



**RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2017
PERSPECTIVES
2018**



Smart

sommaire

EDITORIAL	4
I. CONTEXTE GÉNÉRAL	
1. Quatre directions	7
2. L'action de l'administrateur délégué	8
3. SMart in progress : naissance de SMartCoop	11
4. Un engagement dans le mouvement coopératif international	15
5. Cadre général de l'entreprise	18
6. L'année en quelques chiffres	21
Coursiers à vélo : les leçons d'une expérience	24
II. UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE	
1. Les outils : Activités et Contrats	27
2. L'informatique : on recadre pour mieux servir	29
3. Prévention des risques et assurances	32
4. Aides au financement	34
5. Un service de l'ombre : la récupération de créances	35
III. DES ESPACES DE TRAVAIL MUTUALISÉS	37
IV. SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNELS	
1. Des conseillers toujours plus proches	43
2. Le service juridique	47
3. Le service Formation	48
4. Etudes et recherches	54
5. Centre de documentation	59
V. DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL : ÉCONOMIE, EMPLOI ET CULTURE	61
1. Activités de réseautage	62
2. Actions culturelles	64
3. TamTam et communication	65
VI. SMART EN EUROPE	
1. Activités des sociétaires à l'international	67
2. Un groupe européen	68
3. Des projets transfrontaliers ou transnationaux	76
4. Pour une Europe sociale	77
VII. NOS PARTENAIRES	79

Je suis très heureux – pour la quatrième année consécutive – de participer à ce qui est devenu un véritable rituel, à savoir raconter ce que nous avons fait et entrevoir ce que nous ferons. Pour être franc, revenir en arrière m’est un peu difficile, tellement mon quotidien consiste à régler des problèmes du présent et un peu à imaginer comment faire évoluer notre projet dans le futur. Pour autant, je pense qu’il est indispensable de faire ce travail avec le plus grand soin, d’abord pour satisfaire l’exigence de notre gouvernance démocratique : notre assemblée générale doit pouvoir approuver le rapport d’activité, mais aussi parce que notre forme juridique de coopérative à finalité sociale nécessite l’établissement d’un rapport visant à vérifier l’adéquation entre notre objet social et ce que nous avons réellement fait ou pas (encore) fait.

L’année 2017 restera marquée par l’adoption de notre statut coopératif et surtout par la création d’un nouveau conseil d’administration composé de 18 membres élus par les sociétaires. Après un an de fonctionnement, je suis heureux de constater que la motivation de notre nouveau CA est intacte alors que la tâche n’était pas facile. Au-delà des réunions classiques, les administrateurs ont participé à deux jours de séminaire à Lille afin que tout le monde soit mis au même niveau d’information et aussi pour décrypter ensemble tous les enjeux relatifs à une organisation complexe, qui n’a cessé de se développer au cours de ces vingt dernières années. Les membres du CA ont également pris part à la mise en place des quatre groupes de travail participatifs lancés dans le cadre du processus «SMart in Progress» au cours de l’Assemblée générale du 20 juin 2017. Le résultat de ce travail collectif a été concrétisé par la déclinaison de recommandations dont la plupart seront mises en œuvre au cours des deux prochaines années. Ce que je trouve un peu magique est que, grâce à ce processus participatif, nous avons maintenant des orientations concrètes à mettre en œuvre en vue de répondre à des enjeux aussi importants que la création d’un comité d’éthique, l’amélioration de nos outils informatiques, la transparence économique ou même la représentation de SMart par ses propres sociétaires.

Evidemment, lorsque l’on affiche une ambition de transformation sociale qui consiste à améliorer concrètement la situation socioéconomique de milliers de travailleurs autonomes – créatif et freelances – l’échelle de temps n’est pas la même que si nous nous contentions de simplement rendre des services de gestion administrative. Notre travail d’accompagnement au long cours semble néanmoins porter ses fruits sur une partie de nos membres dont l’activité économique s’améliore

d’année en année, au point que nous pouvons constater une augmentation générale des revenus médians obtenu via SMart.

Ces tendances positives pour certains ne doivent pas masquer la réalité d’une dégradation de la situation sociale d’un nombre toujours plus important de travailleurs, et notamment des plus jeunes. Ce qui est frappant également est le fatalisme de certains discours, qui visent à la fois à banaliser la précarisation du monde du travail mais aussi la dégradation de notre environnement naturel.

La petite lueur d’espoir offerte par le lancement en mai 2017 d’un Socle européen des Droits sociaux n’a pas été suffisante pour contrecarrer la vague de repli nationaliste qui s’abat sur une partie de l’Europe. Ceux qui ont pensé qu’il était encore possible de laisser se creuser les inégalités sociales et territoriales pour sauver nos institutions financières n’ont peut-être pas imaginé qu’ils feraient le jeu de ceux qui, aujourd’hui, gagnent du terrain en exacerbant les peurs liées à la crise migratoire.

Il est fréquent – lorsque l’on parle du retour des communs ou d’économie solidaire – de passer pour un utopiste naïf, alors qu’il n’existe pas beaucoup de propositions alternatives en dehors de celles qui s’accommodent cyniquement de poursuivre un système qui court à sa perte.

Le sentiment de régression et d’irrésolution de la situation du monde peut nous plonger dans une forme de dépression collective. Nous n’avons donc pas d’autre choix que d’agir individuellement et collectivement, ici et maintenant, partout où cela est encore possible d’imaginer un avenir meilleur pour chacun.

J’espère que la lecture de ce rapport d’activité, qui témoigne de la vitalité de notre projet, donnera à certains l’envie de s’investir à nos côtés pour poursuivre la démarche participative (SMart in Progress – notamment les groupes de travail) que nous avons initiée il y a près de trois ans et que nous avons décidé de poursuivre dans le temps afin de sans cesse questionner nos pratiques et notre projet.

Bonne lecture à tous

Sandrino GRACEFFA
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ



I. Contexte général

1. Quatre directions

Depuis une profonde restructuration amorcée en 2014, SMart repose sur quatre piliers.

De la **Direction opérationnelle** (DSO) dépendent les équipes de conseillers, l'accueil et, en définitive, toutes les relations directes avec les membres et utilisateurs potentiels de nos outils.

Au sein de la **Direction administrative, financière et logistique** (DAF) sont assurées les fonctions dites de « support », mais avec plusieurs champs d'application : la gestion courante du groupe (finances, administratif, risques, infrastructures), l'accompagnement des projets, l'accompagnement des personnes.

La **Direction du développement et de la stratégie** (DDS) a en charge le développement territorial et international, l'animation de la vie coopérative, le lobbying, l'éducation permanente et la création d'une école de la coopération, les études et recherches et la communication.

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

Le passage effectif en coopérative en janvier 2017 n'a pas affecté cet organigramme. En revanche, l'entreprise a connu à l'automne un changement interne important. Depuis octobre, en effet, SMart Belgique et SMart France forment une seule grande entité, même si juridiquement les deux structures demeurent distinctes. Ce rapprochement se joue au niveau des équipes de terrain mais également au niveau de la direction, désormais entièrement recentrée à Bruxelles. Les différents services ont commencé à tenir leurs premières réunions ensemble et, suite à cela, d'autres chantiers RH ont été entamés. Nous en rendons compte plus loin. Le rapprochement progressif des équipes belges et françaises permettra de mutualiser un certain nombre de services et de fonctionnalités.

2. L'action de l'administrateur délégué

L'ensemble du Groupe SMart, au niveau belge et européen, est chapeauté par l'administrateur délégué. Un focus sur son agenda permet de distinguer les grands axes de son action.

HÉRAUT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

De nombreuses interventions de Sandrino Graceffa s'inscrivent dans la perspective d'une défense des valeurs de l'économie sociale et solidaire. Elles ont principalement pour cadre la Belgique et la France, mais ont également une dimension européenne et plus largement internationale. Beaucoup d'entre elles relèvent d'une action à caractère politique.

Commençons par la France. À Arras, en février, un des candidats aux élections présidentielles, Benoît Hamon, reçoit le directeur général du groupe SMart pour s'enquérir de son expertise.

Le Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF) se montre curieux de notre approche relative au dialogue social et à la manière dont nous appréhendons la problématique des freelances dans les activités de création et le secteur du numérique. Il offre à SMart un forum lors de son colloque « Démocratie sociale » organisé à Paris. Cette invitation est le résultat de nos contacts au sein de Confrontations Europe, un lobby d'intérêt général destiné à favoriser la construction d'une Europe humaniste, compétitive et solidaire.

Notre administrateur délégué est impliqué dans le groupe de recherche sur l'ubérisation de la société mis sur pied par le Conseil d'État.

Martine Aubry, maire de Lille, impressionnée par notre *creative hub* LaVallée, vient nous rendre visite en septembre. Un projet similaire se prépare à Lille, dont SMart sera un partenaire privilégié.



Nathalie Perrin-Gilbert, membre du Parti socialiste, candidate citoyenne aux élections législatives de 2017, s'appuie sur l'expérience de SMart pour parler de la problématique politique de ces enjeux et elle organise un débat animé à Lyon le 4 avril.

Lors de la sixième édition des « Entretiens de la cohésion sociale », qui se déroulent en septembre à Paris et auxquels participe la ministre du Travail Muriel Pénicaud, Sandrino Graceffa parle de la sécurisation des parcours professionnels.

En Belgique, il est notamment invité en septembre à la journée parlementaire du groupe PS à Verviers, dont les travaux abordent la question de l'émergence et de la coexistence de nouvelles formes d'emploi dans une économie en pleine mutation.

ÉCHANGES AVEC LES SYNDICATS...

Le dossier Deliveroo, que nous évoquons plus loin, a conduit notre administrateur délégué à rencontrer Frank Moreels et Philippe Dumortier de la FGTB/ABVV le 29 mars dernier. La centrale Transport et Logistique du même syndicat l'a invité en mai à participer à une réunion du Comité fédéral Transport Routier et Logistique à Anvers, afin qu'il explique notre fonctionnement par rapport aux coursiers.

Un rendez-vous avec Miranda Ulens, alors secrétaire fédérale de la FGTB,

a eu lieu le 15 mai. Parallèlement, des rencontres ont été organisées avec des responsables de la CSC.

Nous partageons avec la Confédération européenne des syndicats (ETUC : *European Trade Union Confederation*), le souci d'aboutir à une structuration de la représentation européenne pour les travailleurs autonomes. Les directeurs de l'ETUC, Thiebaut Weber et Ignacio Doreste, ont visité nos locaux le 29 mars.

...ET AVEC LES MUTUELLES

Le 7 mars à Paris, devant un public de plus de 200 responsables d'organismes représentatifs de l'économie sociale et solidaire, le modèle mutualiste de SMart a été mis en valeur, lors d'un colloque sur les transformations du travail qui était organisé par la mutuelle française Chorum. Le 21 septembre, Sandrino Graceffa a eu un échange avec Alain Coheur, directeur des Affaires européennes et internationales de Solidaris. Il a par ailleurs reçu, pour un entretien en tête à tête, Michel Halet, de la mutualité Partena.

DU CÔTÉ PATRONAL

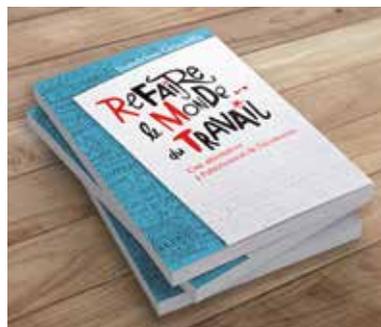
Les relations se sont poursuivies avec Hilde Vernailen, CEO de la coopérative P&V Assurances, ainsi qu'avec l'UCM, principale organisation patronale francophone engagée dans la défense des indépendants et entreprises. En outre,

Sandrino Graceffa a participé à Spa, à l'Académie d'été, une rencontre de chefs d'entreprises belges organisée par HR Square, réseau sur les relations de travail et la gestion des ressources humaines.

DES ÉCRITS POUR REFAIRE LE MONDE (...DU TRAVAIL)

Dans *Refaire le monde... du travail*, réalisé à partir d'un entretien avec trois collaborateurs de SMart, Sandrino Graceffa propose quatre pistes pour rendre possible «une alternative à l'ubérisation de l'économie»: le droit à l'expérimentation sociale à l'échelle européenne, la création du Régime européen universel de protection sociale, l'organisation des coopérations économiques et sociales à grande échelle et la promotion d'une économie collaborative non prédatrice.

Ce livre fait beaucoup parler de lui, tant en France qu'en Belgique, lors de sa sortie en octobre 2016 aux éditions REPAS. Il fait l'objet de nombreuses présentations publiques durant le premier semestre 2017. Le signal du départ est donné à Bruxelles à la librairie Candide. Filigranes et Livre au Trésors à Liège suivent en février. Le livre sera présenté également à Saint-Gilles, Ans et Tournai et dans plusieurs villes de France, notamment à Paris, Marseille, Lyon et Nantes.



L'ouvrage connaît rapidement une traduction en italien, qui bénéficie d'une préface de Sergio Bologna¹. Sa publication donne lieu à des rencontres à Milan, Rome, Naples et Venise.

Outre les nombreux échos que ce livre lui a valu dans la presse, tant écrite qu'audio-visuelle, notre administrateur délégué s'est exprimé à plusieurs reprises dans les médias. Il a accordé plusieurs entretiens à des journaux italiens. En France, *Le Monde* lui a réservé une tribune sur la Réforme Pénicaud et une seconde sur le Sommet européen de Göteborg². À Bruxelles, *L'Echo* a publié une carte blanche sur le futur du travail et *Le Soir* en a accueilli une autre sur le Socle européen des Droits sociaux³.

À travers ses multiples interventions publiques, il entend faire partager cette conviction que le projet d'innovation sociale porté par SMart est non seulement pertinent, mais indispensable dans ce monde changeant et déstabilisé.



¹ Sandrino Graceffa, con la collab. di R. Burton, V. Cordier, C. Virone, *Rifare il mondo... del lavoro. Un'alternativa alla uberizzazione dell'economia*. Traduit en italien par Paolo Persichetti. Préface de Sergio Bologna. Roma, Ed. Derive Approdi, coll. Comunità Concrete, 2017.

² S. Graceffa, «Les ordonnances ne sont "ni une révolution copernicienne", ni "la fin du contrat de travail"», *Le Monde*, 29/09/2017 – «Et si on avait invité les coursiers à vélo à Göteborg?», *Le Monde*, 21/11/2017

³ S. Graceffa, «Le futur du travail n'est sans doute pas le futur de l'emploi», *L'Echo*, 5/9/2017 – «Les coursiers à vélo gravissent le sommet de Göteborg», *Le Soir*, 16/11/2017.

3. SMart in progress : naissance de SMARTCOOP

Smart in Progress (SIP) est l'appellation qui a été choisie en 2015 pour préparer et accompagner, par un travail de réflexion collective, la transformation de SMart en société coopérative. Ce processus, fruit d'un effort sans précédent qui a déjà mobilisé plus de 4000 personnes, s'est d'emblée ouvert à l'ensemble des parties prenantes de SMart: nos membres utilisateurs, leurs donneurs d'ordre (parmi lesquels figurent des petites entreprises créées par d'anciens membres), les travailleurs permanents de SMart ainsi que des partenaires institutionnels et économiques.

La coopérative a été officiellement lancée en janvier 2017. Après un trimestre de transition, être sociétaire est devenu une condition *sine qua non* pour utiliser nos outils de facturation à un client (y compris pour conclure une convention de financement, facturer une (con)cession de droits ou recevoir de l'argent via un transfert de budget) et pour ouvrir une nouvelle Activité en tant qu'administrateur. Les usagers qui signaient un contrat sans passer par une Activité ont eu toutefois la possibilité d'encoder jusqu'à trois prestations sans être tenus d'acquiescer une part de la coopérative. Cette latitude explique que le nombre de sociétaires au 31 décembre (14.512) était inférieur au nombre de personnes (22.947) qui ont presté un contrat via SMart.

ANIMATION DE LA VIE COOPÉRATIVE

L'accueil des sociétaires a demandé une intense préparation. Il importait en effet que chacun soit informé sur ses droits et devoirs. À cette fin, de nouvelles pages ont été ouvertes sur notre site («La vie coopérative», incluant une FAQ et divers documents officiels tels que les statuts ou le règlement d'ordre intérieur). Les conseillers ont été formés pour répondre aux questions que se posaient les membres. Des sessions d'informations «SMart en coopérative, ça change quoi pour vous?» ont été proposées durant le 1^{er} trimestre. Environ 300 personnes ont été touchées par ces sessions, organisées dans tous les bureaux de SMart.

Il a joué un rôle essentiel dans cette animation de la vie coopérative. Ils ont pris en charge tantôt un 'Petit déj' sur le thème de la participation à la vie coopérative, tantôt un *after work* «Cheese, coop and wine», tantôt encore, une après-midi de discussion abordant notamment la place des femmes dans les conseils d'administration, un colloque sur «la coopération au service de la créativité» ou une séance de réseautage avec des professionnels des métiers de la beauté, pour réfléchir sur les possibilités de collaboration dans ce secteur: autant de moments de discussions avec les sociétaires ou futurs sociétaires qui furent empreints de convivialité.

Au printemps 2017, d'autres rencontres ont permis de parler coopérative, coopération, projets collectifs, etc. Au total, plus de 400 personnes ont participé à l'une de ces séances, mises sur pied à travers toute la Belgique.

Que ce soit dans les équipes bruxelloises ou au sein des bureaux régionaux de Flandre et de Wallonie, les conseillers ont



Récapitulatif des rencontres

27 avril > Bruxelles	Petit déj' « Café, croissants et coopérative » (FR/NL) (en partenariat avec SAW-B)
8 mai > Mons	Colloque: « La coopération au service de la créativité »
16 mai > Namur	Petit déj' « Café, croissants et coopérative »
17 mai > Charleroi	Rencontre « Comment participer à la vie coopérative ? »
18 mai > Namur	Afterwork « Chips, apéro et coopérative »
18 mai > Tournai	Rencontre créative « Les coopératives, un modèle économique à découvrir ! » (en partenariat avec Wap's Hub)
18 mai > Gand	MeetUps: moments interactifs
19 mai > Liège	« Yes we coop » (en partenariat avec SAW-B et la Brasserie coopérative liégeoise)
23 mai > Mons	Afterwork: « Apéro/rencontre autour de la coopérative »
23 mai > Anvers	MeetUps: moments interactifs
24 mai > Bruxelles	Afterwork « Cheese, coop and wine »
26 mai > Eupen	Afterwork « Coop with us »
1er juin > Bruxelles	Networking « Les métiers de la beauté » (en collaboration avec la plateforme Beautydash)
8 juin – Bruxelles	Débat mouvant « L'union fait-elle la force ? »

🔗 Tous les détails sur ces rencontres: <http://smartbe.be/fr/les-rencontres/>

DE L'AG AU CA

Le point d'orgue de ces rencontres fut l'Assemblée générale du 20 juin 2017, qui a rassemblé plus de 900 personnes dans les différents espaces réservés aux workshops, aux conférences, à la librairie, aux débats et animations ayant émaillé la journée. Parmi les sujets abordés lors de ces moments riches d'échanges multiples: le futur du monde du travail, la participation dans la coopérative, les communs dans le monde d'aujourd'hui, sans oublier la séance explicative « les chiffres SMart pour les nuls », préalable indispensable à l'approbation des comptes par les sociétaires.

L'élection, pour quatre ans (2017-2021), du premier Conseil d'administration de la coopérative SMart fut un des moments clés de l'AG. Cet événement a nécessité

plusieurs mois de préparation. Il a en effet fallu d'abord lancer un appel à tous les sociétaires pour qu'ils présentent leur candidature en tant qu'administrateur/trice. Entre le 20 avril 2017 et le 15 juin 2017, 35 personnes ont répondu à l'appel, via un formulaire en ligne leur proposant de spécifier leur profil, leurs motivations à intégrer le Conseil d'administration, les compétences qu'ils souhaitaient y apporter ainsi que leur vision de l'avenir de la coopérative. Les informations fournies par les candidats étaient consultables en ligne.

Le 20 juin, les sociétaires ont donc procédé à l'élection du Conseil d'administration. Le vote était électronique et ouvert à tous les membres de la coopérative (au nombre de 9500 en date du 20 juin), qu'ils soient ou non présents physiquement.

18 personnes ont été élues: 11 utilisateurs des services et 7 partenaires/personnes morales/permanents, soit 9 femmes, 7 hommes et 2 personnes morales.



Les 18 administrateurs

Isabelle Azais (A)
Lapo Bettarini (A)
Thomas Blondeel (B)
Joëlle Boucher (B)
Lira Campoamor (A)
Julien Charles (B)
Karl Delandsheere (A)
Marielle Demilie (A)
Lieza Dessen (B)
Pierre D'Haenens (A)
Gérard Fourré (A)
Sandrino Graceffa (SMart) (B)
Sarah Gommers (A)
Françoise Kernajou (Pour la Solidarité) (B)
Marie-Laure Lulé (A)
Marylène Vandenbulcke (A)
Hugo Vandendriessche (A)
Marie-Françoise Wirix (B)

Conformément aux statuts de la coopérative, le Conseil d'administration est composé de onze sociétaires de catégorie A (utilisateurs de services), soit trois-cinquièmes des votes, et sept sociétaires de catégorie B (partenaires, employés permanents et personnes morales).

🔗 Pour en savoir plus sur les administrateurs, voir sur notre site:

smartbe.be > La vie coopérative
<http://smartbe.be/fr/la-cooperative-en-pratique-old/le-conseil-dadministration/>



MISE EN ROUTE DU CA

Le Conseil d'administration a été installé le 6 septembre 2017. Cette première réunion a permis aux membres de se rencontrer et à chacun de donner sa vision sur l'organisation du groupe et d'exprimer ses besoins quant aux informations nécessaires à la compréhension de SMart. Cinq autres réunions ont suivi durant la saison 2017-2018. Epinglons particulièrement le séminaire organisé à Lille les 9 et 10 février derniers, qui a permis aux administrateurs de mieux se connaître et d'approfondir leur compréhension du fonctionnement de SMart (organisation, enjeux financiers, développement à l'international, réseaux-partenaires, implication dans la vie coopérative, etc.). Une synthèse des sujets abordés lors de chaque réunion est disponible sur notre site.

QUATRE GROUPES DE TRAVAIL

On se rappelle qu'en 2015, des groupes de travail rassemblant des membres, des donneurs d'ordre et des permanents de SMart avaient été mis sur pied pour préparer la transformation de l'entreprise en coopérative. Pour prolonger cette initiative, l'Assemblée générale a approuvé la constitution de quatre nouveaux groupes de travail participatifs et multi-sociétaires, chargés cette fois de mettre en place un comité éthique, de définir les missions de représentation de SMart, de faciliter l'accès aux informations financières et économiques de la coopérative et, enfin, de proposer des lieux de consultation et de réflexion sur les outils informatiques. Ces groupes ont été constitués sur une base volontaire, après un appel à candidature auquel ont répondu une soixantaine de sociétaires. Ils se sont réunis régulièrement à partir

de septembre, au rythme d'une séance par mois, invitant parfois des experts de la thématique abordée pour nourrir leurs réflexions. A l'issue de leur travail, ils ont élaboré 34 recommandations, qui ont été soumises au Conseil d'administration le 22 mars dernier. Ce dernier analysera, complétera, amendera les propositions et présentera le résultat des travaux lors de l'Assemblée générale de 2018.

Les recommandations ont fait l'objet de publications sous la forme de cahiers et sont disponibles sur notre site.
smartbe.be > La vie coopérative > La coopérative en pratique > Documents utiles
<http://smartbe.be/fr/smart-progress/groupe-de-travail-participatifs-et-multi-societaires/>



4. Un engagement dans le mouvement coopératif international

SMart milite activement en faveur de l'économie sociale et solidaire et du mouvement coopératif. Il s'agit d'un enjeu fondamental à l'heure où se multiplient les initiatives prédatrices qui font courir de graves risques aux acquis sociaux des travailleurs. C'est une des raisons pour lesquelles SMart est devenue membre de la Confédération européenne des coopératives industrielles et de services Europe (CECOP – CICOPA). Notre administrateur délégué Sandrino Graceffa a participé à l'Assemblée générale de cette Confédération à Malte, en avril, ainsi qu'à celle de l'Alliance Coopérative Internationale à Kuala Lumpur, en novembre.

Nous sommes par ailleurs membres du Conseil d'administration de plusieurs coopératives, dont le Comptoir des Ressources Créatives, l'USCOP et la SAW-B.

SAMEN/ENSEMBLE/TOGETHER

Au cours de l'année écoulée, de nombreux partenariats ont été formés dans la partie néerlandophone du pays, plus particulièrement en lien avec l'entrepreneuriat coopératif. Par exemple, nous avons pris part à l'Assemblée générale de Coopkracht, qui a eu lieu en mai 2017, et collaboré à son programme Youth4Coop. Nous avons en outre participé au Festival des Coopérants de Gand. Dans cette même ville, nous avons présenté en novembre, le projet SMart au festival Nieuwe Ideals (« Nouveaux idéaux ») de la Fabrique d'Innovation sociale (Sociale Innovatiefabriek), comme nous l'avons fait peu avant lors de la Journée des coopératives à Anvers.

La jeunesse n'échappe pas à notre attention: nous avons travaillé avec et pour les jeunes pendant le projet Kras du service de la jeunesse Globalink. Dans ce cadre, nous avons été invités en tant qu'experts à la conférence plénière organisée le 5 mai au Parlement fédéral sur le thème « Propriété ».

En France, nous avons pris part à la Bigre Rencontre, qui s'est tenue en août à Sète, à l'initiative de SMart (France et Belgique), d'Oxalis et de Coopaname. Cette manifestation rassemble pendant cinq jours des coopérateurs d'horizons différents (entre 200 et 300 personnes selon les années), dans la perspective de les faire se rencontrer, se reconnaître, échanger, inventer, partager, travailler autour de leurs métiers, de leurs envies et leurs ambitions. La Bigre Rencontre propose des temps de formation, de coopération, de recherche, de vie coopérative ou de discussions à bâtons rompus mais aussi des espaces de détente et d'éveil, sans oublier des moments plus festifs et créatifs.

Le 30 juin, lors de l'Assemblée générale de Coop UK, nous avons été conviés à parler du futur du travail.

COOPÉRATION ET PLATEFORMES

L'économie de plateforme connaît une expansion fulgurante. Particulièrement sensible au phénomène, en raison notamment des difficultés majeures rencontrées par les coursiers à vélo, SMart défend résolument l'idée que l'application des principes de la coopération dans ce secteur. contribuerait à assainir les relations professionnelles, en garantissant davantage d'équité et de protection sociale pour les travailleurs. Nous voulons faire de l'économie de plateforme une économie réellement collaborative, où la valeur créée est partagée entre les travailleurs. Nous avons défendu notre point de vue lors de multiples rencontres.

Pour rassembler la communauté des acteurs qui s'intéressent en Belgique aux plateformes coopératives et jeter les bases d'un écosystème propice à l'émergence et au développement de telles initiatives, SMart s'est associée avec Febecoop pour mettre sur pied, le 9 mars à Bruxelles, le colloque «How to coop the internet». L'ambition de cette rencontre était de réfléchir aux moyens d'encourager le développement de plateformes collaboratives qui soient au service des membres de la plateforme (travailleurs, détenteurs de biens à partager...), et pas seulement des investisseurs. Parmi les intervenants figurait, aux côtés de Sandrino Graceffa et de Michel Bauwens, le professeur Trebor Scholz (New School of New York), l'un des fondateurs du mouvement *Platform Cooperativism* qui promeut le modèle coopératif appliqué aux entreprises numériques et dont nous sommes partie prenante.

Le 27 mars, lors du Forum sur l'économie collaborative organisé au Palais d'Egmont par Bruxelles Economie et Emploi, Sandrino Graceffa a participé, de nouveau en compagnie de Michel Bauwens, à la conférence «Encadrement de l'économie collaborative : approches respectives». En question, la manière

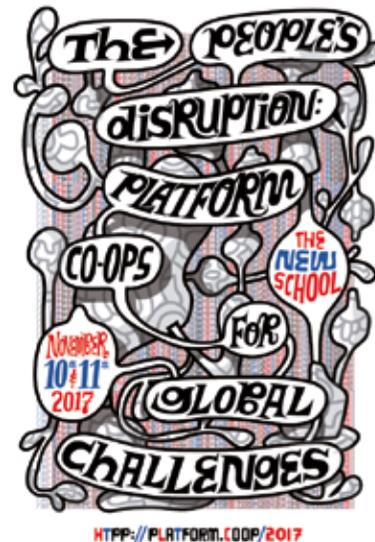
dont l'autorité publique doit se positionner face à l'émergence de l'économie collaborative en tant que nouveau paradigme économique, dans un contexte européen où aucune approche commune n'a encore été définie.

Le 27 octobre, nous avons participé à un séminaire d'Etopia sur la question des plateformes digitales et du modèle coopératif à proposer.

Nous avons en outre pris part à différentes manifestations à travers l'Europe, au Canada et aux Etats-Unis.

Nous avons été invités à une réflexion sur les plateformes collaboratives organisée par la CGT à Paris, le 24 avril.

«Self-employment and Platform Capitalism» est le titre d'un colloque qui s'est tenu à Venise les 26 et 27 mai sous la houlette de Sergio Bologna, historien et expert du mouvement des freelances⁴. Notre administrateur délégué y a pris la parole.



⁴ Voir notre publication : Sergio Bologna, *Le mouvement des freelances : origines, caractéristiques et développement*, Bruxelles, Ed. SMart, Les cahiers, 2016.

A l'invitation de Co-Operatives and Mutuals Canada, notre collègue Frisia Donders est intervenue lors du colloque «Disrupting the disruptors», qui s'est déroulé à Toronto du 8 au 13 septembre.

Le même mois, nous avons participé à Amsterdam à un débat sur l'avenir du travail intitulé «Werken in de platform-economie» (Travailler dans l'économie de plateforme). A l'ordre du jour : comment

assurer la protection sociale des freelances collaborant à des plateformes comme Deliveroo et Uber ?

En novembre, nous avons présenté SMart lors de la conférence «The People's Disruption: Platform Co-ops for Global Challenges» organisée à la New School de New York, où nous avons rencontré d'autres acteurs du mouvement.

PLATFORM COOP BXL

Suite à de fructueuses discussions avec le cabinet du ministre Didier Gosuin, en charge de l'Économie et de l'Emploi, la notion d'«entreprise partagée» est intégrée dans le Small Business Act de la Région de Bruxelles-Capitale, qui présente les principaux axes de la politique économique régionale envers les PME. Cette nouveauté s'accompagne de mesures de soutien en faveur des modèles économiques qui en découlent.

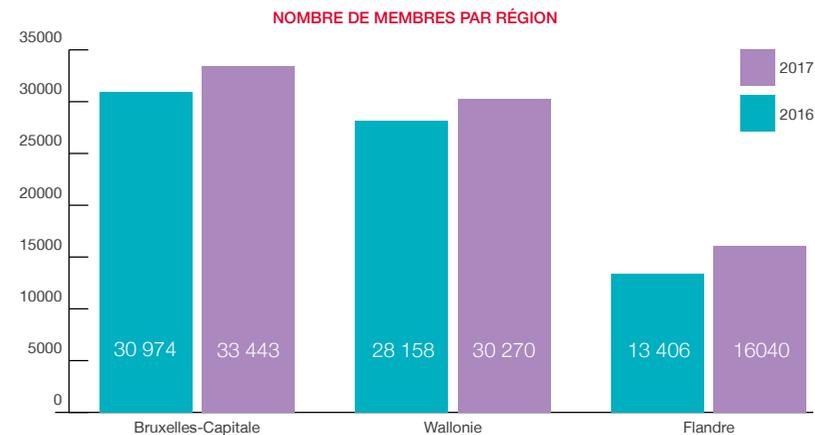
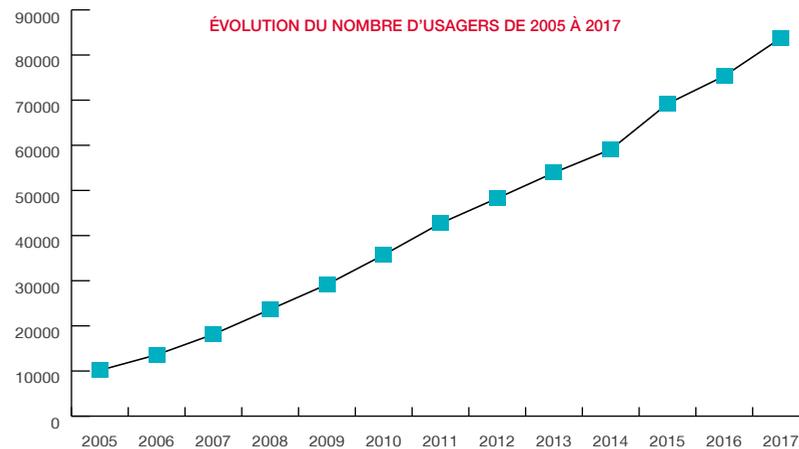
Dans la foulée, SMart s'est associée avec SAW-B et Febecoop pour répondre à un appel à projet visant à la constitution d'un consortium bruxellois des plateformes coopératives. Il s'agit de créer les conditions d'un écosystème favorable au développement de telles initiatives. Notre projet a été retenu par la Région bruxelloise. Il a démarré en novembre et doit se poursuivre jusqu'en juin 2019. Les structures associées travailleront ensemble sur quatre fronts afin de mener le projet à bien. Ainsi ils auront à jouer :

- un rôle de catalyseur (partage d'infos et de ressources) ;
- un rôle d'intégrateur (récolte des besoins et attentes du terrain) ;
- un rôle d'activateur (réseautage, résidences croisées entre Bruxelles, Berlin et Barcelone) ;
- un rôle de promoteur (rédaction d'une étude).

5. Cadre général de l'entreprise

TRAVAILLEURS FREELANCE

Les freelances qui souhaitent travailler sous le statut de salarié en recourant aux possibilités de contrats que leur donne SMart sont sans cesse plus nombreux, ainsi que le montrent les tableaux ci-dessous. On comptait, à la fin 2017, plus de 83 000 utilisateurs de nos services depuis leur création et plus de 110 000 donneurs d'ordre différents, mais un seul employeur : SMart.



Les personnes qui se sont inscrites chez SMart au fil des années ne sont cependant plus toutes en activité. Une grande partie d'entre elles, en effet, n'a plus recours à nos outils. Elles sont tout de même près de 23.000 à s'être salariées chez SMart via un contrat d'employé dans la grande majorité des cas, mais aussi comme étudiant ou via un contrat de travail artistique ou un contrat de type « 1^{er} bis ».

Type d'engagement	Nombre de salariés	Brut employé total	Nombre de jours prestés
Total 2017	22.928	€ 71.650.159,21	677.840
Contrat de travail employé	10.817	€ 35.875.895,17	330.952
Contrat de travail étudiant	4.677	€ 5.345.597,55	99.018
Contrat de travail artiste (1)	9.886	€ 28.588.152,05	228.483
Contrat 1 ^{er} bis artiste (2)	882	€ 1.840.514,44	19.387
Total artistes (1 et 2)	10.344	€ 30.428.666,49	247.870

Il faut noter que certains travailleurs ont eu recours durant l'année à des contrats de types différents (par exemple comme employé ou comme artiste, selon la nature de la prestation), ce qui explique que le nombre total des contrats de types différents excède le nombre de salariés.

Les contrats salariés de courte durée prestés via SMart en 2017 correspondent à 677.840 jours de travail déclaré, à temps plein ou partiel.

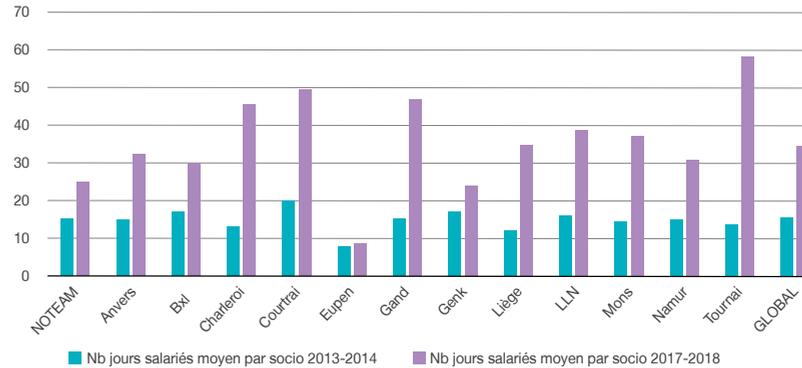
Dans l'ensemble, seule une très petite minorité (5,5%) preste en tant qu'intérimaire. Récemment mise en place, la structure Formateurs associés, exclusivement dédiée aux activités de formation, a permis à 837 salariés de faire facturer leurs prestations en bénéficiant d'une dispense de TVA.

Structure de SMart	Nombre de salariés	Nombre de jours prestés
Producteurs Associés	21.438	619.590
Palais de l'Intérim	1747	37.972
Formateurs Associés	837	20.278
Total	22.928	677.840

Ce n'est pas seulement le nombre des utilisateurs de SMart qui s'accroît au fil des années, mais aussi l'importance des prestations qu'ils effectuent au sein de l'entreprise.

Un coup de sonde effectué sur deux périodes distantes de 4 ans, couvrant douze mois d'activité, de mai à avril de l'année suivante, permet de constater que, dans toutes les villes où un bureau de SMart est implanté, l'activité des membres ou sociétaires a crû de façon notable, si l'on en juge par l'augmentation du nombre de jours de travail moyen.

EVOLUTION DU NOMBRE DE JOURS DE TRAVAIL MOYEN DES INSCRITS EN 2013-2014
ENTRE L'ANNÉE D'INSCRIPTION ET LA PÉRIODE 2017-2018 (EN NOMBRE DE JOURS)



NB : La mention NO TEAM désigne les usagers qu'il n'a pas été possible de situer par rapport à un bureau particulier.

PERSONNEL PERMANENT : DES MEMBRES ÉGALEMENT EN CDI

Les travailleurs autonomes signent généralement avec SMart des contrats à durée déterminée, qui peuvent aller d'un jour à un mois, renouvelables tout au long de l'année en fonction des commandes qu'ils décrochent ou des ventes qu'ils réalisent. Depuis 2015, si leurs rentrées sont suffisamment régulières, ils ont en outre la possibilité de se faire engager sous un contrat à durée indéterminée, à temps plein ou partiel. Le montant de leur rémunération mensuelle est alors établi en fonction d'une estimation quant à leurs revenus futurs. Le travailleur engagé sous CDI voit sa vie grandement facilitée au plan administratif (plus de contrats à encoder) ; ses revenus sont lissés dans le temps ; il n'est plus considéré comme sans emploi et sa stabilité sociale en sort renforcée (de sorte qu'il lui sera plus aisé d'emprunter pour l'achat d'une maison, par exemple). En 2017, 7 prestataires ont entamé un parcours en CDI, ce qui, porte à 17 le total des freelances en CDI.

Les travailleurs permanents employés au sein de la structure dépendent quant à eux de l'une des quatre directions de SMart : Direction des services opérationnels (DSO), Direction administrative, financière et logistique (DAF), Direction du développement et de la stratégie (DDS) et Direction des services informatiques (DSI). Le mouvement le plus massif au sein du personnel permanent concerne les équipes d'accompagnateurs ainsi que la Direction de l'informatique. En 2017, 17 personnes ont rejoint la structure. Nous clôturons l'année avec 147.5 équivalents temps plein.

	Membres sous CDI	DAF	DSI	DSO	DDS
Engagements	7	5	7	13	4

	Membres CDI	DAF	DSI	DSO	DDS
Départs	4	3	3	4	5

6. L'année en quelques chiffres

Les graphiques et tableaux ci-après dressent le bilan de l'année écoulée en quelques chiffres-clés.

L'année 2017 est marquée par la progression de notre chiffre d'affaires la plus forte de ces cinq dernières années (+ 10%). Ceui-ci s'établit à 150 millions d'euros.

BUDGET DE L'ACTIVITÉ DES MEMBRES

Nous regroupons ici l'ensemble des informations économiques relatives aux activités des membres de SMart, et permettant de constater la manière dont est répartie la richesse créée entre le versement de salaires et droits d'auteurs, le paiement des cotisations sociales et assurances, et les achats et frais professionnels.

Produits	2017		2016		Progression*
	Montant (€)*	%*	Montant (€)*	%*	
Chiffre d'affaires « Activités »	93.388.638	62%	81.047.629	60%	15%
Chiffre d'affaires « Contrats »	56.619.509	38%	55.033.418	40%	3%
Total des produits	150.008.147		136.081.047		10%
Charges	Montant (€)	%	Montant (€)	%	Progression
Salaires bruts	75.327.939	50%	66.977.961	49%	12%
Coûts patronaux	38.602.528	26%	35.479.492	26%	9%
Concessions de droits d'auteurs	4.063.386	3%	3.389.906	2%	20%
Participation des utilisateurs aux frais mutualisés (6,5% du chiffre d'affaires)	9.712.751	6,5%	8.908.889	6,5%	9%
Frais, achats & charges	20.220.619	13%	18.379.542	14%	10%
Budget non consommé Reporté au bénéfice des « activités » sur l'exercice suivant	2.080.924	1%	2.945.256	2%	-29%
Total des charges (en ce compris le budget non consommé)	150.008.147		136.081.047		10%

*Chiffres arrondis

BUDGET PROPRE À LA STRUCTURE SMART

Nous ne considérons ici que la part du budget général qui est relative à la gestion des services mutualisés : l'accueil l'accompagnement et la gestion administrative, le coût de gestion et de développement des infrastructures, la gestion et la couverture des risques.

Produits	2017		2016		Progression*
	Montant (€)*	%*	Montant (€)*	%*	
Participation des utilisateurs aux frais mutualisés (6,5% du chiffre d'affaires)	9.712.751	43%	8.908.889	42%	9%
Autres prestations aux membres	596.882	3%	613.079	3%	-3%
Cotisations des membres	0	0%	439.600	2%	-100%
Produits issus de la mutualisation	10.464.861	47%	8.986.269	43%	16%
Prestations auprès de clients externes	562.883	3%	468.847	2%	20%
Production immobilisée (investissements immatériels)	590.029	3%	1.268.794	6%	-53%
Autres produits	255.146	1%	242.840	1%	5%
Subsides (éducation permanente, aides à l'emploi)	179.782	1%	10.8476	1%	66%
Total produits	22.362.334		21.036.795		6%
Charges	Montant (€)*	%*	Montant (€)*	%*	Progression*
Personnel permanent	9.977.450	57%	8.886.762	52%	12%
Charges externes (achats, infrastructures, prestations de service)	5.013.298	28%	4.783.497	28%	5%
Dotations aux amortissements	2.089.028	12%	2.045.860	12%	2%
Charges financières	155.087	1%	134.407	1%	15%
Pertes liées aux faillites	167.920	1%	909.241	5%	-82%
Total charges	17.622.430		16.997.314		4%
Bénéfice	4.739.903		4.039.481		

*Chiffres arrondis

Un modèle économique et financier sain, et une capacité pour investir et moderniser SMart. Le budget dédié au fonctionnement de la structure SMart s'établit à 22,7 millions d'euros, il est en progression de 8% par rapport à l'exercice 2016, et se clôture par un résultat bénéficiaire de 4,7 M€ environ.

Ces ressources permettent de financer les services mutualisés, les investissements, et les risques. Leur progression en 2017 est marquée par :

- le renforcement des équipes de conseillers en lien avec l'augmentation du nombre de membres et de leur activité économique ;
- le lancement de travaux en 2017 devant avoir un impact sur le long terme ;
- l'amélioration et l'augmentation de la capacité de nos infrastructures d'accueil des membres et de partenaires ;
- la sécurisation de nos infrastructures informatiques et logicielles, et la montée en compétence de l'équipe de développement pour servir les enjeux à venir ;
- l'accompagnement au développement des compétences des salariés permanents, à travers la réalisation d'un référentiel métier et la mise en place de formations ;
- la poursuite de notre politique de prévention des risques : formation des salariés, présence d'un conseiller en prévention niveau 1 ;
- le développement de l'animation de la coopérative et plus généralement des démarches d'éducation permanente ;
- l'inscription de SMart dans des démarches de recherche-action, en lien avec le monde universitaire, les auteurs et les réseaux de l'économie sociale et solidaire ;
- Le développement de nouveaux services au profit de nos utilisateurs ;
- La suppression de la cotisation, qui a cependant un impact positif sur les fonds propres du groupe SMart (voir ci-après).

SMart a pu assumer son développement en 2017 de manière plus autonome que par le passé, grâce à la consolidation de ses fonds propres, et dispose pour l'avenir de capacités nouvelles pour investir. Ceci s'explique par :

- la mobilisation de ses sociétaires (le capital a progressé de 500.000 euros), qui démontre au passage l'un des avantages du modèle coopératif
- l'association des partenaires bancaires pour partager les risques dans les projets d'investissements, ou sur des financements de court terme,
- de très bons résultats (4,7 millions d'euros).

Fort de ce constat, en 2017 le groupe SMart a investi à la fois dans ses infrastructures techniques (locaux, matériel et mobilier) et immatérielles (soutien aux autres entités de SMart en Europe, rachat de la société de développement informatique).

Nous constatons cependant une dégradation des délais de règlement clients (délai moyen au bilan de 45 jours contre 42 en 2016).

En conséquence de l'ensemble de ces phénomènes, nous observons une nette amélioration de la trésorerie (+ 6,2 millions d'euros, ce qui nous permet d'aborder le plan de développement pour les années à venir de manière sereine.

Coursiers à vélo : les leçons d'une expérience

En 2013, des membres habitués à utiliser SMart pour gérer leur activité artistique de graphiste ont commencé à facturer également des prestations de coursiers. Leur client était « Take Eat Easy », une start-up belge spécialisée dans la livraison de repas entre restaurants et particuliers. La commande passait via une plateforme digitale et était délivrée par le biais de coursiers freelance.

À l'époque, leur système de facturation ne présentait rien d'exceptionnel dans le flux professionnel de notre communauté de travailleurs, tout semblait normal.

En mars 2015, **89 travailleurs pédalaient pour cette plateforme**. Mais en un an, nous avons été témoins d'une augmentation exponentielle du nombre de coursiers. En mars 2016, **434 coursiers étaient recensés chez SMart** : un accroissement qui s'explique par le développement de Take Eat Easy, mais aussi par l'arrivée de la plateforme anglaise Deliveroo sur le marché belge.

SMart a donc commencé à s'intéresser de près aux conditions de travail de ces coursiers.

Plusieurs pratiques nous ont alertés :

- la rémunération exécrable (en dessous des minimums légaux) ;
- la rémunération « à la course » (c'est contraire aux termes de SMart) ;
- les risques d'accidents élevés et mal couverts ;
- le système du « Priority booking » (attribution des courses aux cyclistes les plus performants), qui incite à la prise de risques et instaure une compétition agressive entre coursiers.

Par ailleurs, vu le volume des prestations en jeu et le caractère hyper-flexible de la demande, nous avons été confrontés à une question technique complexe : comment nous assurer que ces prestataires soient tous correctement déclarés et assurés ?

Deux options s'offraient alors à nous : arrêter de prendre en charge ces coursiers ou négocier avec la plateforme de meilleures conditions de travail pour eux. Nous étions conscients que ce type de travailleurs représenterait

bientôt une part non négligeable du marché du travail (quel que soit le secteur d'activité), nous avons donc choisi de nous asseoir à la table des négociations.

UNE CONVENTION COMMERCIALE POUR UNE MEILLEURE PROTECTION

Il s'agissait d'une première pour SMart. Jamais auparavant nous n'étions intervenus aussi directement dans la relation qui lie « nos » travailleurs autonomes à leurs donneurs d'ordre.

Œuvrant depuis notre création à la protection et la reconnaissance sociale des travailleurs autonomes, souvent précarisés, nous ne pouvions nous retirer sans trahir notre objet social. C'était également l'occasion d'approfondir notre connaissance des plateformes et de faire évoluer notre structure et notre offre de services.

En qualité d'employeur, SMart a donc négocié avec Deliveroo et Take Eat Easy des conditions permettant de garantir aux travailleurs davantage de protection. En mai 2016, une convention commerciale a été signée avec ces plateformes. Elle prévoyait :

- un paiement à l'heure respectant les minima légaux ;
- une rémunération de trois heures minimum par jour presté ;
- un défraiement pour l'utilisation du matériel personnel (vélo et téléphone) ;
- un contrôle technique du vélo et une formation à la sécurité routière.

En parallèle nous avons développé une interface nous permettant de fluidifier la déclaration des prestations de coursiers, leur garantissant à la fois une assurance en cas d'accident et un traitement plus efficace et plus rapide des rémunérations.

Durant ces années, nous avons élaboré progressivement une politique spécifique de prévention des risques – absolument nécessaire – puisqu'on comptait chez les coursiers jusqu'à trois accidents par semaine en moyenne. Nous avons mis des casques à leur disposition, embauché en 2017 un conseiller en prévention de niveau 1 et entamé une campagne de sensibilisation aux dangers.

En juillet 2016, la faillite de Take Eat Easy est annoncée dans les médias. Notre dispositif de garantie salariale est donc entré en action. Là où, partout en Europe, des milliers de coursiers indépendants n'ont pu réclamer le paiement de leurs prestations, SMart et son système mutualisé ont permis à 400 coursiers de percevoir les salaires dus par leur donneur d'ordre défaillant (pour un montant total de 340 000€).

Depuis ce moment-là, Deliveroo a bénéficié d'un monopole sur le territoire belge. En moyenne, 900 coursiers prestaient chaque mois via SMart pour cette plateforme. En janvier 2017, l'arrivée de la société Uber Eats a mis fin à ce monopole.

DES NÉGOCIATIONS COLLECTIVES

Conscient que la convention signée en mai 2016 n'était qu'une première étape dans la sécurisation des coursiers, nous avons entamé une série de contacts avec les deux grandes structures syndicales du pays. Nous avons rencontré la FGTB et la CNE afin de commencer à réfléchir ensemble aux moyens d'améliorer les conditions de travail et aux possibilités d'encadrer le modèle proposé par les plateformes.

Il s'agissait d'un exercice tout à fait inédit. En effet, malgré le fait que ces syndicats s'adressaient à nous en tant qu'employeur effectif des coursiers, nous n'avions pas la main sur le modèle en vigueur. L'évolution de ce modèle aurait dû faire l'objet d'une nouvelle négociation d'ordre commercial, dans la perspective de la création d'une convention collective de travail impliquant syndicats, coursiers et SMart. Exercice inédit mais nécessaire car ce modèle de protection ne pouvait survivre qu'avec l'appui et la légitimité des structures de représentation des travailleurs.

Le 27 octobre 2017, la société Deliveroo nous a annoncé qu'elle souhaitait mettre fin à la convention qui nous liait. Les coursiers se verraient offrir un nouveau contrat (indépendant ou étudiant indépendant) et on en reviendrait à une rémunération à la course. Deliveroo a justifié sa décision par un sondage selon lequel les travailleurs souhaitaient davantage de flexibilité.

Ces nouvelles règles rendent les coursiers juridiquement indépendants, mais plus que jamais

économiquement dépendants de la plateforme. Ils sont atomisés et isolés en termes de représentation. Le seul moyen pour eux d'assurer une quelconque mainmise sur les revenus qu'ils génèrent est de faire preuve de docilité et de démontrer qu'ils sont plus performants que leurs concurrents, en multipliant les risques.

De nombreux coursiers ont décidé de se réunir en collectif afin de formuler leurs revendications :

- Ils se considèrent comme des travailleurs subordonnés et souhaitent être salariés de la plateforme (ce qui est également la position de SMart) ;
- Ils veulent pouvoir faire appel à des organes de représentation ;
- Et bénéficier d'une assurance.

Deliveroo s'est farouchement opposé à eux.

PETITES INDEMNITÉS, GROS DÉGÂTS

Fragilisés par leur propres décisions et voyant le nombre de candidats livreurs diminuer drastiquement, les dirigeants de cette plateforme ont alors fait le choix d'opter pour une nouvelle possibilité de rémunération, qui échappe au droit du travail. Selon une loi fort opportunément promulguée en janvier 2017, il est en effet possible désormais en Belgique de percevoir de petites indemnités pour des échanges entre particuliers ou du travail dans les associations. On peut ainsi toucher jusqu'à 6.000€ de revenus annuels, complètement désocialisés et défiscalisés. Ce régime précarisera davantage encore les jeunes travailleurs par l'illusion d'un net en poche supérieur à ce qu'ils auraient touché s'ils bénéficiaient d'une protection sociale. Et nul doute que de nombreuses autres plateformes y auront recours pour s'insérer, avec tout leur pouvoir disruptif, au sein de notre système social.

Le système que nous avons proposé était fragile car notre intervention ne s'exerçait qu'au niveau des conditions minimales de travail, et non pas en matière de gouvernance au sein du modèle économique développé par la plateforme. Dès lors la question se pose : comment assurer l'émergence de modèles qui soient réellement durables et économiquement viables ?

II. Une entreprise d'économie sociale

1. Les outils : Activités et Contrats

Les usagers de nos services sont des travailleurs autonomes qui gèrent eux-mêmes leurs parcours professionnels, en relation directe avec leurs clients ou donneurs d'ordre. Nos outils de gestion des Contrats et des Activités sont conçus pour répondre à leurs spécificités. Ils offrent aux travailleurs la possibilité de construire et préserver leurs droits sociaux en leur permettant de déclarer leurs prestations plus aisément et en toute sécurité. Ils bénéficient d'un paiement garanti, sans devoir se soucier eux-mêmes des mauvais payeurs, et d'une assurance individuelle avantageuse.

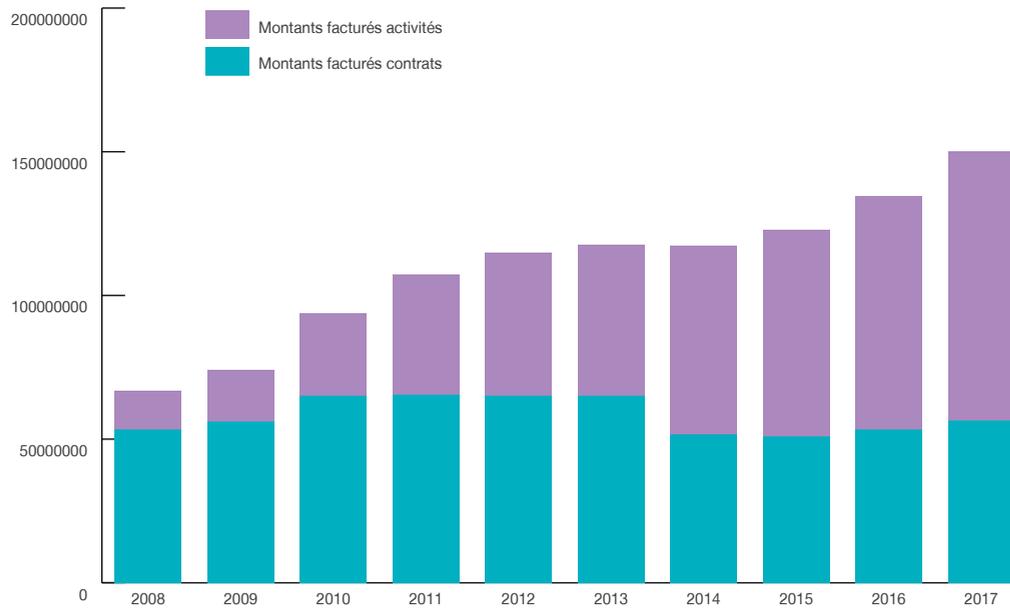
Le Contrat est le premier en date des outils que nous avons mis au point, dès notre création, pour permettre à nos membres de gérer leurs engagements de façon autonome, en déterminant eux-mêmes une série de paramètres, notamment le précompte qui correspond le mieux à leur situation.

Une Activité est une structure qui permet d'administrer et de facturer des projets, de les organiser sur le plan administratif, de manière légale, en toute sécurité et sous le statut de salarié. Concrètement, l'outil de gestion d'Activités permet aux participants d'alimenter un budget dédié à leurs projets sans devoir créer une société ou une asbl. Les participants d'une Activité bénéficient de l'encadrement personnalisé de nos conseillers, qui les accompagnent et assurent avec eux la gestion de leurs projets.

La part prise par les Activités dans le chiffre d'affaires de SMart n'a cessé de croître. Cette évolution atteste du fait que SMart devient de plus en plus une entreprise partagée, au sein de laquelle les membres sont susceptibles de développer, via leur(s) Activité(s), l'ensemble de leurs projets professionnels. Notons qu'en 2016, une Activité particulière a été ouverte pour les coursiers à vélo, pour qui a été créée une plateforme sur mesure. Cette Activité a pris fin en janvier 2018 (voir notre focus).

En 2017, nous nous sommes ouverts à toutes celles et tous ceux qui désirent exercer en freelances des métiers de l'horeca. Cuisinier, traiteur, animateur culinaire, maraîcher, brasseur, fromager, marchand de vin, détaillant ambulancier... nos services sont adaptés à tous les métiers du secteur, de même qu'à priori, toutes les activités liées aux denrées alimentaires sont envisageables : food truck, brassage de bière, maraîchage, service traiteur, biscuiterie, conserverie... La seule condition est que le travailleur prévoie une solution alternative au bail commercial (pas d'établissement « pignon sur rue »), telle que la location d'une cuisine partagée, une infrastructure mobile, un atelier aux normes à domicile... La possibilité d'une ouverture à certaines activités du secteur du bâtiment est à l'étude.





Facturés	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Contrats	53.519.624	56.307.017	65.255.525	65.384.542	65.221.098	65.255.718	51.580.196	50.831.046	55.033.418	56.619.509
Activités	13.265.501	17.969.508	28.372.044	41.754.358	49.586.640	52.486.220	65.601.868	72.073.745	81.047.629	93.388.638
Totaux	66.785.125	74.276.525	93.627.569	107.138.900	114.807.737	117.741.938	117.182.062	122.904.791	136.081.047	150.008.147

2. L'informatique : on recadre pour mieux servir

L'outil informatique chez SMart rencontre deux objectifs majeurs. D'une part, il permet aux conseillers d'organiser au mieux leur activité d'accompagnement et de support auprès des membres dans leurs démarches professionnelles : production de documents légaux, paiement de charges professionnelles, historique des relations avec SMart, etc. D'autre part, il vise à donner à ces membres les moyens de gérer et développer leurs activités de la façon la plus autonome possible.

Centrée initialement sur la Belgique, la Direction des Services Informatiques inscrit de plus en plus son travail dans le cadre du développement européen de SMart, à commencer par une intégration complète de la structure française.

L'année écoulée s'est caractérisée, pour la Direction des Services Informatiques, par la mise en place d'une nouvelle direction et d'une organisation revisitée.

Cette nouvelle organisation s'est focalisée sur la mise en place des conditions nécessaires et indispensables en vue d'atteindre nos objectifs stratégiques. En effet, une attention particulière a été apportée à l'infrastructure de base devant supporter l'ensemble des services à nos sociétaires et nos permanents ; la partie immergée de l'iceberg informatique :

- l'infrastructure de base (disques, switches et serveurs) a été entièrement renouvelée ; elle a été plus que doublée, à des fins de redondance et de maintenance.
- le site de redémarrage des services en cas de panne majeure (Disaster Recovery - DRP) a été identifié et l'implémentation est en cours.
- le passage à l'outil Office 365 en vue de travailler avec des outils professionnels communs à tous les permanents de SMart, initié début 2018, est en voie de finalisation.
- l'ensemble du parc des imprimantes a été entièrement renouvelé.
- l'infrastructure de SMart en France été auditée et prise en charge par notre équipe.
- la sécurité a été revue et ne cesse de croître, par l'implémentation de nouvelles règles d'accès, de procédures et configurations de nos systèmes.
- la qualité des services dans les espaces partagés ou de co-working (BAF, LaVallée, KOP) a été renforcée et adaptée aux besoins émergents.

Pour mener à bien ces défis, et ceux qui sont encore à venir, l'équipe IT a été renforcée par l'apport de quatre nouveaux collaborateurs.



De la même manière, en ce qui concerne la partie du développement informatique des services, l'élément majeur de l'année écoulée est, sans conteste, la montée en charge des équipes de développement (couvrant les fonctions d'analyse, de développement proprement dit, de support et de contrôle de la qualité et de *testing*). En effet, nous avons accueilli pas moins d'une douzaine de collaborateurs supplémentaires. Et ces nouvelles recrues ont directement été mises dans le bain en bénéficiant du parrainage de collègues plus aguerris⁵.

Toujours au niveau des développements de services, signalons encore que la direction informatique a initié une réflexion stratégique sur nos applications et, plus pragmatiquement, s'est focalisée sur la redéfinition du cadre de travail, de même que sur le recentrage sur des outils et technologies stratégiques pour les développements des futurs services de notre coopérative et de nos sociétaires.

En ce qui concerne le cadre de travail, nous pouvons citer entre autre :

- l'adoption d'une méthodologie de développement basée sur la méthode Agile (Scrum) ;
- la mise en place d'une entité centrée sur le testing ;
- la volonté d'inscrire l'UX (l'expérience utilisateur) au sein de notre Direction ;
- l'instauration de petits déjeuners de la DSI ;
- l'organisation de deux séances de mise au vert pour tous les collaborateurs de la Direction informatique ;
- le lancement de sessions d'auto-formation ;
- la création d'espaces d'échange d'informations liées à notre métier (les « Mardis malins »).

MIGRATIONS, FINALISATIONS, INTERNATIONALISATION

Dans le cadre des projets entamés ou finalisés cette année, pointons entre autres les projets qui se sont attelés à :

- la migration de code se fondant sur des technologies plus récentes (note de frais) ;
- la mise à disposition d'une application centrée sur le sociétariat SMart et sur le renouvellement des parts sociales en 2018 ;
- la finalisation d'un outil, commun à la Belgique et à la France, de gestion de documents ;
- la création d'un nouvel outil d'inscription aux sessions d'informations ;
- le lancement d'un nouveau service permettant le financement de biens d'investissements pour l'ensemble de nos sociétaires ;
- la finalisation d'une liste importante d'améliorations de notre outil informatique relatives à la gestion des documents (devis, notes de frais, contrats,...) utilisés par nos permanents lors de leurs activités quotidiennes ;

⁵ Il nous plaît de citer leurs prénoms pour saluer leur venue : Ziya, Orhan, Marc et Andrea pour l'équipe IT ; Céline, Eurydice, Pierre D., Michaël L., Luc, Samiha, Frédéric M., Violette, Michel, Lisa, Layla, Gota, Nathalie et Juliette pour le développement informatique.

- La finalisation du projet « Établissement de Formation Professionnel » (nouveaux documents administratifs pour la France).

Sans oublier les avancées majeures de l'outil de gestion des Activités des sociétaires européens, que SMart mettra à disposition de ses filiales.

La réflexion stratégique, enfin, s'est concentrée sur le futur de nos

applications informatiques et sur le cadre dans lequel ces applications devraient s'inscrire en vue de nous mettre en position de répondre aux défis futurs : évolution numérique, mise en place d'un interpréteur nous permettant une plus grande rationalisation dans le dialogue entre nos applications « métier » tant du côté des sociétaires que des permanents et les applications de gestion comptable et financière, RH, Reporting (Data Warehouse), etc.



3. Prévention des risques et assurances

Entreprendre et travailler en toute sécurité sont des leitmotiv qui guident l'action de SMart depuis sa création. Que ce soit sur le plan financier ou sur le plan physique, nous pensons que chaque travailleur de la coopérative doit bénéficier d'un haut niveau de sécurité, qu'il contribue par ailleurs à financer de manière solidaire.

Ainsi, au delà du statut d'employé qui confère à chaque travailleur de SMart une protection étendue, la coopérative mène une démarche volontaire pour couvrir les risques. Il s'agit en premier lieu de prévenir et réduire les risques d'accidents, mais également de prendre en charge les conséquences, si malheureusement ils se réalisent.

UN EFFORT INÉDIT POUR COMPRENDRE, PRÉVENIR LES RISQUES DANS UNE ENTREPRISE PARTAGÉE.

Comme toute entreprise qui grandit, SMart s'est dotée depuis 2016 d'un service interne de prévention et de protection qui a en charge la prévention des risques, tant sur les plans physiques que psychosociaux.

Mais SMart est une entreprise multisectorielle, partagée entre un grand nombre de travailleurs. Ainsi, ce service agit au profit de l'ensemble des travailleurs, permanents comme intermittents, en tenant compte des spécificités des organisations du travail propres à chaque secteur d'activité. Ce n'est évidemment pas une mince affaire et les travaux sont donc organisés par priorité, en fonction des risques encourus dans chaque secteur d'activité.

SMart refuse tout simplement que l'autonomie dont jouissent ses travailleurs ne s'accompagne de l'indifférence générale sur les questions de la sécurité et de la santé au travail.

Dans ce sens, il nous apparaît indispensable de donner accès à l'ensemble de nos travailleurs aux outils de prévention, de protection, mais également de veiller à

la responsabilisation de tous les acteurs : les clients et donneurs d'ordres, les conseillers, les membres, la direction, les représentants du personnel, la médecine du travail...

Concrètement, notre plan d'action de prévention des risques d'accidents a démarré en 2016. En premier lieu il a consisté à identifier, comprendre et analyser les accidents, leurs principales causes, pour ensuite mener des analyses de risques en partant de l'observation des situations de travail, en collaboration avec les utilisateurs ou les donneurs d'ordres.

Par la suite, nous avons mené des actions de sensibilisation, de formation ou des actions ponctuelles concrètes comme l'achat d'équipements de protection individuels.

Quelques réalisations de 2017 :

- 29 personnes formées à la sécurité au travail ;
- 28 analyses de risques, 25 visites de site ;
- un budget de 4790 € d'équipements de protection individuels distribués.

DES RÉSULTATS ENCORE MITIGÉS DUS AU RISQUE « DEUX-ROUES »

Les statistiques de 2017 restent fortement marquées par une surreprésentation des accidents ayant touché des livreurs à vélo (près de 4000 personnes en 2017). Si ces accidents sont nombreux (62% des déclarations), ils présentent toutefois généralement des conséquences limitées pour les victimes (43% des jours chômés), et les aspects financiers ont été couverts par notre assurance.

En 2017, nous avons enregistré :

- 140 déclarations d'accident, contre 119 en 2016 ;
- 106 accidents donnant lieu à des jours chômés, qui ont engendré 2420 jours chômés.

ASSURER LORSQUE ÇA SE PASSE MAL ... POUR ÉVITER QUE ÇA SE PASSE MAL

Parce que les accidents, les litiges, les dégâts matériels peuvent avoir de graves conséquences financières sur l'activité des sociétaires de SMart, il nous est indispensable de proposer une couverture complète d'assurances, pour l'ensemble des situations de travail.

Nos partenariats avec les assureurs ETHIAS et AXA nous ont permis en 2017 d'inclure à nos services :

- une assurance « accidents du travail et chemin de travail » : couvrant les accidents survenus dans les jours de prestations d'un contrat SMart ;
- une assurance « vie privée » pour les accidents survenus les jours où le sociétaire n'est pas couvert par un contrat

SMart (pendant une durée d'un an après son dernier contrat) ;

- une assistance « SMartBe business mobility » couvrant nos sociétaires lors des missions professionnelles à l'étranger en ce compris les jours off et les déplacements ;
- une assurance « responsabilité civile » couvrant les dommages causés à des tiers, qu'ils soient corporels ou matériels.

2017 fut une année de renégociation de nos contrats (conclus sur des périodes triennales) qui nous a conduit vers de nouveaux partenaires à compter de l'année 2018. Ces partenariats pourront amener à la création de nouveaux produits d'assurance au profit de nos sociétaires.



4. Aides au financement

LEASING

SMart a imaginé des solutions pratiques pour soutenir les membres dans leurs besoins immédiats de financement. C'est ainsi que les administrateurs d'une Activité peuvent se procurer en leasing du matériel professionnel que nous achetons à leur demande. Ils peuvent de cette manière bénéficier d'un équipement de pointe qu'ils n'auraient pas les moyens de se procurer autrement. Les achats portent principalement sur du matériel informatique, audiovisuel et photo.

Les demandes de leasing ont connu une augmentation sensible en 2017. Nous sommes en effet passés de 248 dossiers ouverts en 2016 à 271 en 2017. La valeur totale des contrats a augmenté quant à elle de 7% par rapport à l'an dernier (561 000 € pour 529 000 € en 2016). Les mensualités moyennes que les usagers de SMart déboursent pour leurs achats de matériel tendent elles aussi à la hausse par rapport aux années précédentes.

Notre offre de leasing s'est étendue à la France. En 2017 nous avons eu 10 demandes en provenance de l'Hexagone, qui ne sont pas reprises dans le tableau ci-dessous.

Ce service est amené à évoluer assez rapidement, dans la perspective d'une refonte globale des mécanismes d'investissement et de financement des Activités, en cours d'élaboration.

Situation à :	Déc. 2017	déc. 2016	déc. 2015
Nouveaux contrats durant l'année	271	248	335
Nombre de leasings en cours	156	157	202
Valeur totale des encours	€ 333.039	€ 314.885	€ 390.842
Valeur totale des contrats/avenants	€ 561.077	€ 529.024	€ 634.376
Durée moyenne d'un leasing (en mois)	14	15	14
Valeur moyenne d'un contrat	€ 3.596,65	€ 3.370	€ 3140
Mensualité moyenne	€ 306,45	€ 291	€ 263
Intérêts cumulés depuis le début de l'année	€ 30.829.09	€ 18.322	€ 19.337

5. Un service de l'ombre: la récupération de créances

Le service Récupération de créances, qui dépend de la Direction administrative et financière (DAF), se compose de six personnes et remplit deux missions principales.

La première consiste en un rôle de facilitateur administratif et de point de contact pour les donneurs d'ordre. Le service assure en effet le suivi de diverses demandes telles que l'adaptation d'une facture, un problème lié à une prestation, une confirmation de paiement, une demande de modification des coordonnées de facturation, l'adaptation d'un délai de paiement à la livraison de la prestation, etc.

La seconde de ces missions vise à récupérer les factures impayées et à limiter au maximum les risques d'irrécouvrabilité.

Pour les aider à suivre le paiement des factures, les collaborateurs du service peuvent compter dans un premier temps sur un système de rappel automatisé. A titre d'illustration, en 2017 ont été envoyées un peu plus de 170.000 factures. Notre système a généré automatiquement en temps voulu un peu plus de 37.500 rappels – ce qui représente en moyenne 103 rappels et 466 factures par jour calendrier.

En ce qui concerne les factures impayées les plus anciennes, le service intervient pour contacter directement les clients afin de voir avec eux les raisons de leur retard et d'essayer de trouver des arrangements. Enfin, dans les cas extrêmes des actions en justice peuvent être entamées afin de récupérer les dettes.

Depuis la fin 2017, et dans le cadre du rapprochement entre les structures belges et françaises de SMart, les membres de ce service ont prêté main forte aux collègues qui travaillent pour le service facturation et recouvrement Outre-Quévrain afin d'améliorer et homogénéiser les pratiques de part et d'autre de la frontière.



III. Des espaces de travail mutualisés

Pionnier en Belgique en matière de coworking pour les métiers de la création, SMart est devenue au fil des années partie prenante de nombreuses initiatives visant à la création d'espaces de travail mutualisés. Avec ces tiers-lieux, dans la gestion et l'animation desquels nous nous impliquons toujours activement même quand nous n'en sommes pas à l'origine, chacun peut bénéficier à moindre coût de services plus difficilement accessibles autrement. Ces espaces misent sur la dynamique du partage, l'effet de proximité entre les occupants et la fertilisation croisée des projets. Une étape supplémentaire a été franchie en 2017 avec l'inauguration de la Kop, à Saint-Gilles.

LA KOP: CONVIVIALITÉ ET CONVERGENCE

Les travaux entamés en 2016 pour déménager l'accueil à Bruxelles (de la rue Féron à la rue Coenraets) ont abouti, au printemps 2017, à l'aménagement de ce nouvel espace de coworking commun à SMart et à Coopcity.

Ce lieu est destiné aux sociétaires, visiteurs et aux travailleurs permanents de SMart, de Coopcity et de toutes les structures hébergées dans les bâtiments (Brussels Art Factory, Culture et Démocratie ainsi que Pour La Solidarité et Solidarité Socialiste, copropriétaires des immeubles).

Il comporte une salle disponible pour les sessions d'info de SMart et les réunions organisées par Coopcity, un grand espace

collectif équipé de plusieurs postes de travail, deux locaux isolés pour ceux qui veulent travailler dans une atmosphère plus calme, ainsi qu'une petite pièce insonorisée.

C'est également dans cet espace convivial, où il est possible de s'installer juste pour lire le journal en dégustant un café, qu'a pris place le centre de documentation conjoint de SMart et de Culture & Démocratie.

En peu de mois, la Kop est devenue un lieu de rendez-vous apprécié. Elle a accueilli de nombreuses activités tant de SMart que de CoopCity et quelques événements marquants, tels que, en novembre, la remise des prix de l'Economie sociale, ou, en décembre, les 24 heures du travail.

BRUSSELS ART FACTORY

À Saint-Gilles également, la Brussels Art Factory (BAF) propose aux créateurs des ateliers sur quatre étages d'un vaste bâtiment de la rue Coenraets qui est rénové progressivement (avec des travaux d'électricité en 2017, le remplacement des châssis et la remise à neuf de la toiture prévue en 2018). On y rencontre des peintres, des photographes, des spécialistes des effets spéciaux, une coopérative centrée sur la communication visuelle, un studio 3 D, un atelier de couture, un autre de tissage... En tout, une douzaine de disciplines sont représentées.

Les créateurs sont un peu moins nombreux que les années précédentes : la BAF comptait en 2017 43 occupants contre une cinquantaine auparavant. Faut-il y voir un signe de désaffection ? Ce serait plutôt l'inverse : la volonté d'une occupation à long terme. En effet, les artistes, voyant leurs activités se développer, ont tendance à s'installer dans un espace plus grand quand un résident quitte la BAF.

Par les expositions et événements qu'ils organisent, ces créateurs/trices bénéficient de la visibilité et de la force de frappe que donne un collectif. Ainsi, certains d'entre eux commencent à utiliser la BAF comme une marque dont ils se servent pour promouvoir leurs productions.

Hormis la célébration festive de leur sixième anniversaire, en octobre, les résidents n'ont guère organisé d'activité sur les lieux en 2017, en raison des travaux d'aménagement, mais ils ont lancé trois grands projets collectifs pour le début 2018. Ainsi, en mars, ils ont participé sous la marque BAF à l'Affordable Art Fair, à Bruxelles, qui propose au public des œuvres d'art contemporain à un prix abordable (entre 60 et 6000 €). Ils ont en outre organisé une exposition collective à De Kruitfabriek à Vilvorde, manifestation à laquelle SMart a apporté un appui logistique. Enfin, ils ont exposé leurs travaux dans un autre espace mutualisé géré par SMart : LaVallée.

LAVALLÉE

Actif à Molenbeek depuis 2015, le Centre LaVallée s'est acquis d'emblée une belle réputation dans le milieu créatif bruxellois. Il héberge aujourd'hui 154 occupants permanents (pour 94 entités différentes) qui exercent les métiers les plus variés. On y rencontre notamment des plasticien(ne)s, des graphistes, des designers, des vidéastes, des créateurs/trices numériques, des artisan(e)s, des constructeurs, des créateurs bois et métal, des stylistes, des journalistes, des agences de booking, ainsi que des animateurs/trices de projets à caractère social. Si l'on y ajoute les occupants temporaires (pour une exposition, des conférences, des workshops, etc.), on arrive à un total de plus de 400 personnes qui, sur l'année 2017, ont profité de cette infrastructure exceptionnelle.

LaVallée a pour vocation première de proposer des services logistiques de soutien à la production artistique et aux travailleurs autonomes. Son objectif principal est de donner vie à un « tiers-lieu », un espace de travail, de rencontre et de partage pour les créateurs.

Nous assurons une animation des lieux en organisant des événements destinés à faire se rencontrer les occupants, de manière à créer une synergie entre eux. C'est ainsi que les 17 Apéros LaVallée organisés de mai à septembre ont rassemblé selon les jours entre 100 et 500 personnes.

Notre effort de mutualisation porte aussi sur les réseaux sociaux : croiser les réseaux de chacun permet de démultiplier la visibilité de tous.

Pour la location de salles à des organisateurs extérieurs, nous disposons d'un espace de 750 m² et pratiquons différents tarifs selon la nature de l'événement. Nous alternons en effet l'accueil de pratiques créatrices (expositions, performances, festivals...), pour lesquelles nous pratiquons des prix réduits, et d'activités plus orientées vers le monde entrepreneurial. Cette balance est importante pour notre modèle économique. C'est grâce à elle que pouvons apporter notre soutien à des créateurs locaux qui n'ont pas les moyens d'accéder aux espaces traditionnellement proposés à Bruxelles.

Par son dynamisme, LaVallée contribue de façon décisive à la redéfinition du quartier du Canal à Molenbeek comme pôle culturel majeur de la Région de Bruxelles, à deux pas du futur musée d'art moderne⁶. Pour la saison 2017-2018, on estime que pas moins de 30.000 visiteurs sont passés par LaVallée pour l'un ou l'autre événement.

Au total, 26 expositions ont été organisées dans ses murs. En septembre, pour le deuxième anniversaire de LaVallée, plus de 80 créateurs ont mis leurs forces en commun afin de créer une vitrine de leurs activités en ce lieu. En décembre,

un souk de Noël réservé aux occupants a permis à une cinquantaine d'entre eux de vendre leurs créations dans un cadre professionnel.

Le centre LaVallée s'est par ailleurs associé à diverses manifestations publiques. En mai, il a participé à un événement festif et populaire organisé sur la grand-place de Molenbeek en collaboration avec les autorités communales, ainsi qu'à l'opération *Visit Brussel*, dans le cadre de la Fête de l'Iris.

Le rayonnement de LaVallée a aussi acquis une dimension internationale. En 2016, SMart avait répondu à un appel d'offre européen qui avait pour but la constitution et le développement d'un réseau de lieux de création. Suite à cette candidature, LaVallée a été choisi pour

accueillir la rencontre inaugurale du réseau *European Creative Hubs* (ECH), qui réunissait les responsables d'une dizaine de lieux de création implantés en Grèce, en Espagne, Italie, Allemagne, Grande-Bretagne, France. En janvier 2018, c'est l'événement de clôture qu'il a hébergé, en présence du commissaire européen à la Culture, de parlementaires européens et de la bourgmestre de la commune.

En compagnie du groupe d'entreprises culturelles Scintillo, de Arty Farty, illusions & macadam et de KissKissBankBank, le centre participe au réseau européen de tiers-lieux Bang. Celui-ci a pour but l'échange de connaissances et de savoir-faire ainsi que la création d'une plateforme de services qui seraient proposés par les différents membres du réseau à tous les utilisateurs de leurs structures.



⁶ Lire à ce propos Tatiana Debroux, *Petite(s) histoire(s) des artistes en ville*, SMart, Les Cahiers, 2015

DES ESPACES DE COWORKING EN WALLONIE

Liège

À Liège, la dynamique qui conduit à la création d'espaces mutualisés spécifiquement destinés aux créateurs connaît une intensité particulière.

Le centre de création des Tanneurs, qui abrite l'antenne de SMart, a été le premier en Wallonie à proposer des bureaux à des membres, qui cohabitent avec les permanents et profitent comme eux des communs (cuisine, salle de réunion). Les espaces de travail ont été réaménagés en 2017, mais l'esprit demeure celui d'un partage des lieux, animés par l'équipe liégeoise de SMart. Le centre des Tanneurs s'inscrit dans un réseau d'espaces partagés dont la gestion a été confiée au Comptoir des Ressources Créatives, un réseau dont fait également partie la Brasserie Haecht, propriété dont la Ville a mis gratuitement un étage à la disposition de SMart, à condition qu'il soit aménagé pour accueillir des ateliers destinés à des créateurs.



Par ailleurs, SMart est représentée au Conseil d'administration de la coopérative à finalité sociale Dynamo Coop, qui a pour vocation l'achat groupé d'infrastructures destinées à accueillir, favoriser et diffuser le développement de projets artistiques et créatifs dans la région. Cette jeune entreprise s'est portée acquéreuse de deux immeubles à Liège, l'Espace Dony, qui accueille des ateliers d'artistes et de créateurs, puis l'Espace Kultura, qui assure une mission de création et de diffusion artistiques pluridisciplinaires. On peut constater que les bâtiments acquis par Dynamo Coop sont occupés en grande majorité par des membres SMart.

Mons

Le Centre des Belneux est un immeuble de caractère avec jardin, qui propose 19 postes de travail et une salle de réunion régulièrement louée pour des activités diverses. Au quotidien, des traducteurs, une sage-femme, des assistants sociaux, un metteur en scène, des graphistes... se côtoient le temps d'un café ou d'un lunch dans les espaces communs, ce qui peut ouvrir à diverses formes de collaborations.

Charleroi

Inauguré le 3 février 2017, l'Espace Audent propose sur 120m² un lieu qui favorise les rencontres et les synergies entre créateurs. Outre les trois permanents de SMart, il accueille trois autres structures : Cygnum/Wake Up Agency (communication, graphisme, marketing digital); Arts & Publics (médiation culturelle dans les musées, le jeu vidéo et l'insertion socio-professionnelle) et le Comptoir des Ressources Créatives de Charleroi.

Louvain-la-Neuve

L'antenne de Louvain-Neuve s'est déplacée depuis peu au numéro 4 de la place de l'Université. Un plateau de 150m² accueille désormais l'équipe et les membres au travers d'espaces à louer et d'un co-working.



IV. Services d'accompagnement personnels

1. Des conseillers toujours plus proches

Les conseillers sont en première ligne pour accueillir les travailleurs autonomes et porteurs de projets, pour les informer, les orienter en fonction de leurs besoins spécifiques, les accompagner dans le développement de leurs projets. Ils incarnent sur le terrain le rapport de proximité que SMart veut entretenir avec son public et, plus généralement, avec son environnement socioéconomique. Les conseillers bénéficient pour ce faire du soutien de cinq chargé/es de développement territorial (pour la Flandre, Bruxelles, la Wallonie orientale, le Hainaut, la Région Communauté de langue allemande). Dans chaque ville où nous sommes implantés, leur connaissance du réseau local leur permet de nouer des partenariats fructueux.

La proximité, c'est aussi une question de langue. En français, en néerlandais, en anglais, mais aussi en allemand, en italien, en espagnol, en russe, en arabe ou même en mandarin... : lors de rendez-vous individuels, chacun est susceptible de trouver une réponse dans sa propre langue aux questions qu'il se pose.



Mais il y a toujours moyen de se rapprocher davantage. Une initiative à épinglez à cet égard est l'organisation de deux bureaux volants à Tournai : c'est-à-dire que notre équipe est allée travailler chez des membres. La démarche permet à celui ou celle qui accueille le bureau volant de se faire connaître et, à l'inverse, elle donne l'occasion aux permanents de SMart de découvrir sur le terrain la réalité du travail de leur hôte ; enfin, elle constitue, pour les autres usagers, une invitation à rencontrer un nouvel univers. Notre bureau tournaisien s'est donc installé pour une journée chez Camille Nicolle, qui partage son temps entre dessin et écriture, gravure et sérigraphie, graphisme et typographie. Une autre fois, l'équipe est allée travailler un jour de représentation sur le site de la compagnie Odile Pinson, qui fait du théâtre de rue burlesque.

« On a réseauté, discuté et pris le temps d'être créatif, raconte Marie. Deux journées bien remplies, instructives et constructives. Chez Camille, on a même eu même eu l'idée de mobiliser deux membres présents autour d'une demande de subside. Quelques mois plus tard, c'était dans la poche. »

Dans le même esprit, mais avec des modalités différentes, un bureau mobile a été ouvert également à Courtrai, où les membres sont reçus dans un bar.

En amont de leurs rencontres avec les membres, les conseillers sont de plus en présents lors d'événement organisés pour dynamiser le marché de l'emploi et favoriser les démarches d'insertion professionnelle. En effet, si SMart fait partie du paysage le plus familier pour les artistes et le milieu culturel, il n'en va pas de même pour quantité d'autres secteurs d'activité où nos outils pourraient aider des travailleurs à développer leurs projets. Se faire connaître de ces publics potentiels est donc devenu une priorité.

DE NOMBREUSES SESSIONS D'INFORMATION

Dans l'ensemble de nos bureaux, les conseillers assurent régulièrement des séances d'information pour expliquer en quoi nos outils de gestion peuvent se montrer utiles pour tous ceux qui travaillent en freelances.

Selon les régions, ces sessions d'information se donnent en français, en néerlandais ou en allemand. A Bruxelles, des sessions sont proposées également en anglais. Certaines se déroulent en soirée (à Bruxelles et, plus récemment, à Liège). Les conseillers assurent en outre des séances d'information plus spécialisées sur les droits d'auteur et les droits voisins.

Des séances sont également organisées à l'extérieur. Ainsi, à Bruxelles, l'équipe *Green* s'est donné pour mission de prospecter du côté des métiers de la communication et des journalistes, qu'elle s'en va rencontrer au siège de leur association professionnelle, l'AJP. À Liège, les conseillers sont intervenus de nombreuses fois hors les murs, chez divers partenaires (le Comptoir des Ressources Créatives, le Pôle Images, l'ESA St-Luc, etc.) La petite équipe de Louvain-la Neuve a elle aussi donné plusieurs sessions d'information à l'extérieur, comme par exemple lors de

la Journée de l'Emploi à Louvain-la-Neuve, au Service Jeunesse du Brabant à Wavre, à l'UCL section journalisme, ou encore à l'IAD, au Forem, chez Crédal et Azimut.

Dans le Limbourg, nous nous sommes concentrés sur les contacts avec les enseignants d'un certain nombre d'établissements où il nous semblait utile de diffuser des explications sur notre modèle. Par exemple, nous avons donné des sessions d'information aux professeurs des académies de Hasselt et de Genk. Nous avons aussi contacté les Hautes écoles de la région. On pourrait multiplier les exemples pour toutes les villes où nous sommes implantés.

Lorsqu'elles s'adressent aux étudiants, ces séances permettent de les éveiller aux réalités socio-professionnelles de leurs futurs métiers, rarement abordées dans les cursus académiques. Les conseillers exercent de cette manière une véritable mission pédagogique. Globalement, leur travail d'information, qui touche chaque année plusieurs milliers de personnes actives dans des secteurs de plus en plus variés, contribue à diffuser les valeurs de solidarité et les principes de mutualisation qui sont au cœur de notre démarche.

ANIMATIONS DE FILIÈRES

L'accompagnement des sociétaires par nos équipes a acquis une dimension collective avec le lancement de plusieurs filières professionnelles. Il s'agit de développer des mécanismes de coopération entre praticiens d'un même secteur d'activité pour permettre à chacun de renforcer ses potentialités économiques (par exemple en répondant collectivement à un appel d'offre inaccessible individuellement), tout en améliorant sa qualité de vie (par exemple, en ayant la possibilité de se faire remplacer en cas de besoin). L'intégration dans une filière doit permettre aussi aux freelances de bénéficier plus aisément de formations adaptées à leurs besoins.

En décembre dernier, l'équipe de conseillers Purple, en collaboration avec les services Formations et Education permanente, lançait l'animation de la filière « formateurs ». Une quarantaine de personnes, usagers de SMart ou formateurs indépendants, ont répondu à notre appel.

Les participants aux deux réunions que nous avons mises sur pied ont pu échanger sur leurs conditions de travail. Ils ont également pu confronter leurs expériences professionnelles, dans un métier où le travail s'exerce de façon plutôt solitaire. Au terme de la seconde réunion, les participants se sont organisés pour poursuivre leurs discussions indépendamment de nos équipes. Ils continuent depuis lors à se voir régulièrement dans nos locaux, en bénéficiant de notre part d'un léger soutien logistique.

L'année écoulée a vu s'amorcer d'autres filières, qui n'en sont cependant pas encore à une forme d'auto-organisation : l'une centrée sur les métiers de la beauté, une autre sur le design d'intérieur (équipe Turquoise) et une troisième sur l'art de la céramique (équipe Green).



A Namur, la collaboration avec Hang'Art (bureaux et ateliers d'artistes situés à Saint-Servais) et le Comptoir des Ressources créatives s'est concrétisée par le développement d'une filière bois. Il s'agit de mutualiser un espace, du matériel et des compétences en menuiserie et ébénisterie. Un autre secteur s'est réuni autour du projet « Déclencheur », rassemblant les photographes de la région en vue de créer un lieu de rencontres professionnelles et d'expositions.

On peut signaler enfin le lancement d'une filière transnationale franco-belge, la première du genre, autour des métiers de l'audiovisuel. Concrètement, après une première rencontre entre des professionnels du secteur et une mise en lumière de leurs besoins et des difficultés qu'ils/elles rencontrent, une formation a été mise en place sur une matière spécifique: les effets spéciaux.

INITIATIVES SOLIDAIRES

Parmi les actions développées en 2017 figure en outre un projet visant à soutenir l'entrepreneuriat au féminin, en collaboration avec FAR (Femmes actives en réseau).

Une autre initiative riche de promesses en matière d'accompagnement est le développement du « mentorat »: des

artistes expérimentés conseillent des professionnels émergents pour les accompagner concrètement dans le lancement et le développement de leur carrière. A Bruxelles, l'équipe Yellow a tenté l'expérience avec deux jeunes adeptes du hip hop, soutenus par trois de leurs aînés, en collaboration avec l'association Lézards urbains au niveau logistique.

ACCOMPAGNEMENT ÉCONOMIQUE: POUR LES RÉFUGIÉS AUSSI

L'accompagnement économique fait partie de l'ordinaire du travail des conseillers, qui aident les porteurs de projet à développer leurs activités au sein de notre structure. Cet accompagnement prend parfois une dimension particulière par son impact humain. Il en va ainsi pour le projet AZO, auquel nous sommes associés depuis 2016, en partenariat avec diverses organisations flamandes dont le VDAB (office de l'emploi) et la Haute Ecole Artevelde de Gand, qui participe aux réflexions menées autour de cette initiative.

Il s'agit d'aider des réfugiés à accéder à l'entrepreneuriat. Une trentaine d'entre eux ont trouvé leur chemin vers notre coopérative et espèrent pouvoir lancer leur activité dans les mois à venir. Pour dix autres, c'est d'ores et déjà chose faite. On s'attend à ce que d'ici la fin de 2018, 80 réfugiés soient en mesure de créer leur propre entreprise.

2. Le service juridique

L'équipe du service juridique, composée de cinq personnes, a pour missions principales l'appui aux utilisateurs de SMart aux côtés des équipes de conseillers, et l'appui à la direction.

ACCUEILLIR, ACCOMPAGNER LES UTILISATEURS

Pour accompagner les utilisateurs, les juristes tiennent des consultations gratuites relatives à tous les problèmes juridiques rencontrés dans le cadre de leurs activités professionnelles. Lorsque c'est nécessaire, des avocats spécialisés sont mobilisés.

Les demandes et sollicitations sont soit introduites par le conseiller qui suit l'activité, soit par l'utilisateur lui-même, qui a la possibilité de rencontrer directement un collaborateur du service juridique dans le cadre d'une consultation.

Ces consultations se font généralement sur rendez-vous, mais aussi lors des permanences assurées régulièrement dans nos locaux bruxellois. À raison de deux ou trois demandes par jour, le service a assuré en un an près de 600 consultations. Il faut y ajouter les réponses apportées par mail et par téléphone

(1800 demandes par an), ce qui porte le total des consultations à près de 2500 pour 2017.

Les juristes sont en outre amenés à se déplacer en antenne en fonction des demandes, afin de rencontrer au plus près les utilisateurs et tenter de répondre à leurs problématiques.

Les principaux questionnements des utilisateurs portent sur le statut social et fiscal des professionnels de la création, les droits d'auteur et droits voisins, et la mobilité internationale. Le service apporte également son appui sur les questions liées au droit des sociétés et des contrats commerciaux.

Il assure par ailleurs une veille juridique et parlementaire afin de permettre à SMart de réagir plus vite et mieux aux nouveautés détectées.

ASSISTER LES UTILISATEURS EN CAS DE LITIGES

Au-delà de l'information, il est parfois nécessaire d'assister nos utilisateurs dans la gestion des conflits les opposant à un tiers, que ce soit en matière sociale, fiscale ou commerciale.

Le service juridique a assuré le suivi des derniers dossiers en justice des membres de SMart ayant reçu des décisions défavorables dans leur dossier chômage, suite à la « crise ONEM » qui a débuté en octobre 2011. Sur les 300 dossiers réceptionnés depuis cette date, cinq étaient encore en cours à la fin de l'année 2017. Ils feront l'objet de décisions par les juridictions du travail et/ou la Cour de cassation dans le courant des années 2018 et 2019.

Parallèlement, dans une vingtaine de dossiers, le service est intervenu directement en interpellant l'ONEM ou la caisse de paiement par courrier (recours administratif) et, notamment, suite à une nouvelle interprétation de l'ONEM qui a, fin septembre 2017, remis en question l'existence de la règle du cachet lorsque les prestations artistiques sont effectuées dans le cadre de contrats de travail.

ANALYSER LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

Le service est chargé d'analyser, d'assurer le suivi et de réagir aux réglementations en vigueur et aux propositions de lois visant les travailleurs de SMart, quels que soient leurs secteurs d'activité, ou l'activité de SMart en elle-même. Cela permet, le cas échéant, de représenter et défendre les utilisateurs ou de faire évoluer les outils et pratiques pour soutenir le développement des activités économiques, notamment en permettant l'intégration d'activités innovantes.

Les juristes de SMart ont réalisé différentes études de fond contribuant à la mise en place de nouveaux services et outils ou visant à appuyer les positions de nos structures. Parmi les principales questions traitées, citons :

- des analyses juridiques liées aux conditions d'exercice de certaines activités au sein de Productions Associées (paramédical, métiers de l'esthétique, fabrication de cosmétiques/ produits ménagers bio, différents types/formes de thérapies, spectacles d'hypnose, métiers de la construction...);
- une analyse sur l'e-commerce et la rédaction de conditions générales adaptées à ce type d'activités;
- une analyse sur la TVA, dans le cadre des opérations intracommunautaires et extra-communautaires effectuées par nos membres.

Enfin, le service accompagne de son expertise les évolutions structurelles de SMart et, par exemple, assure le secrétariat juridique de la coopérative lancée depuis janvier 2017.

3. Le service Formation

A sa façon, SMart est une vaste entreprise de formation continue. Nous avons en effet toujours eu à cœur de proposer à nos publics une palette étendue d'informations et de services qui leur permettent de compléter ou d'actualiser leurs connaissances dans une perspective pratique. SMart se montre également soucieuse d'aider ses travailleurs permanents à améliorer leurs savoir-faire ou à acquérir de nouvelles compétences.

Le service Formation développe une politique globale de formation, cohérente et ambitieuse. Elle a plus précisément pour mission de :

- Former les membres/utilisateurs de SMart afin qu'ils renforcent leurs compétences, à travers un accompagnement adéquat.
- Former le personnel permanent de SMart au profit de l'évolution de leur carrière, dans le cadre soit d'une démarche personnelle, soit du développement d'une fonction ou d'un service.

LES FORMATIONS POUR LES MEMBRES DE SMART

Les formations s'adressent à tous les travailleurs autonomes qui souhaitent acquérir ou renforcer des compétences à leur activité principale. Elles sont assurées par des permanents de SMart (conseillers, juristes, etc.), par des membres expérimentés dans les matières abordées ou encore par des formateurs indépendants.

En 2017, SMart a mené à bien 31 sessions de formations à Bruxelles, Namur et Liège. Cela représente 36 jours de formation et un total de 216 heures, pour 256 personnes touchées. Si l'on y ajoute les formations organisées en collaboration avec divers partenaires, on arrive à un public total de 449 participants.

QUINZE FORMATIONS DISPONIBLES EN 2017

Les formations marquées d'un * sont nouvelles

ETABLIR UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

A partir de différentes pratiques d'expression orale, visuelle et lexicale, les participants sont amenés à faire des choix déterminants dans la mise en place d'une campagne de communication pour leur projet.

NÉGOCIER, TOUT UN ART !

Objectif : amener les participants à oser négocier le coût de leurs prestations, le prix de leurs œuvres ou les termes d'une collaboration, en adoptant une méthode constructive.

TISSER ET ÉTENDRE SON RÉSEAU DE CONTACTS

Des pistes pour élargir et entretenir efficacement son réseau interpersonnel. Une tâche devenue essentielle pour développer ses projets dans un marché majoritairement caché.

LES RÉSEAUX SOCIAUX COMME OUTIL PROFESSIONNEL

Facebook, Twitter, LinkedIn... Où être présent et comment communiquer via ces réseaux ?

ATELIERS PRATIQUES FACEBOOK ET INSTAGRAM/PINTEREST*

L'objectif proposé par ces différents ateliers est de se perfectionner dans le réseau social Facebook ou Instagram/Pinterest

COMMUNIQUER DE MANIÈRE CRÉATIVE

Un inventaire des outils de communication existant, pour mieux comprendre les atouts, les faiblesses et la complémentarité des supports papier et en ligne et, au bout du compte, concevoir une communication originale et cohérente par rapport au projet, à l'objectif et au public visés.

PHOTOGRAPHIE : DROITS D'AUTEUR ET DROIT À L'IMAGE

Vous êtes photographe ? Cette formation vous donne des outils pour gérer efficacement vos droits d'auteur et le droit à l'image de vos sujets. Formation également disponible en néerlandais.

RÉALISER UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

Cette formation propose une méthode pour mieux appréhender son marché.

ARTS PLASTIQUES ET GRAPHIQUES : DES PISTES POUR FIXER SES PRIX

Pour les peintres, sculpteurs, photographes, dessinateurs, graphistes et plasticiens qui souhaitent clarifier les paramètres à l'œuvre dans la définition d'un prix.

LES OPPORTUNITÉS DU FINANCEMENT AUPRÈS DU GRAND PUBLIC*

Cette formation vise à déterminer quel type de financement (crowdfunding, appel privé ou appel public à l'épargne...) convient le mieux au porteur de projets.

FAIRE LE POINT SUR SON PROJET PROFESSIONNEL

Vous vous demandez quelle orientation donner à votre activité ? Vous avez une idée de projet mais vous ne parvenez pas à la mettre en œuvre ? Vous avez reçu une proposition de collaboration et hésitez à accepter ? Cette formation devrait vous aider à voir plus clair, que vous soyez débutant ou chargé d'expérience.

INITIATION AUX OUTILS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'occasion de découvrir en une journée une boîte à outils qui ouvre à d'autres manières de faire et d'être. Formation également disponible en néerlandais.

TRAVAILLER À L'ÉTRANGER : ASPECTS LÉGAUX ET ADMINISTRATIFS

Cette formation s'adresse à ceux qui travaillent à l'étranger ou collaborent avec des personnes résidant dans un autre pays que la Belgique. Elle invite les participants à se poser les bonnes questions sur les aspects juridique et administratif de la libre circulation des travailleurs.

MIEUX SE CONNAÎTRE POUR DÉVELOPPER SON PROJET*

Cette formation permet à chacun de déterminer son profil cérébral (via la méthode Hermann), ce qui lui permet de mieux se connaître et de mieux comprendre ses motivations.

ENTREPRENDRE UN PROJET À SON IMAGE

Cette formation propose une démarche qui fait le lien entre la personne (ses talents, ses savoir-faire, son histoire) et son projet professionnel.

DES PARTENARIATS FRUCTUEUX

En Communauté germanophone

SMart a participé à la conception et à la réalisation d'un cycle de formation «Creatif Geld Verdinen» en collaboration avec la Communauté germanophone et la ville d'Aix-la-Chapelle. Le but de ce cycle était la professionnalisation des créatifs. SMart a animé un module sur les bases de la négociation et sur la manière de fixer ses prix. 25 personnes ont participé à l'ensemble de ce cycle de formations, d'une durée totale de 24 heures.

Technocité

Ce centre de compétence de la Région wallonne, expert en TIC et en médias numériques, nous a sollicités pour animer des formations. Nous avons remporté son marché public «formateurs» 2016-2018 pour les quatre formations suivantes : «Méthodes et business modèles pour accélération de startups dans les industries créatives», «Comment construire un réseau de contacts», «Les droits d'auteur et le droit à l'image» et «Les outils de promotion d'un projet numérique». En 2017, nos formateurs ont dispensé 11 formations pour Technocité, ce qui représente 88 heures au total. 169 personnes y ont participé.

Le Forem

Comme en 2016, et suite à l'obtention d'un marché public, SMart a proposé deux cycles de formations en partenariat avec le centre de compétences Tourisme du Forem. Ces formations d'une durée de 12,5 jours permettent aux professionnels de la création de renforcer leurs compétences entrepreneuriales en vue de développer leurs projets. Elles se sont déroulées cette année à Nivelles et à Huy. Au total, 25 personnes ont été formées en 2017, dont six usagers de SMart.

Mangeurs d'Etoiles ASBL

Les Mangeurs d'Etoiles sont un centre de formation informatique au cœur de Bruxelles. Tous les membres/utilisateurs de SMart peuvent bénéficier d'une réduction de 20% s'ils souhaitent suivre une formation dispensée dans ce centre.

Vertiges ABSL

Vertige est une asbl dont l'objectif est d'encadrer des projets socio-culturels liés aux nouvelles techniques de communication multimédia. Les sociétaires de SMart peuvent obtenir une réduction tarifaire sur les formations proposées par cette association. Le partenariat avec cette association a été développé en 2017. Les formations Outlook et Excel dispensées par ses soins sont désormais proposées au sein de notre propre catalogue.

FORMATION DES TRAVAILLEURS PERMANENTS

Afin de donner la possibilité à chaque collaborateur de développer sa vie professionnelle les compétences nécessaires à la réalisation de ses missions mais aussi d'en acquérir de nouvelles, le service Formation organise des actions diversifiées. Il a pour mission de mettre en place des formations collectives, individuelles, des congés formation, mais aussi des formations pour les nouveaux engagés. Des entretiens individuels et confidentiels sont organisés pour que chaque demande soit entendue et qu'une formation adaptée soit mise en place. Dans ce cadre-là, un accompagnement personnel peut être conduit pour, notamment, la réalisation d'un bilan de compétences.

Des formations sur mesure sont également organisées. Pour ce faire, le service Formation sélectionne dans le vivier de Formateurs Associés, des sociétaires avec lesquels un vrai travail de coopération se met en place. Ces formations seront généralement suivies d'une ou plusieurs séances quelques mois après, afin de mesurer l'impact sur les pratiques des salariés et de poursuivre le travail initié.

En 2017 des formations ont été mises en place dans les domaines suivants : prévention des risques pour la sécurité du travail, premiers secours en entreprise, premiers gestes en cas d'incendie, enjeux et stratégie de la coopérative, économie sociale, actualité sociojuridique, comptabilité, gestion de projets, recherche de subsides, gestion d'équipe, langues, découverte et pratiques des outils informatiques, médiation, question du genre et des inégalités hommes/femmes dans les entreprises, etc.

Formation pour les nouveaux (personnel permanent)

Chaque direction de SMart est à l'initiative d'une formation pour ses nouveaux salariés.

Dès les premiers jours de leur engagement, les nouveaux conseillers bénéficient d'une formation de six mois généralement dispensée par des permanents de SMart. Elle leur permet de mieux connaître leur nouvel environnement professionnel, en même temps qu'ils acquièrent leur première expérience pratique au contact du public.

Formations collectives

29 personnes ont suivi des formations dans le domaine de la sécurité au travail (secourisme, incendie). Ces formations sont organisées en collaboration avec des organismes partenaires. Elles sont certifiées et font l'objet de la remise d'une attestation.

96 heures de formation pour 57 salariés ont été dispensées dans les domaines de l'organisation du travail en équipe, de l'apprentissage des langues, d'une meilleure connaissance des outils Outlook et Excel.

D'autres formations, notamment en intelligence collective, sont organisées en partenariat avec des organismes spécialisés.

Formations individuelles

À leur demande, les permanents peuvent avoir accès à des formations en relation avec leur activité professionnelle. Ils peuvent participer aux formations proposées par SMart à ses membres, à celles organisées par des organismes partenaires de SMart ou via les commissions paritaires 200 et 304. Cinq salariés ont usé de cette opportunité en 2017. Trois autres ont bénéficié de congés d'éducation.

Bilan de compétences

Pour réfléchir à l'évolution de leur carrière, les salariés titulaires de plusieurs années d'ancienneté peuvent être amenés à réaliser un bilan de compétences, qui sera mis en place par l'intermédiaire du service Formation. Trois permanents ont eu recours l'an dernier à ce dispositif, qui s'accompagne d'un coaching individuel.

2018: un référentiel de compétences

SMart s'est fixé comme objectif à moyen terme (2019) la réalisation d'un plan de formation pour l'ensemble des travailleurs permanents.

À cette fin, il est nécessaire, pour chaque poste, de décrire les missions à accomplir mais aussi les compétences requises. A terme, la réalisation de fiches de poste par secteur facilitera les recrutements et l'élaboration de plans de formation adaptés au plus près des nécessités.

Les conseillers représentent le métier le plus important au sein de la coopérative. Ils/elles sont en effet plus de 80. Il était donc normal que le premier plan de formation leur soit consacré. Au vue de la

complexité de leur métier, il a paru nécessaire d'établir un référentiel de compétences qui prenne globalement en compte les besoins des membres. Pour y parvenir, le service Formation a réalisé 120 heures d'entretiens collectifs et individuels avec un échantillon de 24 conseillers (belges et français), invités à décrire leurs activités et les situations de travail auxquelles ils/elles sont confronté(e)s et les compétences nécessaires pour les réaliser. Ce vaste chantier a été mené en collaboration avec une ingénieure de formation, indépendante de SMart, et plusieurs collaborateurs de l'entreprise spécialement formés pour l'occasion aux techniques d'entretien.

C'est à partir de l'analyse de ces entretiens, dûment retranscrits, que sera rédigé le référentiel.

Types de formations	N ^{bre} de participants	N ^{bre} d'heures de formation	N ^{bre} de sessions de formation
Formations pour les nouveaux conseillers	157	114	19
Formations sécurité du travail	29	22	5
Formations collectives (langues, intelligence collective, management ...)	57	96	28
Formations individuelles	8	211	27 23,5 journées de congé formation
Bilans de compétences	3	12	8
Référentiels compétences conseillers	57	25.5	6
Total	311	481	93 modules /sessions 23,5 journées congé formation

PERSPECTIVES

Formation à destination des membres/utilisateurs de SMart:

Au premier semestre 2018, de nouvelles formations seront proposées, notamment sur la question du développement personnel (« Prendre la parole en public, sans stress », « Gestion de conflits », « Gestion du temps », etc.) et de l'informatique (Excel, Outlook).

À l'automne prochain, le catalogue sera totalement repensé. Il s'articulera autour de 5 axes pour un total d'une cinquantaine de formations disponibles tout au cours de l'année:

- 1) De l'idée au projet;
- 2) Valoriser son projet;
- 3) S'appuyer sur des ressources au quotidien;
- 4) Coopérer pour transformer la société;
- 5) La prévention et la sécurité.

Autre nouveauté: le service Formation souhaite proposer aux membres/utilisateurs de SMart un accompagnement qui permettrait en fait d'établir avec eux un plan de formations adapté à leur activité ou projet.

Enfin, le service s'active à nouer de nouveaux partenariats, y compris du côté néerlandophone. L'objectif est de proposer aux membres/utilisateurs des formations plus spécifiques à leur activité/métier et de les réorienter au besoin vers d'autres opérateurs. Parmi les partenaires pressentis figurent l'Association des Journalistes Professionnels (AJP), SAW-B. et nos voisins de CoopCity.

Formations à destination des travailleurs permanents de SMart:

- Le Référentiel de compétences des Conseillers/accompagnateurs de projets servira de base au développement, au cours de l'automne 2018, d'un plan de formation destiné à l'ensemble des équipes. Ce programme collectif sera suivi par un plan de formation individuel.
- Mise en place d'actions de formations collectives récurrentes (secourisme, incendie, intelligence collective, travail en équipe, cours de langues...)
- Mise en place de nouvelles actions de formation collectives (formalisation d'écrits professionnels, méthodologie de projet (Prince 2), séminaires sur les risques professionnels).
- Mise en place d'un parcours d'intégration pour les nouveaux permanents.
- Mise en place de bilans de compétence et de congés formation.

4. Etudes et recherches

Les innovations qu'apporte SMart dans l'organisation du travail, la manière dont l'entreprise contribue à sécuriser les parcours professionnels en préservant les droits sociaux de ses salariés freelance intéressent de plus en plus le monde de la recherche. En particulier, le passage en coopérative a suscité de multiples interrogations. Par son ampleur, par son caractère de laboratoire social à grande échelle, ce processus présente en effet de nombreuses inconnues, notamment quant à sa capacité à contribuer à l'instauration d'une forme de démocratie au travail et à servir de modèle à d'autres initiatives. Il est donc important de pouvoir analyser rigoureusement le phénomène en marche.

UNE RECHERCHE PLURIDISCIPLINAIRE

Dans cette perspective, Isabelle Ferreras, Auriane Lamine et Julien Charles, trois chercheurs du Cridis (Centre de recherches interdisciplinaires Démocratie, Institutions, Subjectivité de l'UCL) nous ont proposé fin 2016 de mener une recherche de longue haleine sur les transformations en cours chez SMart, qui mêlerait approches sociologiques et juridiques. Cette recherche s'est notamment appuyée, pour son versant sociologique, sur des observations directes impliquant la présence de chercheurs dans nos locaux et sur des entretiens avec une cinquantaine d'utilisateurs de SMart ainsi qu'avec des permanents. L'approche juridique a été orientée du côté du droit social et a abouti à la rédaction de plusieurs analyses de haut vol. Pour le dire brièvement, il s'agissait de voir comment le droit peut aider les travailleurs freelances dans la revendication et la construction d'une protection sociale adaptée à leur

réalité professionnelle en commençant par dresser un état des lieux.

Ce projet mené en collaboration avec le CESEP a été accompagné par un comité de pilotage réunissant pour un dialogue fécond les chercheurs, six permanents de SMart et trois travailleurs intermittents, sociétaires de la coopérative.

Dans la perspective d'un partage des savoirs et des interrogations, les chercheurs ont participé au sein de SMart à plusieurs manifestations publiques, notamment lors de l'Assemblée générale. Ils ont présenté ensemble leur recherche aux participants et la professeure Isabelle Ferreras a participé à une table ronde sur «le futur du travail: c'est vous, c'est nous, mais c'est quoi?», en compagnie de Isabelle Daugareilh (Université de Bordeaux), Philippe Defeyt (Institut pour un Développement Durable), Frédéric

Naedenoen (LENTIC), Bruno Roelants (CECOP).

L'équipe des chercheurs a aussi présenté son projet d'étude aux travailleurs permanents, lors d'un Midi SMart (rencontre-déjeuner dans nos locaux) qui s'est déroulé le 13 mars et a réuni une trentaine de collègues.

Les textes qu'ils ont produits ont donné lieu en 2017 à deux analyses d'éducation permanente. Plusieurs autres seront publiés dans le même cadre en 2018.

Cette collaboration a débouché, les 11 et 12 décembre 2017, sur l'organisation du colloque international «Les 24 heures du travail: l'autonomie dans la solidarité, pourquoi et comment?». Les interventions des orateurs étaient regroupées en fonction de deux questions «Où en sommes-nous? Urgence des enjeux et complexité de la situation actuelle» et «Où allons-nous? Quelles expérimentations démocratiques au travail?». La recherche se poursuivra durant toute l'année 2018.

MICHEL BAUWENS, CHERCHEUR EN RÉSIDENCE

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

Théoricien de l'économie collaborative, auteur du *Manifeste pour une véritable économie collaborative* et fondateur de la P2P Foundation, Michel Bauwens travaille en collaboration avec un groupe international de chercheurs sur l'application du pair à la gouvernance, la production et la propriété. Ce concept provient du monde informatique et implique une relation d'égal à égal dans des réseaux. Michel Bauwens a été l'un des premiers à appliquer ce principe à d'autres domaines de la société en le considérant comme une structure sociale. Pour lui, le pair-à-pair concerne en premier lieu la capacité des gens à créer de la valeur ensemble, d'égal à égal, sans autorisation. La société des communs, émanant de la dynamique pair-à-pair est à même d'apporter une réponse à la crise écologique et sociale à laquelle nous sommes confrontés.

Au cours de ces trois années, Michel Bauwens accompagnera SMart dans divers projets:

- ① SMart se base sur une plateforme numérique pour rendre accessible au plus grand nombre le droit à l'initiative économique au travers d'une coopérative ouverte et de grande envergure. Un nouveau récit se construit, qui nécessite d'être davantage diffusé au niveau international.
- ② SMart souhaite réorganiser et accélérer son développement international. Michel Bauwens accompagnera ce processus.
- ③ Une autre de ses missions consistera à aider SMart à mieux se connecter avec le monde des plateformes coopératives.
- ④ L'essentiel des services rendus par SMart à sa communauté s'est construit autour d'une centralité de haut en bas (*top down*). Nous souhaitons favoriser désormais un développement à partir de la base, sur un mode participatif et contributif (*pair à pair*). Certaines nouvelles applications informatiques pourraient gagner à se développer dans cette logique pair-à-pair. Dans cette optique, Michel Bauwens accompagnera le changement au sein de nos équipes et contribuera à créer les conditions permettant aux contributeurs de participer au processus.
- ⑤ Enfin, il stimulera la mise en œuvre de l'idée des Communs au sein de notre coopérative.





Michel Bauwens

Quelles ont été vos premiers chantiers en tant que chercheur en résidence chez SMart ?

Les premiers mois ont été une période d'immersion et de découverte, qui m'a conduit à rédiger un premier document stratégique, que j'ai intitulé *Rapport d'étonnement*. J'ai ensuite accordé mon attention à l'expansion internationale de SMart. Je collabore au développement d'un nouveau modèle de « *solidarity franchising* » qui donnera plus d'autonomie à ceux qui souhaitent développer une entité SMart dans leur pays. Nous allons étudier ces possibilités avec notamment un expert en la matière, John Restakis. J'ai beaucoup parlé de SMart à l'étranger, dans des pays comme l'Irlande, la Croatie et d'autres. Je vais collaborer avec Sandrino Graceffa et peut-être d'autres intervenants à un livre qui traitera de l'émergence des travailleurs autonomes, des communs, de la crise écologique et systémique actuelle, et de ses alternatives. Ce travail commencera en automne 2018, mais nous le préparons déjà. Enfin, je participe à des réflexions sur la réforme de la sécurité sociale, et j'apporte mon soutien à un projet local sur les coopératives de plateforme à Bruxelles.

I-WIRE

SMart a été également sollicitée pour collaborer au projet I-wire (*Independent Worker and the Industrial Relations in Europe*). Cette recherche, soutenue par la Commission européenne et à laquelle s'est associé le LENTIC (Université de Liège), a porté sur la manière dont les i-pros (travailleurs autonomes) sont représentés dans les relations professionnelles. Le projet a abordé tant les conditions de travail que les besoins de ces travailleurs. Il a rendu compte des bonnes pratiques en termes de représentation et de soutien à ces travailleurs par différentes instances et à travers neuf pays européens (dans la plupart desquels nous sommes implantés: Belgique, France, Allemagne, Italie, Espagne, Suède...). Notre expérience en la matière a aidé les chercheurs engagés dans cette étude à mieux appréhender les réalités de terrain.

L'approche était innovante dans le sens où le projet sondait à la fois le rôle de représentation des syndicats, des quasi-syndicats (c'est-à-dire des organisations qui défendent les intérêts des personnes non représentées dans leur vie professionnelle et dans leurs relations avec leur employeur), des intermédiaires du marché du travail et des nouvelles formes de coopérativisme.

Le rapport synthétique final ainsi que les différentes analyses intermédiaires sont disponibles sur le site www.i-wire.eu

Le 16 mars 2018, SMart a accueilli à Bruxelles la conférence finale du projet. Les présentations et captations de la conférence sont également disponibles sur le site i-wire.eu.



PRÉCIEUSES DONNÉES

Cela commence à se savoir: SMart dispose d'une base de données unique en son genre sur le travail intermittent. Elle a donné lieu, en son temps, à différentes études produites en interne, entre autres sur les Contrats, les Activités ainsi que sur plusieurs professions (auteurs et illustrateurs, photographes, journalistes, etc.). Elle intéresse aujourd'hui de plus en plus de bureaux d'études et de centres de recherches.

Ainsi, une analyse menée par l'Institut de la Confédération Européenne des Syndicats (ETUI) sur les travailleurs de plateforme se base sur les cas et les données (anonymisées) relatives aux travailleurs SMart qui ont travaillé pour Deliveroo.

Un chercheur de l'ULB spécialisé dans la sociologie des professions artistiques nous a proposé d'effectuer une recherche sur les musiciens, qu'il entamera en 2018 en recourant aux données de notre possession, également anonymisées.

SMart a collaboré à des recherches menées par l'Université de Groningen (Pays-Bas) et l'Université d'Anvers auprès de 1700 professionnels de la création travaillant dans huit pays européens. Les réponses ont montré qu'une grande partie d'entre eux se montrent très inquiets à propos de leur avenir. Nous étions présents à Amsterdam en mai 2017 pour la présentation des résultats de cette recherche et pour un colloque autour de ces deux questions clés: Qu'en est-il de l'autonomie d'un artiste travaillant comme indépendant? Quelles solutions les milieux professionnels et politiques envisagent-ils pour remédier aux trop faibles salaires et à l'inadéquation des mécanismes de sécurité sociale dans le secteur culturel?

UNE EXPERTISE FORT SOLLICITÉE

Depuis le début de l'année 2017, nous partageons notre expertise pour aider à l'installation d'une chaire d'entrepreneuriat coopératif à la KUL (Louvain). Nous avons en outre collaboré à des projets de recherche de l'Antwerp Management School (autour de l'analyse des parties prenantes), de l'université de Hasselt (sur le modèle et le public cible de SMart), ainsi que deux Hautes Ecoles de Gand (HoGent et Artevelde Hogeschool).

Nous avons en outre apporté notre soutien à une enquête mandatée par l'Observatoire bruxellois de l'emploi d'Actiris et menée par Didier Demazière (CNRS – Sciences Po Paris), Marc Zune et Elise Ugeux (tous deux de l'UCL). Il s'agissait d'aider ces chercheurs à trouver des personnes exclues du chômage pour qu'elles racontent leur histoire et décrivent leurs conditions de vie.

Enfin, signalons que SMart a été mise en avant dans l'enquête «Self-organising self-employed» (L'auto-organisation des travailleurs indépendants) menée pour la Royal Society for The Arts (Grande-Bretagne) par Benedict Dello et Fabian Wallace⁷.

La doctorante Marjan Decoste, attachée au centre SEIN de l'Université de Hasselt, mène une étude sur les freelances et le bien-être: comment trouvent-ils leur équilibre entre vie privée et professionnelle? Nous l'avons épaulée dans sa démarche.

⁷ https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_self-organising-self-employed-report.pdf

ÉDUCATION PERMANENTE : VERS L'ÉCOLE DE LA COOPÉRATION

Depuis 2013, SMart est agréée en tant qu'organisme d'éducation permanente et bénéficie d'une subvention de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Cette reconnaissance officielle concerne un programme de publications qui témoigne d'une ambition émancipatrice pour un public économiquement et socialement fragilisé. C'est le cas pour beaucoup de nos sociétaires, soumis à diverses formes de « précaire », malgré le haut niveau de formation de beaucoup d'entre eux.

Le passage de SMart en coopérative nous a incités à inscrire notre activité d'éducation permanente dans la perspective de la création, courant 2018, d'une école de la coopération destinée à devenir une structure pérenne accompagnant les sociétaires et toute personne intéressée.

Cette école aura pour mission de nous doter collectivement d'une culture de la coopération, en travaillant, comme l'écrit la Manufacture coopérative à « l'émergence d'une capacité collective à penser le rapport à l'entreprise, à sa propriété, à son projet, au pouvoir, au savoir » La pensée économique a fortement mis en avant l'esprit de compétition, tant entre les individus qu'entre les entreprises. Il s'agit de donner à chacun les moyens de changer de perspective pour apprendre à privilégier des pratiques de coopération à différents niveaux. A cette fin, il est nécessaire d'envisager des dispositifs d'information et de formation adaptés, qui comprendraient entre autres des conférences, des ateliers, des découvertes sur le terrain d'expériences novatrices, des échanges de bonnes pratiques, la constitution de filières professionnelles autogérées, etc.

Il est nécessaire dès lors d'acquérir et d'approfondir une culture de la coopération et une meilleure connaissance du mouvement coopératif dans la richesse de ses multiples facettes. Nous nous y appliquons en variant les approches, tantôt dans une perspective plutôt théorique, tantôt à partir de l'analyse de cas concrets.



Six de nos publications en 2017 avaient à voir avec cette thématique. Certaines sont en lien avec des interrogations propres au développement de notre entreprise. Ainsi, une analyse sur les coopératives multi-parties prenantes en Europe a permis une contextualisation des enjeux de SMart en la matière, puisqu'elle-même est une coopérative multi-parties prenantes. De même, une étude sur le groupe *Mondragón* peut également être source d'enseignement pour notre propre développement. En écho à l'actualité, nous avons analysé comment fonctionnaient trois coopératives de coursiers ouvertes récemment en Belgique. Nous avons aussi mis le focus sur la coopérative d'édition Médor, suite à l'attribution du prix d'Économie sociale à cette société de presse.

⁸ <http://manufacture.coop/presentation/>

Nous avons en outre édité un nouveau Cahier d'éducation permanente, *Pour une extension de la couverture sociale. Une revue des principales propositions de réforme*. L'auteur de cette étude, le juriste Jérôme Toussaint, a travaillé plusieurs années à Bruxelles chez SMart et vit aujourd'hui en Allemagne. Son approche multinationale, qui s'appuie sur des ouvrages publiés en français, en allemand, en anglais ou en néerlandais, lui permet de mettre en évidence les principaux courants de pensée sur lesquels se fondent aujourd'hui, dans nos pays, les débats publics en matière de sécurité sociale. Sa démarche naît d'un impératif : « défendre la sécurité sociale dans son indispensable mue, envisager comment l'adapter au monde postindustriel afin que chacun, quel que soit son statut, puisse bénéficier d'une protection de qualité ». Un impératif que nous partageons, faut-il le préciser⁹.

5. Centre de documentation

L'aménagement de la Kop a rendu possible une réactivation du centre de documentation que SMart avait mis sur pied avec l'association Culture & Démocratie, en mettant en commun les ressources des deux structures (revues, livres, publications académiques...): en tout, plus de 3000 titres étaient tenus à la disposition des visiteurs pour une consultation sur place.

Le principe n'a pas changé, mais les collections se sont élargies. Le fonds initial était essentiellement centré sur le monde de la culture dans toutes ses dimensions (politiques, économiques, sociologiques, etc.) ainsi que sur les professions artistiques et créatives. Désormais, il intègre aussi des ouvrages portant sur le mouvement coopératif, sur l'entrepreneuriat et sur l'économie, en particulier sur l'économie sociale et solidaire. Il s'enrichit en outre depuis le premier semestre 2018 de l'apport de deux nouveaux partenaires, qui partagent la Kop avec SMart: Pour la Solidarité, think tank européen reconnu comme organisme d'éducation permanente, et CoopCity, centre dédié à l'entrepreneuriat social et coopératif à Bruxelles.

La collection physique sera complétée au fil du temps par la constitution d'une bibliothèque numérique de base. Dans l'espace convivial de la Kop, ce centre de documentation veut être un lieu d'échanges et de partage de connaissances et de savoirs, qui offrira ses ressources à la future école de la coopération. Les publications des partenaires associés au projet pourront faire l'objet d'une présentation publique, d'une rencontre, d'un débat, autant de manières d'établir des relais entre les apporteurs de contenu et les utilisateurs: les sociétaires de SMart, le personnel, les partenaires et leurs publics.

⁹ Toutes ces publications sont téléchargeables sur notre site. Voir: smartbe.be/fr/services/education-permanente/



V. Développement territorial : économie, emploi et culture

Cinq personnes sont chargées du développement territorial en Belgique, en collaboration avec les équipes locales. Elles se répartissent le travail par zone géographique (Bruxelles, la Flandre, le Hainaut, l'Est et le Sud de la Wallonie et les cantons de langue allemande) et ont pour missions principales de :

- animer la communauté des membres et des donateurs d'ordre ;
- développer les partenariats, la mise en réseau, l'organisation d'événements ;
- aider les conseillers à asseoir leur implantation dans leur ville.

Ces missions les amènent à nouer des contacts avec de nombreux partenaires économiques et culturels.

Il s'agit, d'une part, de renforcer la présence de SMart sur le territoire national, en s'implantant dans des zones dont la coopérative est encore absente. Ainsi, les équipes de Liège et de Namur unissent leurs efforts dans la perspective d'ancrer notre entreprise dans la province de Luxembourg. Plusieurs initiatives (sessions d'information, rendez-vous...) ont été menées à Arlon, avec le Greenlab, à Libramont avec le Forem et le Centre culturel ou Nov'ardenne, à Marche avec la Maison de la Culture. Ces interventions permettent de rencontrer les membres de cette province mais aussi de tester l'opportunité d'y ouvrir un bureau et d'étudier où le localiser. De même, des démarches sont entreprises du côté germanophone : une première session d'information a été organisée en décembre à Sankt-Vith.

D'autre part, dans les villes et zones où nous avons déjà pignon sur rue, notre action vise à nouer et développer les liens de toutes natures avec des partenaires locaux, en matière d'économie et d'emploi comme en termes d'action culturelle.

COMPTOIR DES RESSOURCES CRÉATIVES

En ce qui concerne le soutien au travail des créateurs, nous devons épingler spécialement notre partenariat avec le Comptoir des Ressources Créatives (CRC). Après la mise sur pied d'une première structure à Liège en 2012, SMart a contribué avec ses bureaux régionaux au développement d'un réseau de Comptoirs à travers la Wallonie, à Namur, Mons et Charleroi. La prochaine étape est prévue à Tournai, où une association de fait a été créée le 1^{er} décembre 2017 pour préparer la mise en place d'un Comptoir local.

L'asbl liégeoise à l'origine de ce réseau offre des services matériels et immatériels aux créateurs et créatrices professionnels ou en voie de professionnalisation. Elle s'appuie sur leur expérience de terrain pour mettre en commun les ressources et les énergies afin de construire des solutions collectives, mutualistes ou coopératives qui respectent la singularité de chacun.

L'une des actions concrètes du CRC est l'organisation de rencontres baptisées « Pitch Cafés » qui permettent à des créateurs de présenter leurs projets devant un public averti. Deux de ces rencontres ont eu lieu les 15 juin et 5 octobre à Charleroi, avec l'appui logistique et organisationnel de SMart. D'autres se sont déroulées à Liège, Eupen, Mons ou Namur¹⁰.

¹⁰ Voir www.comptoirdesressourcescreatives.be/

1. Activités de réseautage

Dans le cadre de la Quinzaine numérique, **l'équipe montoise** a organisé en octobre un « Meet and Connect » (rassemblant les acteurs d'un même métier autour d'un professionnel chevronné), avec le collectif Dirty Monitor, société de création de contenu audiovisuel, pour parler de *mapping video*. Quelques semaines plus tard, SMart s'est associée avec Technocité pour organiser une *masterclass* avec les mêmes intervenants.

Dans l'optique de conforter notre présence dans la vie entrepreneuriale de la région, nous avons participé en outre à plusieurs manifestations organisées par Creative Valley comme les « Start-up Friday », qui sont des rencontres entre entrepreneurs et coachs. Ces initiatives ont pour but le partage d'expériences avec les personnes présentes et la mise en avant d'un porteur de projet local. Le « Make sens tour » est une tournée à travers tout le pays, qui permet de rencontrer et faire découvrir les « *changemakers* » locaux : des entrepreneurs, innovateurs et porteurs de projets à impact social, sociétal et environnemental. Le 21 juin, la tournée s'est arrêtée à Mons et nous avons participé à une table ronde sur le sujet des coopératives.

À Tournai, nous participons depuis trois ans à l'organisation des « soirées-sans titre » initiées par le CHOQ, avec le Wap's hub et une agence de communication locale Mediakod (un ancien membre de SMart devenu donneur d'ordre). Ces rencontres trimestrielles, qui rassemblent jusqu'à 80 personnes à chaque édition, visent de jeunes entrepreneurs actifs dans des secteurs liés aux nouvelles technologies (numérique, développement, web...).

SMart participe également aux réunions de la Plateforme culturelle de la Ville de Tournai, ce qui nous permet de créer du lien avec les différents acteurs

économiques et sociaux qui la font vivre culturellement.

Notre implantation à **Louvain-la-Neuve** nous a d'emblée conduits à nouer des liens avec l'Université comme avec le secteur de l'insertion socioprofessionnelle dans la région. La volonté d'aller à la rencontre des membres dans un autre contexte s'est concrétisée notamment, lors d'un moment festif, par un apéro sur le site de Louvain-la-Plage.

Le développement de notre antenne d'**Eupen** nous a amenés à multiplier les contacts avec les acteurs institutionnels de la Communauté germanophone. Citons notamment le ministère de la Culture, le Arbeitsamt (service public de l'emploi et de la formation, équivalent du Forem), le Wfg, Société de promotion économique pour l'Est de la Belgique.

En 2017, la Communauté germanophone nous a invités à une réflexion globale au sujet du lien entre le tourisme et la culture, ce qui, entre autres, a conduit une céramiste sociétaire de SMart à donner des stages de poterie en collaboration avec un hôtel. Cette même Communauté nous a par ailleurs consultés pour l'élaboration d'un questionnaire au sujet de l'économie créative. Nous lui avons fourni des données statistiques en notre possession ainsi que diverses informations sur des questions de mobilité.

Nous avons reçu la responsable du service public d'aide à la recherche d'emploi (Arbeitsamt) pour lui expliquer le fonctionnement de nos outils et services. Une session d'information est prévue pour tous les collaborateurs de l'Arbeitsamt de Sankt-Vith et Eupen.

L'équipe eupenoise sert fréquemment d'interface entre les institutions de la Communauté germanophone et des initiatives culturelles prises dans la région

liégeoise, Ainsi, en mai une délégation de la Communauté germanophone est venue visiter des organismes de soutien à la création tels que le Ravi (Résidences Ateliers Vivegnis International), l'espace Kultura, et le Comptoir des Ressources Créatives. Cette visite préparait celle de la ministre Isabelle Weykmans, qui, un an plus tard, est venue visiter les lieux dans la perspective de nouer des collaborations.

À Bruxelles, nous nous sommes inscrits de façon privilégiée dans des initiatives de la commune de Saint-Gilles. C'est ainsi que nous avons été invités en mai à la table ronde du Plan communal de Politique culturelle.

Parmi les multiples activités auxquelles nos équipes ont participé dans la région, citons les journées « Create your jobs » organisées à Boitsfort et à Forest. Il s'agit de workshops ludiques et interactifs qui permettent de découvrir les différents organismes d'aide à la création.

En avril, nous sommes intervenus lors de journée consacrée par CoopCity au projet CROIS'SENS, qui vise à sensibiliser et outiller au changement d'échelle des innovations sociales actives sur le territoire wallon et bruxellois.

Nous étions présents à la journée de l'indépendant au Château Karreveld à Molenbeek, ou encore à « St'art job », au centre culturel Jacques Franck à Saint-Gilles. Nous avons participé à différentes manifestations liées à la recherche

d'emploi et aux carrières professionnelles, comme le Mad Student Day, en octobre, où nous avons présenté nos services à des étudiants, ou le salon Jobs Cinema Days en novembre.

En Flandre, nous avons comme chaque année participé à de nombreux événements, tels que Flanders Expo. On a pu nous voir également lors des « Journées Événement et Communication » des 19 et 20 avril au ICC de **Gand**. Dans cette même ville, nous nous sommes également engagés dans les activités de Startersfabriek. Cette organisation accueille des partenaires de diverses entreprises qui offrent un soutien aux entrepreneurs en phase de démarrage.

L'équipe gantoise a suivi avec beaucoup d'intérêt le projet autour des communs que Michel Bauwens a développé dans la ville et qui s'est achevé en juin 2017. L'intérêt pour ce thème se pose également d'un point de vue politique: le parti Groen a invité SMart le 19 juin à réfléchir avec des syndicats et des experts du marché du travail à un cadre politique, pour une économie du partage durable. Quelques semaines plus tard, le 28 juin, une démarche similaire a suivi à propos de l'avenir des statuts sociaux en Belgique.

À Anvers, SMart était présente au salon professionnel BarVizArt et au salon des personnes issues de l'immigration, qui s'est tenu au centre de design De Winkelhaak.

2. Actions culturelles

FAITES DE LA MUSIQUE

Le hasard a voulu que la musique occupe une place centrale en 2017 dans les actions culturelles menées par les équipes de SMart en Wallonie et à Bruxelles.

À la base, un projet collaboratif auquel se sont associées toutes les antennes wallonnes: «Et si on faisait tomber les clichés sur les métiers de la musique ? - Pleins feux sur les métiers de la musique», qui s'appuyait sur la diffusion de capsules vidéos tournées deux ans plus tôt avec la collaboration de l'animateur de radio bien connu Jacques de Pierpont. Ces vidéos ont été le point de départ d'une série de rencontres autour des questions qui y étaient soulevées. Plusieurs problématiques ont été abordées successivement; la relation entre artiste/manager/booker et presse (**Mons**, le 25 février); le métier d'ingénieur du son (**Louvain-la-Neuve**, le 1^{er} mars); les tuyaux d'organisateur d'événements indépendants («Support your local band», **Liège**, le 8 mars); le thème «Et si on n'est pas «*mainstream*», quelle place dans la presse et sur le web ?» (**Bruxelles**, le 16 mars); la place du rap en Belgique (**Mons**, le 29 mars).

Parallèlement, une équipe bruxelloise a participé le 3 février à un déjeuner-rencontre organisé au **Botanique** par l'association de défense des musiciens FACIR et la revue *Court Circuit*. On devinait dans le titre de cette manifestation une intention ironique; «Le fric, c'est chic»: il s'agissait en effet de parler de la rémunération des musiciens.

En juin, dans le cadre des Fêtes de la Musique, l'antenne de **Namur** a accueilli dans ses bureaux un des concerts de «Musique à tous les étages» en partenariat avec la Ville de Namur et le Point Culture. La collaboration musicale s'est poursuivie avec les Abattoirs de Bomel pour un concert dans le festival «Beautés soniques».

C'est également pour les Fêtes de la Musique que l'antenne de **Charleroi** a soutenu l'événement «Piano projeté», qui associait musique électronique et art numérique pour produire des vidéos avec des notes de piano.

DES ARTS DANS LA VILLE

D'autres disciplines ont cependant aussi été mises à l'honneur.

L'équipe de **Charleroi** a organisé en août un Meet&Connect autour du **cinéma**, avec, pour invité, le réalisateur Harry Kumel, qui a proposé un condensé de son parcours et une leçon de cinéma.

À **Namur**, l'exposition **Art Troc**, dans le grand espace de l'Arsenal, a permis à de nombreux membres d'exposer leurs œuvres et d'engager des rencontres avec le public, notamment par le biais d'échanges de services.

Notre bureau de **Mons** a pris en charge, pour la neuvième année consécutive, la scène «**jeune public**» dans le cadre du festival «Théâtre en rue» au pied du Beffroi. En plus des spectacles jeune public, il a proposé des animations. Il a aussi soutenu le projet de danse «Double impro, simple impact». L'événement qui a eu lieu le 3 juin était une rencontre entre danseurs évoluant en duos tirés au sort autour d'improvisations.

QUESTIONS DE SOCIÉTÉ

Les rencontres culturelles auxquelles nous avons été associés ont parfois été l'occasion d'aborder des problèmes de société.

Ainsi, à Namur, la projection du film «**Entre nos mains**», de Mariana Otero, a donné lieu à un débat sur la participation en entreprise. À Charleroi comme à Bruxelles, SMart a pris part à des rencontres sur la sécurité sociale dans la foulée de la présentation du film de Gilles Perret «*La sociale*».

À Bruxelles également, nous avons participé en novembre au **colloque** organisé par IETM, Réseau international des arts du spectacle contemporain: «**On en parle? L'art à l'époque du populisme**».

3. TamTam et communication

Informier et impliquer nos parties prenantes, animer la vie coopérative, accroître la (re) connaissance de notre entreprise partagée et de la palette de ses services, participer au débat sur les évolutions du travail et de la société, voici quelques-uns des axes stratégiques de la communication de SMart.

Dans cette optique, SMart participe activement à la campagne TAMTAM, menée par un collectif d'experts, d'associations, d'acteurs de terrains et de citoyens qui s'associent pour dénoncer les conséquences des politiques néo-libérales. Les dégâts touchent à différents aspects de notre société: santé, justice, travail, éducation, environnement. Avec TamTam, nous voulons dénoncer mais aussi montrer que des alternatives sont possibles. SMart apporte un soutien à la campagne de différentes manières: financièrement, par le développement et la diffusion de contenus, et en mai 2018 par l'organisation d'une conférence sur «Le travail et la transition».

www.campagnetamtam.be

Mais les démarches de SMart en matière de communication ne se sont pas limitées à cette action. Rappelons quelques faits et chiffres:

- 370 mentions dans les médias, dont quatre opinions publiées dans *Le Monde*, *Le Soir*, *L'Écho*, *La Libre* (voir plus haut: Actions de l'administrateur délégué);
- Un nombre croissant d'abonnés sur les médias sociaux: Facebook (+ 21%), Twitter (+23%);
- Après une courte période d'inactivité, reprise du rythme de nos messages et interactions sur Twitter à l'occasion de l'Assemblée générale de juin 2017;
- 18 études et analyses publiées par le service Éducation permanente, auxquelles s'ajoutent des contributions à des publications externes;
- Des dizaines d'événements, de conférences, de rencontres organisées par SMart à travers le pays;
- Près de 900 participants à l'Assemblée générale, aux groupes de travail et autres dispositifs participatifs mis en place au sein de la coopérative.

TAM
TAM



VI. SMart en Europe

1. Activités des sociétaires à l'international

Bien qu'il repose sur une forte implantation locale sur le territoire, le modèle SMart a aussi indéniablement une dimension internationale marquée. Cette dimension se confirme année après année par les chiffres concernant l'importance des prestations effectuées par les sociétaires à l'étranger.

En effet, au cours de leur carrière, les artistes et autres travailleurs freelance sont de plus en plus souvent amenés, pour exercer leur activité et développer leurs projets, à traverser les frontières géographiques au sens propre comme au sens figuré.

Dans leurs parcours professionnels, en même temps qu'ils explorent des distributions de rôle inédites et des modes d'organisation en dehors des cadres habituels, ils se retrouvent aux avant-gardes de la mobilité. Des services spécifiquement adaptés à la mobilité des membres ont dès lors été développés en Belgique (assurances professionnelle à couverture internationale, conseils en matière de procédures et de droits social et fiscal...) afin, notamment, d'assurer la continuité de leur protection à l'international.

Quelques chiffres témoignent de l'ampleur de l'activité de nos membres hors de nos frontières. Les montants facturés hors Belgique représentent en 2017 près de 9% du chiffre d'affaires de SMart. Si 86% de ce montant provient de prestations effectuées au sein de l'Union européenne (Royaume-Uni inclus), la valeur des prestations réalisées pour des commanditaires dans 119 autres pays à travers le monde atteint 1,4 million d'euros.

Six pays concentrent 90% des montants facturés à destination de l'Union européenne : France, Allemagne, Pays-Bas, Espagne, Italie, et Luxembourg. La France à elle seule en assure 57%. Pour la zone hors Union, on notera l'importance particulière des relations avec les États-Unis. Contrairement aux années précédentes, la Suisse ne fait plus partie du peloton de tête des pays hors Union européenne : cela est dû en partie à la mise en place de procédures administratives qui rendent à présent trop laborieuse la réalisation de prestations par les travailleurs qui ne résident pas dans ce pays.



2. Un groupe européen

SMart est présente dans neuf pays de l'Union européenne où les différentes entités nationales développent des services qui s'inspirent directement du modèle élaboré en Belgique (entreprise partagée, mutualisation des services, accompagnement des travailleurs freelance, accès à la meilleure protection sociale...), tout en affichant leurs spécificités, adaptées à leur cadre national.

La volonté de contribuer à la création d'entités sœurs de SMart Belgique répond à deux objectifs :

- ➊ Contribuer à la construction d'un cadre social et réglementaire qui favorise la sécurisation et l'épanouissement des parcours professionnels et l'insertion des artistes et des travailleurs freelance dans le marché du travail, tout en protégeant les carrières professionnelles.
- ➋ Concevoir les outils, inspirés de l'expérience et du savoir-faire acquis en Belgique et adaptés aux conditions locales, qui favorisent l'insertion et la mobilité des membres à l'échelle européenne, tout en leur permettant d'accéder à une meilleure protection sociale.

Historiquement, ce développement s'est effectué à partir de 2008 (d'abord en France) en collaboration avec des structures locales déjà implantées dans les secteurs professionnels créatifs et dans l'économie sociale.

La dimension internationale de notre programme permet d'envisager SMart comme un modèle porteur de véritable changement sociétal, qui introduit les mécanismes de solidarité et de mutualisation nécessaires, en touchant par-delà les frontières une base de population plus nombreuse.

Ce modèle suscite également de l'intérêt au-delà de l'Europe. Ainsi le développement de SMart au Maroc est à l'étude. Une réflexion sur la faisabilité d'un tel projet est menée en collaboration avec la pionnière des Coopératives d'Activité et d'Emploi en France, Elisabeth Bost, et son associé Saïd Ramli. Des contacts établis au Canada semblent également porteurs de promesses.

Les neuf entités SMart actives en Europe poursuivent chacune leur développement à des rythmes différents, mais également selon des ampleurs variables. En effet, les réalités nationales diffèrent notamment en raison du fait que le cadre législatif et réglementaire lié au travail et à la protection sociale des travailleurs freelance n'a pas fait l'objet d'une harmonisation, puisqu'il sort du cœur du domaine de compétence conféré par les États membres à l'Union européenne dans les Traités.

Par-delà ces différences d'un pays à l'autre, cependant, une certaine unité de projet commence à se dégager, à travers un objectif commun : accompagner le travailleur freelance en lui offrant un cadre sécurisé qui lui permette de surmonter la complexité inhérente au mode de travail au projet. Le développement territorial de SMart s'opère à l'échelle internationale au travers d'entités dotées de personnalités juridiques distinctes. Dans les pays et territoires où elles sont implantées, elles établissent au fil du temps une relation de proximité avec des sociétaires, des membres et des communautés d'utilisateurs des services offerts par SMart localement.

FRANCE

SMart s'est développée en France dès 2009 sous forme coopérative en prenant appui sur des partenaires territoriaux impliqués dans le champs de l'économie sociale et solidaire. Avec l'ouverture en 2017 du bureau de Bordeaux, SMart compte aujourd'hui 14 implantations à travers l'Hexagone.

En 2017, la coopérative rassemblait 14.789 membres, entrepreneurs, artistes, créatifs et autres travailleurs indépendants, qui génèrent un chiffre d'affaires de près de 18,5 millions d'euros.

La particularité de l'offre de SMart en France est à la fois de proposer aux travailleurs un contrat à durée indéterminée (CDI) au travers de la coopérative d'activité et d'emploi GrandsEnsemble, mais également de prendre en charge la gestion sociale de structures employeuses en leur faisant bénéficier de la garantie de paiement des salaires à J+7.

Ainsi en 2017, les 863 entrepreneurs regroupés chez Grands Ensemble assuraient 30,5% du chiffre d'affaires de SMart en France, tandis que 161 employeurs avaient recours aux services mutualisés pour un chiffre d'affaires de 2,1 millions d'euros.

L'année 2017 a été marquée par une forte croissance du service adressé aux travailleurs du secteur audiovisuel : + 171% en un an. Une croissance liée à la fois à l'automatisation du service et au développement d'un accompagnement spécifique pour répondre aux besoins de cette communauté. Un développement qui s'est traduit par l'organisation de deux événements nationaux appelés Travelling, à Lille et Paris, en partenariat avec des acteurs majeurs de ce secteur comme Pictanovo, Plaine Images, Le Fresnoy ou Commune Image, et la mise en synergie des membres sur une logique de filière.

A noter également, en 2017 le lancement de l'offre de service Matlease, inspirée de l'offre faite aux sociétaires de SMart en Belgique pour l'achat de petit matériel, qui a permis à 8 membres d'emprunter 23.639 euros cumulé sur l'année.

En France, la communauté des membres SMart évolue avec une progression constante des métiers de la communication, du conseil et de la formation qui fait écho au positionnement de SMart sur un champ plus large que celui de l'artistique et du culturel. La tournée de présentation du livre de Sandrino Graceffa relayée dans la presse, avec notamment un article important dans *Télérama*, et le redesign du site internet ont joué en faveur de cette ouverture.

Enfin, pour répondre aux besoins d'accompagnement de sa communauté, SMart a développé en France un certain nombre de partenariats avec des écosystèmes locaux pour proposer des lieux de travail (espace de coworking) gratuits à ses membres.

En 2017, SMart a pris en charge l'animation de l'espace de coworking de La Grappe à Lille, a ouvert un lieu mutualisé à Paris en partenariat avec Plateau Urbain (porteur du projet Les Grands Voisins) et Scintillo (groupe de 17 entreprises de la culture) et s'est installée avec La Machinerie à Amiens dans un nouveau lieu disposant d'un espace de coworking plus grand. Cette stratégie est désormais inscrite dans le développement de SMart qui investit dans deux projets d'envergure à Montpellier (Halle Tropisme, ouverture prévue fin 2018) et Lille (So Bazaar, 2019). SMart a en outre signé un partenariat national avec Plateau Urbain, qui permettra aux membres de la coopérative de bénéficier d'espaces de travail dans les locaux vacants que cet organisme gère à travers la France.

SUÈDE

C'est en 2014 que SMart a commencé à offrir en Suède le service «Activité», qui n'a cessé de s'améliorer depuis lors. Ses membres étaient plus de 1000 à la fin de l'année 2017. Son chiffre d'affaires a augmenté de façon significative pour atteindre 1,3 millions d'euros.

Au cours de l'année, des formations en gestion de projet au travers des outils SMart ont été organisées dans des établissements d'enseignement supérieur, ainsi que dans des bureaux régionaux et locaux.

En partenariat avec Media Evolution, le relais d'Europe Créative (*Swedish Arts Council*), la Fondation culturelle Swedish Arts Board et la ville de Malmö, SMart a été impliquée dans la conception et l'organisation à Malmö d'un séminaire qui a connu un retentissement important.

De nouveaux partenariats ont abouti à des collaborations ponctuelles avec des structures telles que le cluster Subtopia, l'incubateur KLUMP et l'espace de coworking Goto10.

Nombre d'événements ponctuels ont été organisés pendant la Semaine européenne des travailleurs freelance (European Freelancers' Week 2017), en collaboration avec Intercult, The Swedish Film Institute, Go to10, Swedish Internet Foundation, et Transit Incubator, qui ont également hébergé des sessions d'information sur les services offerts par SMart en Suède.

ESPAGNE

Un nouveau bureau de SMart a été ouvert à Burgos, ce qui porte à dix leur nombre total dans la péninsule ibérique, au service de plus de 3000 membres qui, ensemble, ont généré plus de 10,3 millions d'euros de chiffre d'affaires.

SMart en Espagne s'est dotée d'une nouvelle structure coopérative, *SMart Gestión de actividades*, créée pour répondre spécifiquement aux besoins d'accompagnement des travailleurs freelance au sens large, y compris en dehors du domaine de l'art et de la création. Cette entité fait désormais partie du Groupe coopératif SMart en Espagne.

La Direction financière établie l'an passé a permis de renforcer la qualité des services et la gestion financière de la structure. L'instauration de comités locaux favorise une consultation plus régulière des sociétaires sur des questions d'organisation et d'orientation stratégique. Parmi les partenariats et les initiatives à relever, citons les rencontres annuelles entre membres organisées dans six localités (Seville, Málaga, Grenade, Madrid, Barcelone, et Saragosse), rencontres durant lesquelles ont été discutées les actions en cours et les priorités pour le développement de la coopérative ainsi que la participation à la Semaine européenne des travailleurs freelance.

ITALIE

Opérationnelle depuis l'été 2014, la coopérative sociale SMart a constitué un fonds de garantie qui permet à ses membres de toucher leurs salaires endéans le dix du mois suivant leur prestation. À la fin 2017, SMart comptait en Italie 741 membres, qui ont généré au total un chiffre d'affaires de 1,7 millions d'euros.

Parmi les partenariats et les événements saillants développés courant 2017, on retiendra :

- Le partenariat avec l'espace de coworking Millepiani à Rome, où sont organisées des sessions hebdomadaires d'information à l'attention de nouveaux membres ;
- La participation au European Forum of Social and Solidarity Economy (Bruxelles, Parlement européen) ;
- La participation à Autonomous Work and Platform Capitalism (Venise, université Ca' Foscari) ainsi qu'à Jobless Society Forum, Works in Progress et Shareitaly (à Milan). Comme les collègues espagnols et suédois, et comme nous l'avons fait nous-mêmes à Bruxelles (voir plus loin), l'équipe italienne a joué un rôle actif dans la Semaine européenne des travailleurs freelance.

AUTRICHE

En Autriche, la coopérative «SMart-Ate.ge» est opérationnelle depuis octobre 2015.

Son offre de services permet à des personnes ainsi qu'à des associations de gérer facilement leurs projets. Fin 2017, SMart ne comptait pas moins de 393 utilisateurs des services, pour un volume de facturation de 575 000 euros en Autriche.

Après avoir travaillé à l'élaboration d'un portail d'information sur la mobilité internationale inspiré de l'expérience de SMart en Allemagne et financé par le ministère autrichien de la Culture, la coopérative a lancé en mai 2017 un portail dédié à la mobilité des professionnels de la création (Mobility Infoportal & Helpdesk) accessible en ligne en allemand et en anglais. Un guichet offrant conseils et accompagnement personnalisés en matière de mobilité a été ouvert en automne 2017.

Par ailleurs, l'offre en services s'est également étoffée du fait de la gestion et

l'accompagnement de projets et d'activités plus complexes en raison de leur taille, leur phasage ou du nombre de personnes impliquées dans sa mise en œuvre.

Parmi les nouveaux partenariats noués en 2017, on compte des institutions publiques telles que Unemployment Agency Vienna (AMS Vienna) et le Fonds Soziale Wien, ainsi que divers autres organismes : Impact Hub Vienna, Austrian Wirtschafts Service (AWS), All Arts (Dick Molenaar) ou encore International Taxation.

SMart a été reconnue en Autriche comme une start-up innovante par l'Austrian Wirtschafts Service (AWS).

Bref, dans ce pays, 2017 a été une année de croissance forte au cours de laquelle l'accent a été mis sur le développement et la professionnalisation des services destinés aux sociétaires ainsi qu'aux relations avec le réseau coopératif national.

ALLEMAGNE

En Allemagne, SMart a été constituée en société coopérative fin 2015 et est implantée dans deux bureaux : Berlin et Brème. Le cap des 150 sociétaires a été dépassé en 2017. Ensemble, ces derniers ont facturé près de 360.000 euros.

En ce qui concerne le développement de nouveaux services, l'accent a été mis sur l'organisation de sessions d'information relatives à la meilleure façon d'entreprendre en tant que freelance en Allemagne, mais aussi sur les contrats d'emploi d'une durée de douze mois, les Personnel Leasing Contracts (*Arbeitnehmerüberlassungsvertrag*). SMart en Allemagne a poursuivi ses relations de partenariat et son activité de conseil vis-à-vis de plus de 300 artistes

dans le cadre du help desk «Touring Artists+», qui vise spécifiquement l'accompagnement, en matière de mobilité, de professionnels de la création en Allemagne. Ce projet, financé par le ministère allemand de la Culture, se développe en partenariat avec l'International Association of Art (IGBK) et l'International Theatre Institute (ITI)¹¹.

Parmi les partenariats que SMart a développés et renforcés en 2017, on dénombre, outre le site Urban Spree, à Berlin : VGSD - Verband der Gründer und Selbständigen Deutschland e.V. (Association pour auto-employés et entrepreneurs en Allemagne); Club Commission Berlin ver.di Bundesministerium für Arbeit und Soziales et le Goethe Institut Reeperbahnfestival.

HONGRIE

Les activités de SMart à Budapest ont commencé fin 2014.

Tout au long de l'année 2017, la structure s'est employée à acquérir de la visibilité auprès d'utilisateurs potentiels, de clients et de partenaires.

SMart est une toute petite structure en Hongrie (deux travailleurs permanents), qui offre néanmoins à ses membres un service relativement complet en termes de gestion de contrats et d'activités, et qui inclut un dispositif de garantie salariale : en 2017 ce dernier a permis d'assurer et de raccourcir les délais de paiement pour les membres, qui sont passés à dix jours calendrier depuis avril.

Des partenariats ont été amorcés ou renforcés au cours de l'année avec les entités suivantes, ancrées principalement dans les secteurs artistiques : Mome, Krea, Artisjus, Hungarian Studio of Young Designers, Studio of Young Photographers Hungary, Contemporary Architecture Center, Hungarian Sculpture Society, Trafó Ház, Hungarian Association of Translators, Association of Hungarian Film Production, Impact Hub, Kubik, Juranyi, Photon, et Pioneer.

PAYS-BAS

Le bilan des activités de SMart aux Pays-Bas au cours de 2017 nous a amenés à surseoir à la poursuite des activités, réservées jusque-là exclusivement aux travailleurs indépendants. Sous la direction de SMart en Belgique, l'équipe chargée du

développement de SMart aux Pays-Bas recherche, si possible avec d'autres structures locales, une alternative qui permette d'assurer un meilleur niveau et un meilleur accès à la protection des travailleurs freelance, tous secteurs confondus.

UNE COLLABORATION DANS LA DIFFÉRENCE

C'est à partir de la Belgique qu'a été donnée l'impulsion initiale à la création des autres structures nationales et c'est la structure belge qui continue pour l'essentiel à soutenir leur développement, par un apport financier, par la mise à disposition de ressources mutualisées, mais aussi en tant que garante de la marque SMart.

Dans chacun des pays où nous avons essaimé, l'activité de notre entité sœur diffère en fonction des usages locaux, de la structuration spécifique des secteurs et des possibilités d'intervention offertes par les législations nationales. Les publics touchés varient également : salariés, indépendants, collectifs, organisations, professionnels de la création ou freelances de toutes disciplines.

Ces différences n'empêchent ni les collaborations, ni les échanges entre les équipes, comme on le verra plus loin. De Stockholm à Malaga, de Nantes à Budapest, en passant par Brème, Liège, Gand ou Milan, l'Europe se construit chez SMart dans une quarantaine de villes au rythme du travail quotidien.

Pour rendre plus explicite ce qui rassemble les diverses entités, quel que soit le pays où elles sont implantées, nous avons décidé en 2017 de ne plus recourir qu'à l'appellation SMart, sans plus user du suffixe national (SMartBe, SmartHu, etc.). Ce qui n'ôte rien à la capacité dont est dotée chaque entité locale à prendre des décisions en toute autonomie, à innover, voire à apporter au modèle initial une véritable plus-value en matière d'organisation ou de services. L'apport de l'un peut alors bénéficier à toutes les autres entités, à une échelle qui dépasse celle de l'origine.

¹¹ Voir à ce propos, notre publication : Marie Reiter, *Qui veut voyager loin a besoin de structures*, Éd. en ligne SMart, 2015.

	France	Suède	Espagne	Italie
Dénomination	SMartFr Coopérative d'accompagnement et de gestion de projets créatifs	SMartSe AB	SMartIb Cooperativa de Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales	SMartI Societ� Mutualistica per Artisti
Forme juridique	Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)	Compagnie à responsabilité limitée	Cooperativa de Impulso Empresarial	Societ� Cooperativa Impresa Sociale
Création	2008	2012	2013	2013
Début de fonctionnement	2009	nov. 2012	mai 2013	janv 2014
Services				
Prise en charge complète de la gestion administrative, comptable et financière de l'activité et des projets :				
Pour personnes physique	✓	✓	✓	✓
Pour personnes morales	✓	✓	✓	
Pour indépendants		✓		
Fonds de garantie en cas d'impayés	✓	✓	✓	✓
Délais de règlement des rémunérations	7 jours fin de prestation	7 jours fin de prestation	10 du mois suivant la prestation	10 du mois suivant la prestation
Assistance juridique	✓	✓	✓	✓
Helpdesk mobilité: «Touring artists»				
Prélèvement SMart (sur montants HTVA)	8,5% (porteurs individuels) 6,5% (personnes juridiques)	6,5%	7,5%	8,5%
Nombre de bureaux	14	1	10	2
Chiffre d'affaires en 000 à	18.465	1 337	10.363	1 700
Utilisateurs des services dans l'année	1 676	298	3 107	297

	Pays-Bas	Autriche	Allemagne	Hongrie	
	Stichting SMartNL	Work SMartAt	SMartDe	SMartHu Non-profit Kft.	Dénomination
	Fondation	Coopérative	Association Coopérative	Sp�rl sans but lucratif	Forme juridique
	2013	2013	oct. 2013	2014	Création
	nov 2013	janv. 2014	déc. 2015	oct 2014	Début de fonctionnement
Services					
Prise en charge complète de la gestion administrative, comptable et financière de l'activité et des projets :					
		✓	✓	✓	Pour personnes physique
		✓	✓		Pour personnes morales
✓					Pour indépendants
✓		✓	✓	✓	Fonds de garantie en cas d'impayés
7 jours fin de prestation	7 jours fin de prestation	7 jours fin de prestation	7 jours fin de prestation	10 du mois suivant la prestation	Délais de règlement des rémunérations
✓	✓	✓	✓	✓	Assistance juridique
			✓		Helpdesk mobilité: «Touring artists»
6,5%	7,5%	7%		8,5%	Prélèvement SMart (sur montants HTVA)
1	1	1		1	Nombre de bureaux
na	576	360		30	Chiffre d'affaires en 000 à
32	???	100		92	Utilisateurs des services dans l'année

3. Des projets transfrontaliers ou transnationaux

Parallèlement au développement de ces entités à travers l'Europe, nous nous sommes investis dans divers projets transfrontaliers.

Le développement de nos bureaux d'Eupen et de Genk a renforcé notre implication dans l'Euregio Meuse-Rhin. Nous sommes du reste parmi les fondateurs du Creative Hub Euregio (CHE) et nous avons établi des contacts réguliers tant dans le Limbourg hollandais (Maastricht, Heerlen) que dans la région d'Aachen, en Allemagne.

La volonté de la ville de Maastricht d'accueillir un bureau SMart a été formulée officiellement et nous sommes à la recherche de partenaires intéressants dans cette région.

Sur le versant allemand, la question de la mobilité figure au cœur des échanges. Elle était déjà à la base du help desk «*Touring Artists*», développé par SMart en Allemagne, et du «*Grenz Info Punkt*» à Aix-la-Chapelle, avec lequel nous entretenons des relations régulières. Deux journées d'information pour les travailleurs transfrontaliers dans l'Euregio Meuse-Rhin ont été organisées avec notre collaboration : une à Aix-la-Chapelle et la seconde à Eupen. D'autres préoccupations émergent également, telles que la politique culturelle, le financement de projets culturels transfrontaliers ou encore la place de l'économie créative dans le développement de l'Euregio. Enfin, nous avons mis sur pied des formations en collaboration avec la Communauté germanophone (comme en 2016), mais aussi pour la première fois avec la ville d'Aix-la-Chapelle.

Les collaborations entre les entités SMart de différents pays s'intensifient. Ainsi, en mars, le responsable du développement territorial à l'est du pays a accompagné Michel Bauwens à Berlin pour une conférence lors d'une rencontre de membres de SMart. À cette occasion, il s'est entendu avec ses collègues allemands pour une mise en commun des contacts et réseaux respectifs, dans la perspective d'ouvrir une permanence, voire un bureau à Cologne.

En mai, nos collègues viennois ont lancé une plateforme d'information sur la mobilité des artistes. Dans ce cadre a été présentée une plaquette rassemblant des conseils pratiques, qui est le fruit d'une collaboration belgo-autrichienne : «*Recommendation Paper: From Mobility of Professionals in the Art and Culture Sector to Patchwork-Workers of Europe*»

Les partages d'expérience se sont multipliés avec la France, en particulier lors d'un séminaire à Strasbourg en 2018 qui a réuni, en trois sessions successives, tous les conseillers des deux pays. On peut également citer la venue à Bruxelles d'une collaboratrice d'Outre-Quévrain pour participer au lancement de la filière «*Formation*» ou la présence de permanents belges aux côtés de leurs collègues français lors des rencontres coopératives de Bigre I, à Sète.

Des représentants des différentes entités européennes de SMart viennent régulièrement à Bruxelles pour une réunion autour d'un projet ou une rencontre avec la direction. En juin, ils étaient nombreux, la veille de notre dernière Assemblée générale, à participer aux séances de travail prévues pour eux, puis aux rencontres et à la fête du lendemain.

4. Pour une Europe sociale

Comme en Belgique, SMart développe avec divers partenaires des actions de lobbying et de réseautage en direction des pouvoirs européens. Ce travail sans relâche permet peu à peu de faire entendre notre point de vue sur des questions liées essentiellement à l'évolution du monde du travail et aux solutions qu'il conviendrait de mettre en place pour assurer au plus grand nombre une protection sociale de qualité. Notre administrateur-délégué se montre très actif à cet égard, aux côtés de la Direction du Développement et de la Stratégie.

Le Socle européen des Droits sociaux, élaboré par la Commission sous l'impulsion du président Juncker, est un pas dans la direction d'une Europe plus conforme à ce que nous souhaitons. Sandrino Graceffa a participé le 23 janvier à la Conférence de l'Union européenne sur ce Socle, à propos duquel la Commission a lancé une consultation auprès des gouvernements nationaux, des partenaires sociaux et des acteurs de terrain. SMart a rédigé une réponse en collaboration avec son partenaire Pour la Solidarité.

Le 12 mai 2017, lors d'un séminaire portant sur les nouvelles technologies et la numérisation, Sandrino Graceffa a pris la parole au Comité économique et social européen (CESE) pour expliquer notre modèle coopératif.

En novembre, le Sommet social à Göteborg nous a donné l'occasion de rencontrer la Commissaire européenne Marianne Thyssen et de présenter notre projet lors d'un événement sur le rôle de l'économie sociale et solidaire dans la croissance et l'emploi. Notre administrateur délégué est également intervenu lors de la Conférence «*A cooperative vision for the collaborative economy*» organisée le 7 novembre au Parlement européen par Cooperatives Europe. Enfin, le second «*Forum for the Social economy in Europe*», co-organisé par la Confederal Group of the European United Left, Nordic Green Left (GUE/NGL)

and European Networks of Social and Solidarity Economy, a eu lieu au Parlement européen le 9 novembre, et là encore nous étions présents.

Ces démarches institutionnelles s'accompagnent d'actions sur le terrain, en lien avec des partenaires issus de divers pays.

SMart participe activement à la Coop des Communs, association qui réunit des activistes du monde des communs, des chercheurs, des militants et entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) ainsi que des acteurs publics afin de contribuer à la construction d'un écosystème favorable à l'éclosion de communs co-construits avec l'ESS et les pouvoirs publics intéressés. SMart a participé au groupe de recherche collaboratif «*Protection sociale, ESS et communs*» qui a produit plusieurs notes de réflexion. En outre, nous avons organisé, les 11 et 12 juillet 2017, une mise au vert qui a rassemblé des acteurs majeurs de l'ESS, du monde coopératif, du monde syndical et académique, ainsi que des activistes des communs afin de favoriser un dialogue constructif et une meilleure compréhension mutuelle. Un rapport détaillé de cette rencontre a été publié sur le site de la Coop des Communs¹². Le groupe est voué à continuer en 2018.

SMart a par ailleurs participé à l'organisation de la European Freelancers Week (du 9 au 13 octobre 2017) dans différents pays européens. L'initiative a pour objectif de faire reconnaître la figure des freelances et ses spécificités. SMart a organisé plusieurs workshops à travers l'Europe et participé au panel de lancement (en ligne), qui s'est déroulé le 9 octobre.

On pourrait encore citer une rencontre avec des syndicats danois ou la visite dans nos bureaux de Coop UK, Indycube & Community (les 6 et 7 décembre) : autant d'événements qui, chez SMart, font vivre l'Europe au quotidien.

¹² Voir <https://coopdescommuns.org/category/protection-sociale-ess-et-communs/>



VII. Nos partenaires

La stratégie de partenariat de SMart a pour moteur principal la création d'alliances solides visant la poursuite de buts et d'objectifs communs. Elle sert à soutenir :

- des projets et initiatives en lien avec son cœur de métier et son champ d'expertise ;
- le développement des services mutualisés à destination des sociétaires/utilisateurs finaux ;
- la recherche, le développement et la diffusion de connaissances dans des secteurs d'activité où SMart joue un rôle de précurseur.

En 2017, nous avons noué au bas mot plus de 250 partenariats, dans les secteurs artistiques, socioculturels et socioéconomiques. Nous avons aussi collaboré avec de nombreux organismes publics. Impossible de les citer tous. Nous nous contenterons donc de saluer ici quelques partenaires privilégiés, en Belgique et hors de nos frontières.

ACTA, première association constituée en Italie pour donner une forme de représentation aux professionnels du tertiaire avancé, qui sont des travailleurs autonomes (formateurs, chercheurs, créatifs, consultants, etc.).

L'Association des Régions Frontalières d'Europe a notamment pour mission d'initier, soutenir et coordonner la coopération entre les régions à travers l'Europe.

Aura, Empresa de Trabajo Temporal est une réponse aux attentes des travailleurs sujets à l'intermittence. Issue de l'économie sociale et solidaire, cette coopérative andalouse d'emploi d'intérêt social, sans but lucratif, entend promouvoir la stabilité de l'emploi et la qualification des travailleurs.

Nous participons au **réseau européen** de tiers-lieux **Bang**, animé par la volonté de créer une plateforme de services proposés par les différents membres du réseau aux autres membres.

Bigre! En France, SMart, Coopaname, Oxalis, Grands Ensemble et Vecteur Activités se sont unis pour donner naissance à cette première mutuelle de travail associé avec laquelle nous entretenons d'étroites relations.

CESEP. Le Centre Socialiste d'Education Permanente est l'un de nos partenaires pour notre programme d'éducation permanente ainsi que pour une recherche universitaire en collaboration avec le CRIDIS sur les mutations en cours dans notre organisation, suite à notre passage en coopérative.

Le Comptoir des ressources créatives, est une association pour les créateurs, par des créateurs. En s'appuyant sur les expériences de terrain, l'ASBL veille à proposer des outils pour faciliter les processus de création, capitaliser les savoirs et mettre en réseau créateurs et partenaires.

Confrontations Europe. Ce think tank européen entend partager des diagnostics et élaborer des propositions concrètes pour mieux construire une Europe humaniste, compétitive et solidaire.

Coopcity. Présente dans les locaux de SMart depuis 2016, cette structure aide les porteurs de projets à mettre sur pied leurs idées, via ses différents programmes d'accompagnement. Elle vise aussi à informer, sensibiliser et inspirer les futurs entrepreneurs sur l'entrepreneuriat social à Bruxelles et souhaite insuffler une autre vision de l'économie.

La Coop des Communs réunit des activistes du monde des communs, des chercheurs, des militants et entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) ainsi que des acteurs publics. Nous voulons contribuer à la construction d'un écosystème favorable à l'éclosion de communs co-construits avec l'ESS et les pouvoirs publics intéressés.

Coopkracht. Nous sommes membres de cette association, coupole des sociétés coopératives en Flandre.

Creatif Hub Euregio, hub créatif de l'Eurégio Meuse-Rhin.

Creative Valley, à Mons, est un hub créatif qui travaille à la transition de notre économie traditionnelle vers une économie créative.

CRIDIS. Le Centre de recherches interdisciplinaires Démocratie, Institutions, Subjectivités, de l'UCL, a entamé une recherche sur les enjeux des mutations en cours chez SMart. A cette fin, il nous a proposé une approche qui marie les perspectives juridiques et sociologiques.

L'association d'éducation permanente **Culture & Démocratie** est une plateforme de réflexion, d'observation, d'échange et de sensibilisation à ce qui lie la culture et la démocratie. Outre des collaborations ponctuelles, nous partageons avec elle un centre de documentation spécialisé dans les questions de la culture et du monde du travail.

Dynamo-Coop. SMart fait partie des fondateurs de cette Coopérative immobilière à finalité artistique qui a réuni les fonds nécessaires pour pouvoir acquérir et rénover à Liège deux immeubles mis en 2016 à la disposition des créateurs.

Febecoop est une association de promotion et de diffusion du modèle, des valeurs et des principes coopératifs. Son objectif est de contribuer à la transition vers une économie plus humaine et plus durable grâce au modèle d'entreprise coopérative. Elle nous accompagne dans nos projets de transformation.

Le Forem. SMart a conclu en 2015 un accord avec le Centre de compétences Forem Tourisme pour qu'un cycle de 8 formations soit proposé gratuitement aux artistes et créatifs demandeurs d'emploi en Région wallonne.

initiativesETcité est une société coopérative regroupant en France des entreprises du développement local durable autour des métiers du conseil, de la formation et de la communication.

KUL. L'Université Catholique de Louvain a développé dans son département d'Économie un Centre de connaissance sur l'entrepreneuriat coopératif.

Le LENTIC, centre de recherche et d'intervention de l'Université de Liège, centré sur les processus d'innovation organisationnelle.

Microstart. Avec cette organisation active dans le microcrédit en Belgique, nous collaborons pour l'étude et le développement d'outils mutualisés.

Peer to Peer Foundation/Michel Bauwens. SMart accueille en résidence le fondateur de Peer to Peer, Michel Bauwens, qui travaille en collaboration avec un groupe international de chercheurs sur l'application du pair à pair à la gouvernance, la production et la propriété.

Platform cooperativism, réseau international de soutien à l'économie coopérative de plateformes.

Pour la Solidarité - PLS se définit comme un « European think & do tank » indépendant engagé en faveur d'une Europe solidaire et durable. SMart et PLS développent régulièrement des projets en commun.

SMart est membre partenaire de **Prométhéa.** Un échange basé sur une visibilité et connaissances dans le secteur culturel. Fondée en 2003 et favorisant le mécénat et la rencontre entre les entreprises et les acteurs de la culture et du patrimoine, l'association participe notamment à l'amélioration du cadre juridique et fiscal du mécénat en Belgique.

SAW-B entend promouvoir une économie plus solidaire. SMart participe à la gouvernance de SAW-B. (AG et CA). SAW-B participe au processus de SMart In Progress, en apportant son soutien et son expertise sur les questions de gouvernance coopérative. SMart et SAW-B mènent ensemble divers projets d'éducation permanente et de formation à la coopération.

La Commune de **Saint-Gilles** et sa Maison de l'emploi, avec laquelle nous avons notamment organisé St'art job.

Scintillo, groupe d'entreprises culturelles, mutualise moyens, talents et réflexion autour de la création culturelle par la prise de participation dans des entreprises et des équipements.

The Shift, point de rencontre du développement durable en Belgique.

Starter Labo, structure de soutien à l'entrepreneuriat en Flandre.

Technocité, centre de compétence de la Région wallonne, expert en TIC et en médias.

L'Union des SCOP Wallonie-Bruxelles, réseau d'entreprises belges partageant des valeurs identiques : la participation des travailleurs, la démocratie, l'équité, l'engagement.

Wap's Hub Tournai. Nous collaborons depuis son ouverture en 2015 avec le Hub Créatif de Wallonie Picarde, qui a pour objectif la transition vers une économie plus créative sur son territoire, c'est-à-dire une économie plus ouverte et basée sur l'échange, la collaboration et la co-création.



Antwerpen

+32 3 226 21 08
antwerpen@smartbe.be
Lange Winkelhaakstraat 26 | 2060 Antwerpen
Ouvert tous les jours sauf lundi matin
de 9 à 12h30 et de 13h30 à 17h

Bruxelles

rue Emile Féron | 70 1060 Bruxelles
Ouvert tous les jours de 9h à 17h
et deux soirs/mois jusqu'à 19h30
lors des sessions d'info en soirée

Cinq équipes pour un service
de toutes les couleurs

GREEN

+32 2 543 77 14
bruxellesgreen@smartbe.be

PURPLE

+32 2 543 77 13
bruxellespurple@smartbe.be

YELLOW

+32 2 543 77 15
bruxellesyellow@smartbe.be

BLUE

+32 2 543 77 12
bruxellesblue@smartbe.be

TURQUOISE

+32 2 543 77 11
bruxellesturquoise@smartbe.be

Charleroi

+32 71 58 52 41
charleroi@smartbe.be
Boulevard Audent 18 | 6000 Charleroi
Ouvert tous les jours sauf mardi matin
de 9h à 12h30 et de 14h à 17h

Eupen

+32 474 74 50 02
eupen@smartbe.be
Chudoscnik Sunergia Rotenbergplatz 19 |
4700 Eupen
Ouvert tous les mardis
de 9h à 12h30 et de 14h à 17h

Genk

+32 492 46 66 28
genk@smartbe.be
C-mine Crib
Evence Coppéelaan 91 | 3600 Genk
Ouvert le jeudi de 9 à 12h30
et de 14 à 17h ou sur rendez-vous

Gent

+32 9 233 51 90
gent@smartbe.be
Sint-Salvatorstraat 18 bus 102 | 9000 Gent
Ouvert tous les jours sauf lundi matin
de 9 à 12h30 et de 13h30 à 17h

Kortrijk

kortrijk@smartbe.be
Uniquement sur rendez-vous

Liège

+32 4 342 71 15
liege@smartbe.be
Quai des Tanneurs 2 | 4020 Liège
Ouvert tous les jours sauf jeudi après-midi
de 9h à 12h30 et de 14h à 17h

Louvain-la-Neuve

+32 10 24 55 10
louvainlaneuve@smartbe.be
Place de l'Université, n°4 - 1^{er} étage
1348 Louvain-la-Neuve
Ouvert lundi, mardi et mercredi
de 9h à 12h30 et de 14h à 17h
Le jeudi de 9h à 12h30

Mons

+32 65 31 92 21
mons@smartbe.be
Rue des Belneux 12 | 7000 Mons
Ouvert du mardi au vendredi
de 9h à 12h30 et de 14h à 17h

Namur

+32 81 58 12 60
namur@smartbe.be
rue du Beffroi 11 | 5000 Namur
Ouvert tous les jours de 9h à 12h30
et 14h à 17h | fermé le mardi matin

Tournai

+32 69 23 21 76
tournai@smartbe.be
Quai Saint Brice 35, 7500 Tournai
Ouvert mardi, mercredi et jeudi
de 9h à 12h30 et de 14h à 17h



Ont collaboré :

- Thomas Blondeel
- Sophie Bodarwee
- Alain Bombaert
- Roger Burton
- Marie Debeurme
- Nicolas Deckmyn
- Laetitia Dechamps
- Lieza Dessein
- Frísia Donders
- Damien Drossart
- Sergio Giorgi
- Sarah de Heusch-Ribassin
- Caroline Huart
- Yvon Jadoul
- Amina Lafquiri
- Emily Lecourtois
- Sarah Ledant
- Julie Leduc
- Virginie Lejeune
- Damien Noël
- Haichel Pal
- Pierre Pevée
- Thierry Plantegenet
- Rosa Rochman
- Nele Roskmans
- Leen Scholiers
- Grégory Sérésiat
- Dorcas Sizaire
- Benjamin Stienon
- Brigitte Vandenbroeke
- Benjamin Vangilbergen
- Judith Verhoeven
- Stefano Vicenzi
- Aude Virgo
- Nicolas Wallet
- Vanessa Wathieu
- Jorg Zimmerman

Traductions : Steven Tallan

Photos : **SMart**, sauf
pp. 13 et 30 Ketchup,
p. 32, D. Widart,
p. 41 Alexis Haulot,
p. 69, Vroomke

Coordination et rédaction :
Carmelo Virone
Mise en page :
Isabelle Tribouilly
Editeur responsable :
Sandrino Graceffa

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

Ces moyens mutualisés portent d'abord sur les «services généraux» habituels dans toute entreprise (facturation, déclaratif social et fiscal, gestion, etc.) – accessibles via une plateforme numérique, mais également sur la couverture des risques (financiers, commerciaux, et du travail), et enfin sur un accompagnement individualisé. Depuis peu, ce sont les outils de production eux-mêmes qui peuvent être mutualisés (machines, outillage, matériel, espaces de travail, etc.). SMart est présente dans neuf pays européens et génère près de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, concernant plus de 35.000 travailleurs chaque année.

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

.SMart

Rue Emile Féron, 70
1060 Bruxelles
www.smartbe.be