⁷. Avec lui nous avons mûri le projet d'un Smart en France. Avec Sandrino et d'autres Français intéressés nous avons créé Smart France dont toi, Céline, as été la première employée. Je me souviens avec plaisir de la séance au cours de laquelle nous avons décidé de t'engager. Il y avait Sandrino, Denis Thevenin, Luc Gaurichon et moi. Nous n'avons pas regretté notre choix car tu as fait un super travail pour développer le bureau de Lille.



QUAND EST-CE QUE PIERRE BURNOTTE A QUITTÉ SMART?

Il faut savoir qu'en 2008, Pierre Burnotte m'a annoncé qu'il partait vendre de la limonade au Sahel. Sa compagne avait été élevée en Afrique et depuis le tout début de leur relation, elle lui avait annoncé qu'une fois que leur fille serait adulte, elle retournerait en Afrique, en le laissant libre de la suivre ou non. Dès le début de nos aventures, Pierre m'avait dit : si elle va en Afrique, je vais en Afrique. Les choses étaient dites, mais elles n'avaient pas l'air de se concrétiser alors je n'y pensais pas plus que ça. Jusqu'au jour où c'est arrivé. Leur fille a pris son indépendance ; ils ont commencé à chercher

« Un jour, Pierre m'a dit : " Dans six mois, je suis parti. " Je n'ai pas eu beaucoup le temps de me tracasser parce qu'il y avait du travail. Il est parti et je n'ai pas fini de le regretter. »

et ils ont trouvé un hôtel à reprendre au Burkina Faso. Un jour, Pierre m'a dit : « Dans six mois, je suis parti. » Je n'ai pas eu beaucoup le temps de me tracasser parce qu'il y avait du travail. Il est parti et je n'ai pas fini de le regretter. La relation avec Pierre était merveilleuse. J'ai toujours eu la sensation que tout ce qui était bon pour lui était bon pour moi et vice versa. Nos discussions étaient extrêmement fréquentes, quasiment quotidiennes et les prises de décision pratiquement instantanées : « Tiens, j'ai une idée » et la réponse suivait : « C'est peut-être une bonne idée, mais peut-être pas comme ça. Essaie un peu autrement. » Quand il est parti, j'ai passé un temps considérable à me demander ce que Pierre aurait dit si je lui avais posé telle ou telle question. Jusqu'au moment où je me suis rendu compte que j'étais seul et que ce que je croyais que Pierre allait répondre n'avait plus rien à voir avec le fait que je devais prendre une décision.

IL EST PARTI EN 2009 ?

Oui. C'est à ce moment-là que j'ai mordu à l'hameçon du développement international. Au-delà de l'idée initiale, j'étais arrivé à la conclusion que le développement d'un réseau international d'entités semblables à Smart et ayant pour but l'amélioration des conditions de travail d'artistes, de techniciens, et plus généralement de personnes menant une vie professionnelle en une suite de projets

était à la fois une nécessité pour ces professions, mais aussi qu'un tel réseau pouvait être l'étape suivante de la fusée du développement de notre projet. J'ai décidé de consacrer l'essentiel de mon temps à la création de ce réseau. J'ai annoncé cette intention à l'équipe de direction et je leur ai confié la gestion quotidienne du projet belge.

La constitution du réseau international m'a prodigieusement intéressé et amusé. La période 2010-2014 a été une période extrêmement féconde en rencontres. Pas toutes réussies d'ailleurs. Dans cet exercice, ce qui est important, c'est de se relever une fois de plus que le nombre de fois où on tombe. Il y a eu des déceptions mais aussi des rencontres humaines tout à fait passionnantes. Et nous avons fini par avoir onze petits Smart internationaux dont sept subsistent toujours. Avec des développements beaucoup plus lents qu'en Belgique, mais des développements quand même, et des arrivées à l'équilibre financier pour au moins quatre d'entre eux. Avec des parcours très différents dans chaque pays. J'ai appris récemment avec énormément de plaisir que la mise en réseau réelle des Smart entre eux est redevenue d'actualité. Cela augure bien de l'avenir du développement.

En tout cas, moi je me suis royalement amusé. Je me souviens de toi, Céline, dans une des premières rencontres internationales à Bruxelles. Nous étions près de vingt autour de la table, avec des difficultés de communication.

C'ÉTAIT ASSEZ DRÔLE D'AILLEURS.

Et extrêmement intéressant.

Une rencontre magnifique que j'ai faite en Espagne était la rencontre avec Anne-Laure Desgris. Nous avons beaucoup échangé sur ce qu'est une coopérative, ce que devrait être la démocratie, ce que peut signifier la démocratie dans la gestion d'une coopérative. Je suis extrêmement heureux de la voir assumer les fonctions qu'elle a aujourd'hui chez Smart.



« La constitution du réseau international m'a prodigieusement intéressé et amusé. »

« Dans cet exercice, ce qui est important, c'est de se relever une fois de plus que le nombre de fois où on tombe. »

⁷ Lisez aussi le récit de Sandrino Graceffa, P.110.

SI ON REPREND LE FIL, TU DISAIS QUE 2010-2014, ÇA AVAIT ÉTÉ POUR TOI UNE PÉRIODE OÙ TU T'ÉTAIS « ÉCLATÉ » À DÉVELOPPER L'INTERNATIONAL...

Oui. Et puis, Frédéric Gregoir⁸ qui assurait la direction générale en Belgique a démissionné. À sa décharge, je dois dire qu'au moment où il avait accepté de prendre le poste, il avait déjà exprimé des doutes. Je ne peux donc m'en prendre qu'à moi-même. Je me suis retrouvé dans une position extrêmement inconfortable parce que j'avais ce développement international qui prenait un gros plein temps et j'ai dû assumer un autre gros plein temps à reprendre les rênes à Bruxelles. La surcharge a abouti à un premier infarctus et à un deuxième un an plus tard. Je n'ai plus eu d'autre choix que de débrayer en 2014.

J'ai alors cherché un remplaçant. Sandrino Graceffa semblait de loin le meilleur candidat. Je lui ai proposé le poste. Il a accepté. J'ai donc pu faire mon deuxième infarctus tranquille avec quelqu'un d'autre à la barre.

J'ai quitté Smart fin 2018.

Je garde la main sur le pouls de ce qui s'y passe par attachement à ce bébé qui est et reste le mien et celui de Pierre. Je suis extrêmement heureux de voir les directions que prennent les développements d'aujourd'hui et la façon magnifique dont la nouvelle équipe a traversé le Covid, la débâcle de Smart France, la gestion de la croissance continue qui se confirme. Ils se débrouillent comme des chefs. C'est très beau à voir.



EST-CE QUE TU ARRIVERAIS À NOUS PARLER D'UN OU DE PLUSIEURS DES MEILLEURS MOMENTS DANS TA VIE À SMART ?

« En gros, pour moi Smart représente 20 ans de bonheur. »

En gros, pour moi Smart représente 20 ans de bonheur. Je ne connais pas de mots plus simples pour le dire.

S'il fallait une anecdote des grands moments, je peux raconter le moment étonnant où nous nous sommes fait mettre à la porte d'une réunion au syndicat CGSP.



C'ÉTAIT RUE DU TRÔNE ?

C'était à la maison de la CGSP rue du Congrès.

TOUT À L'HEURE, TU EMPLOYAIS L'EXPRESSION, « JUSQU'OU ON PEUT ALLER TROP LOIN ». L'IMAGE QUE J'AI SOUVENT DE SMART, DEPUIS LA DIZAINE D'ANNÉES QUE JE VOUS FRÉQUENTE, C'EST CELLE D'UN TRUC UN PEU PIRATE, UN PEU HACKEUR.

Oui, c'est une image tout à fait exacte.

Au début, certains syndicats – qui nous ont détestés dès le début – ont pu faire circuler l'idée que nous étions des cowboys incompetents. Peu à peu, le mot incompetent a disparu. Cowboy est resté.

Une des personnes extrêmement importantes dans le développement de Smart a été Suzanne Capiou⁹, avocate spécialisée, entre autres, dans le droit du travail et le droit de la sécurité sociale. Grâce aux discussions toujours intenses que nous avons eues avec elle, nous avons appris à connaître les écueils et les opportunités. Grâce à elle, nous savions que cette législation et que la réglementation sous-jacente avaient des failles, des contradictions et des endroits où l'interprétation était possible. Et nous avons exploré beaucoup de possibilités d'interprétation favorables à nos utilisateurs. C'est là qu'on peut parler de flirt avec les lignes rouges. D'autant plus que les textes et par conséquent les zones d'interprétation et les failles changent d'endroit relativement souvent.

Il y a des choses que nous avons pu faire pendant un temps et dont on nous a dit un jour : maintenant ça suffit. Nous avons donc parfois dû adapter nos pratiques.

Dans les trois ou quatre premières années, nous découvriions des situations pour lesquelles il n'y avait pas de bonnes réponses réglementaires. Les réglementations sont souvent lacunaires, parfois contradictoires. Il y a des trous et des situations qui ne sont pas décrites. Ou des règlements qui n'ont pas été faits pour les situations que nous rencontrons. Nous étions en permanence obligés d'improviser, de suppléer, d'interpréter et de décider. Ne trouvant pas de réponses pertinentes dans les règlements, nous avons dû décider de la manière dont nous allions agir. C'est cette navigation forcée entre les lignes qui amène à devoir décider jusqu'ou on peut aller trop loin. À rechercher l'avantage de nos membres, de nos affiliés, de nos utilisateurs, jusqu'ou peut-on aller ? À partir de quel moment les autorités vont refuser de nous suivre ?

Voici une des plus belles situations vécues avec Suzanne Capiou : une loi stipulait qu'il était licite de fonder une société qui payait à des salariés d'autres sociétés une fraction de leur salaire. Cette

« Nous avons exploré beaucoup de possibilités d'interprétation favorables à nos utilisateurs. C'est là qu'on peut parler de flirt avec les lignes rouges. »

[...]

Nous étions en permanence obligés d'improviser, de suppléer, d'interpréter et de décider. Jusqu'ou peut-on aller ? »

⁸ Lisez aussi le récit de Frédéric Gregoir, P.84.

⁹ Lisez aussi le récit de Suzanne Capiou, P.42.

réglementation concernait des caisses spéciales de pension, des caisses spéciales de pécule de vacances, qui collectaient de l'argent auprès d'employeurs et qui versaient aux salariés de ces employeurs un pécule de vacances, un complément de ceci, un complément d'autres choses. Nous nous sommes demandés : pouvons-nous appliquer cette loi pour légitimer Smart qui verse aux employés des donneurs d'ordre la totalité du salaire, en étant un tiers à la relation de travail ? Finalement, Suzanne a dit : « Le paragraphe dit que c'est licite de payer une fraction du salaire. Mais 100%, c'est aussi une fraction. » Ne trouvant pas de meilleur argument, nous avons utilisé celui-là tout en étant conscients de son caractère spécieux. Nous l'avons utilisé avec succès jusqu'au moment où ce paragraphe a été abrogé.

POUR LA PETITE HISTOIRE, SI TU TAPES LA PHRASE SUR GOOGLE, TU VERRAS QUE C'EST UNE CITATION DE JEAN COCTEAU.

Je sais que la phrase lui est attribuée mais je ne suis pas du tout certain qu'il ait été le premier à l'utiliser.



EST-CE QUE TU POURRAIS NOUS PARLER DE L'ONEM, SACHANT QUE SUR L'ACTION COLLECTIVE DE 2011 VIS-À-VIS DE L'ONEM, SUZANNE A DÉJÀ APPORTÉ PAS MAL D'ÉLÉMENTS ?

MAIS ÇA M'INTÉRESSE DE SAVOIR CE QUE TOI, TU AS À EN DIRE POUR AVOIR UN DEUXIÈME REGARD SUR CET ÉPISODE QUI EST EFFECTIVEMENT TRÈS MARQUANT DANS L'HISTOIRE.

Absolument. La seule chose à dire en introduction, c'est que l'Onem, tout d'un coup, pour des raisons que l'on ignore d'ailleurs, a décidé de réinterpréter ses règlements : de durcir les conditions d'accès au chômage, les conditions de maintien des droits, etc. Les syndicats, bien embêtés, ont organisé une séance d'information pour les artistes.

Au cours de cette séance, ils ont essayé d'expliquer ce qui, d'après eux, motivait l'Onem à modifier ses réglementations. C'était extrêmement filandreur : une tentative de psychanalyse de l'Onem.

J'ai assisté à cette séance et j'ai dit : « Je crois que je rêve, et c'est un mauvais cauchemar.

Le problème n'est pas de psychanalyser l'Onem et de savoir ce qui les motive. Le problème est de savoir comment les empêcher de procéder à ces modifications sans justification légale. Une simple réinterprétation administrative est inacceptable. » J'ai invité l'assistance à une

« Le problème n'est pas de psychanalyser l'Onem et de savoir ce qui les motive. Le problème est de savoir comment les empêcher de procéder à ces modifications sans justification légale. »

réunion d'action chez Smart contre la mise en place de ces mesures. Cette réunion a eu lieu. Elle a réuni plus de 500 personnes.

Nous avons pris des engagements à cette occasion. Nous avons décidé que tout artiste qui serait victime de cette modification serait défendu par Smart aux frais de Smart. Et ça a été fait.

Je passe sur les soubresauts et sur les vicissitudes, les manifestations. Nous avons mené une véritable action publique. Et nous avons été jusqu'à la défense au tribunal. C'est après avoir été condamné que l'Onem a retiré ses règlements. Il est très clair que ça a été un mouvement essentiel, qui a, je crois, définitivement établi notre rôle en tant que défenseurs des droits des artistes et des créateurs. Je rencontre encore aujourd'hui des gens qui me disent merci pour ça.

OUI, C'EST ASSEZ INCROYABLE. C'EST, SELON MOI, UN EXEMPLE IMPORTANT D'UNE ACTION COLLECTIVE QUI NE SOIT EFFECTIVEMENT PAS MENÉE SOUS UNE HOULETTE SYNDICALE.

Ça ne nous a pas apporté que des amis.



ET TANT QU'ON EST DANS LES TRACAS ADMINISTRATIFS, TU VOULAIS PARLER UN PEU DE L'OFFENSIVE DE L'ISI (L'INSPECTION SPÉCIALE DES IMPÔTS) ?

Ça, c'est un pataquès gigantesque.

LÀ AUSSI, JE PENSE QUE FRÉDÉRIC GREGOIR NOUS EN A DIT UN PEU, MAIS C'EST INTÉRESSANT DE VOIR COMMENT TU REGARDES ÇA AVEC LE RECUL.

L'ISI n'est pas intervenue spontanément. Pendant de longues années, nous avons eu des contacts avec le ministère des Finances dans la filière classique, avec des déclarations que nous faisons et des inspecteurs qui venaient regarder les comptes qui avaient servi de base à nos déclarations. Ça n'a jamais posé le moindre problème.

Un jour, nous avons eu, au sein de notre conseil d'administration, un conflit majeur. Peu importe le sujet sur lequel il portait. Pierre et moi avons finalement emporté la décision par un vote avec une très courte majorité à 8 voix contre 7. Un administrateur mécontent a ressenti ce vote comme une blessure personnelle. Il s'est vengé en écrivant une lettre de dénonciation à l'Inspection Spéciale des Impôts. Cette plainte nous a valu les ennuis que Frédéric Gregoir vous a racontés. L'ISI nous a imposé une amende qui avoisinait les 100 millions d'euros. Nous avons réussi à nous défendre en justice pour pratiquement la totalité du montant. Le contentieux a duré plus de cinq ans de procédure et – grâce à

« L'ISI nous a imposé une amende qui avoisinait les 100 millions d'euros. Nous avons réussi à nous défendre en justice pour pratiquement la totalité du montant. »



l'action déterminée de Roger Burton¹⁰ et du cabinet d'avocats Everest de Stéphane Bertouille – ne s'est terminé qu'après mon départ. Au lieu des 100 millions réclamés, ils ont fini par nous réclamer, si mes souvenirs sont bons, pour toute la période qui me concernait quelque chose comme 3 millions d'euros, que nous avons été très heureux de payer.



TOUT AU DÉBUT, SMART NE SAVAIT PAS FORCÉMENT CE QU'IL CHERCHAIT. POUR AUTANT, IL Y AVAIT BEAUCOUP DE GENS QUI CHERCHAIENT SMART. EST-CE QU'IL Y A EU DU TRI À FAIRE PARMIS TOUT CE QUE CET APPEL DE LA RÉUSSITE A PERMIS D'ASPIRER ?



POUR REVENIR AU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL, JE ME DEMANDE CE QUE TU CHERCHAIS QUAND TU ALLAIS À L'ÉTRANGER RENCONTRER DES GENS. QUELLE ÉTAIT L'ESSENCE DE SMART QUE TU ESSAYAIS DE DÉVELOPPER AILLEURS ?

« Quand on dit sans but lucratif et quand on parle de ne pas devenir riche, ça peut prendre des teintes du gris très clair au gris foncé. »

Je suis allé à la pêche. Pour la France, c'était très clair. Pour les Bis (Biennales internationales du spectacle), tu as la grand-messe tous les deux ans, de tout ce qui bouge dans le domaine. Tu es sûr de pouvoir y rencontrer des gens et si tu viens avec une démo, une explication et éventuellement une séance d'information, tu vas forcément trouver des gens intéressés. Quand on est allés en France, on ne savait pas trop ce qu'on voulait. On s'était dit qu'on trouverait peut-être un acteur intéressé. Le fait que le premier ait été Sandrino, ça a clarifié les choses. Parce que Sandrino partageait très spontanément l'idée du *not for profit*, de l'entrepreneuriat sans but lucratif. Ça nous a surpris et ravis de tomber sur un type qui partageait cette idée qu'on rend service, qu'on développe une forme d'entrepreneuriat qui n'a pas pour but de nous rendre particulièrement riches. Quand on dit sans but lucratif et quand on parle de ne pas devenir riche, ça peut prendre des teintes du gris très clair au gris foncé. Et après cette rencontre-là, des personnes dans le domaine des coopératives à la française où on a connu des déconvenues absolument épouvantables. Parce que le monde des coopératives françaises, en gros, est totalement épouvantable. Par la suite, j'ai explicité beaucoup plus notre projet par son côté non lucratif. Le deuxième côté, c'est celui de donner accès aux artistes à la meilleure protection sociale possible. Ensuite, tu vas avec ton aspirateur et tu vois ce qu'il y a dans le sac.

Oui, nous avons dû trier, même si je n'aime pas ça. Nous sommes notamment tombés sur un escroc qui nous a baladés longtemps en Angleterre. Un escroc sympathique. Un excellent écrivain, dont j'adore les écrits. Par contre, je n'ai pas aimé du tout me faire balader par lui. Dans chaque pays sont apparues des choses différentes. En Espagne, par exemple, j'ai trouvé une Française vivant à Barcelone depuis 40 ans. Agnès Blot. Je suis allé la voir et nous avons créé un Smart Espagne. Par le plus grand des hasards, une membre espagnole m'a dit qu'elle connaissait quelqu'un qui s'occupait d'économie sociale en Espagne; elle m'a mis en contact avec l'agence de l'économie sociale andalouse. L'Andalousie a une grande tradition de coopératives et d'entrepreneuriat non lucratif. J'ai rencontré José Manuel Moreno et ses coopératives qui fonctionnaient un peu comme GrandsEnsemble en France, un truc non automatisé, à petite échelle et totalement incapable de se penser grand.

Mais ça marchait fort bien. Et donc convaincre des Catalans de coopérer avec des Andalous et pire, convaincre un macho andalou de travailler avec des Catalanes plutôt féministes, ça a été compliqué, mais c'était intéressant. Une anecdote: mon ami José Manuel Moreno avait au Mexique un ami qui s'appelait Juan Manuel Moreno. Juan dirigeait le

département d'économie sociale dans un université jésuite à Puebla. Nous avons donc été extrêmement bien reçus là-bas au Mexique. Le truc que j'ai trouvé passionnant — et c'est pour ça que j'ai tellement regretté de devoir interrompre tout ça —, c'est de trouver, au-delà des énormes différences entre les législations de sécurité sociale des pays qu'on visitait, des points communs à défendre. À part le Mexique et le Chili, tout s'est quand même déroulé en Europe. L'idée était de rédiger une plateforme de sécurité sociale pour le travail intermittent. C'est un travail qui se poursuit, que j'ai eu le plaisir de défendre au Comité des régions de l'Europe. Moi, j'aurais poussé ça plus vite. Mais je me fais des illusions peut-être. C'est le rythme d'évolution des lois accessoires en Europe.

« Le truc que j'ai trouvé passionnant, c'est de trouver, au-delà des énormes différences entre les législations de sécurité sociale des pays qu'on visitait, des points communs à défendre. »

¹⁰ Roger Burton est depuis devenu conseiller stratégique de la coopérative, il oeuvre toujours à son amélioration en 2024.

Lisez aussi le récit de Roger Burton, P. 168.

**POUR QUELQU'UN QUI EST
TOUT RÉCEMMENT ARRIVÉ CHEZ SMART,
TOUT ÇA RÉSONNE TRÈS FORT AVEC CE QU'ON
ESSAIE DE PRÉSERVER, QUI EST PEUT-ÊTRE
PARFOIS MIS DE CÔTÉ, MAIS QU'ON N'OUBLIE
PAS DANS L'ESPRIT ET DANS L'ADN SMART.**

Je trouve qu'il y a énormément de choses qui reviennent. Je suis avec intérêt les évolutions, tout en restant loin parce que je n'ai pas la moindre envie de marcher sur les pieds de qui que ce soit. Je suis très heureux de voir la tournure que ça prend.

Cette plongée dans l'histoire du projet ravive le sentiment de bonheur que m'a procuré cette aventure.

Au-delà des quelques regrets que j'ai pour tout ce qui n'a pas pu être accompli, j'ai une pensée émue pour tous ceux qui y ont participé : les travailleurs de Smart, les membres, les conseillers proches et lointains, les donneurs d'ordre, les fonctionnaires et le personnel politique, tous ceux dont j'ai croisé le chemin dans le cadre du développement belge et international.

K

U

E

