

SMARTCOOP SCES AGRÉÉE

# RAPPORT SPÉCIAL DES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES AGRÉÉES

Annexé au rapport annuel de gestion, en vertu de l'article 1er, § 7 de l'arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrément des groupements de sociétés coopératives et des sociétés coopératives.

## Introduction

En vertu de l'article 1er, § 1er de l'arrêté royal du 8 JANVIER 1962 fixant les conditions d'[agrément] des groupements [...] de sociétés coopératives et des sociétés coopératives, les sociétés coopératives ne peuvent être agréées comme organisations habilitées à participer à la formation de l'assemblée générale du Conseil national de la Coopération que lorsque leur fonctionnement et leurs statuts sont conformes aux principes coopératifs visés à l'article 5 de la loi du 20 juillet 1955 portant institution d'un Conseil national de la Coopération.

Le présent rapport a pour objectif d'expliquer en quoi le fonctionnement de SmartCoop et ses statuts sont bien conformes aux principes coopératifs de l'ACI et de l'arrêté royal du 8 janvier 1962.

Ce rapport a été réalisé sur base du modèle de rapport proposé par le CNC.

## Principe 1 de l'ACI: Adhésion volontaire et ouverte.

En 2025, 4.104 sociétaires ont rejoint volontairement la coopérative.

La société n'a refusé aucune demande d'adhésion, a constaté la démission de 213 sociétaires et le départ de plein droit (fin du contrat de travail ou décès) de 6 sociétaires. Aucune demande de sortie n'a été refusée et 3 sociétaires ont été exclus conformément aux règles fixées par la coopérative.

## Principe 2 de l'ACI: Contrôle démocratique par les membres

Au 31 décembre 2025, la société coopérative comptait 45.598 sociétaires répartis comme suit:

- 45.473 sociétaires de catégorie A ;
- 101 sociétaires de catégorie B ;
- 24 sociétaires de catégorie C.

1.611 sociétaires ont voté à l'Assemblée générale ordinaire du 17/06/2025.

Conformément à l'article 1er § 3 de l'arrêté royal du 8 janvier 1962, l'article 37 des statuts de SmartCoop consacre le principe d'1 personne = 1 voix

La société coopérative SmartCoop a été créée en 2016 par:

- La Fondation privée «SMartBe», BCE 0806.201.741 ayant son siège social Rue Coenraets 72, 1060 Saint-Gilles
- Monsieur Sandrino Graceffa, domicilié Avenue des Sept Bonniers, 89, 1190 Bruxelles
- Monsieur Nicolas Wallet, domicilié Rue des Acacias, 100 à 59120 Loos (France).

Les fondateurs n'ont pas de statuts particuliers dans la prise de décision à l'assemblée générale.

Les administrateur·rices sont nommé·es par l'assemblée générale pour un mandat de 4 ans (article 24 des statuts). Ils exercent leur mandat à titre gratuit (article 23 des statuts).

Il n'y a pas d'administrateur·rice statutaire.

Au cours de l'année 2025, les initiatives pour concrétiser la participation des sociétaires ont été les suivantes :

## **Le comité d'éthique**

Le comité d'éthique est une instance consultative constituée pour Smart. Il veille à la cohérence entre les pratiques de la coopérative et les valeurs qu'elle affiche.

L'objectif du comité d'éthique est de renforcer la légitimité de Smart en tant qu'actrice (et employeuse) responsable qui n'autorise pas tout en son sein et qui exprime le souhait clair d'installer des garde-fous. Le comité d'éthique veille à la cohérence entre les pratiques de la coopérative et les valeurs qu'elle affiche.

Il est consultatif et agit par voie d'avis (lorsqu'il est sollicité) et de recommandations qu'il émet à l'attention de Smart. Il peut à cette fin interroger différentes entités ou instances de Smart sur leurs pratiques, ou utiliser toute forme d'investigation.

Le comité d'éthique ne peut pas être dans l'arbitrage ou la médiation à la place d'autres instances plus appropriées. Afin d'asseoir sa légitimité, la frontière de son domaine de compétences est à tracer avec : l'opérationnel, le politique, la représentation du personnel, les membres de Smart (qui peuvent eux aussi être concerné·es).

Le comité d'éthique de Smart est constitué de trois sociétaires membres de l'équipe support, deux expertes accompagnantes, six sociétaires utilisateur·rices de Smart.

Le comité a poursuivi l'évolution de son mode de fonctionnement participatif, initié en 2024, en invitant systématiquement les demandeur·ses à participer activement aux réflexions sur les sujets qu'ils et elles soumettent. Cette approche vise à :

- enrichir les débats par la présence des personnes concernées
- assurer une meilleure compréhension des enjeux éthiques propres à chaque situation
- réduire le délai de réponse en permettant aux demandeur·ses de repartir avec une première idée des réflexions du comité
- ancrer davantage les réflexions du comité dans la réalité concrète

Au cours de l'année 2025, le comité a traité six sujets et a abouti à des recommandations pour quatre d'entre eux : suite des travaux sur les enjeux de l'intelligence artificielle pour la coopérative et ses membres, activités des travailleuses et travailleurs du sexe, les enjeux éthiques liés à des pratiques de soins non-conventionnels, activité de membres ayant des antécédents judiciaires. Après analyse, le sujet sur la gestion

des conflits d'intérêt avec des mandats exercés dans la coopérative n'a pas donné lieu à une recommandation. Quant au sujet sur les discriminations et comportements problématiques, il doit encore être approfondi.

Le comité s'est réuni 7 fois en 2025, deux nouveaux membres l'ont rejoint. Il a également participé à une réunion inter-instances avec le Conseil d'administration, le Conseil d'entreprise, le Comité pour la prévention et la protection au travail et les directions de Smart (en octobre 2025), ainsi qu'au parcours d'intégration des nouveaux travailleur·es de l'équipe support.

## Processus d'appropriation jusqu'à l'assemblée générale

Une assemblée générale (AG) est un processus, tout ne se passe pas le jour J de celle-ci. C'est avec cette approche que nous mettons en œuvre tous les moyens possibles pour faciliter la compréhension des sociétaires en amont.

Après avoir testé une journée Let's Coop, autour de l'assemblée générale, décentralisé dans 3 villes le même jour en 2023, nous avons poursuivi le principe de la proximité. En 2025, c'est l'arrivée de rendez-vous dans les antennes en amont de l'assemblée générale : les CoopInsides. 7 villes en 10 jours au mois de mai.

L'objectifs de ces rencontres : préparer l'assemblée générale de juin, partager des chiffres clés régionaux, rendre compte des projets en cours, parler de l'actualité. C'est un véritable temps de pause et de discussions avec l'équipe dirigeante de Smart. Plus spécifiquement un atelier était proposé sur modèle économique de Smart : « d'où vient l'argent et où va-t-il ? ».

Des supports ont continué à être proposés cette année avec un site reprenant les données essentielles de l'année pour présenter l'ensemble des rapports produits à l'occasion d'une Assemblée Générale mais des vidéos pédagogiques pour mieux comprendre les chiffres 2024 et le modèle Smart. Au-delà de l'envoi des documents et supports, des ateliers de présentation et d'échanges sont proposés pour faciliter la préparation de l'Assemblée Générale. Sur les chiffres de l'année 2024 un atelier, retransmis en vidéo live et disponible ensuite en consultation, a été organisé en amont. Des ateliers ont aussi pu se dérouler le jour de l'AG, une vingtaine de propositions sur l'ensemble de la journée.

L'événement Let's Coop, entourant l'AG, s'est déroulé avec des temps collectifs en plénière, des propositions en ateliers et des temps de rencontres informels au fil de la journée.

Une rétrospective en plénière a eu lieu le matin sous un format de plateau, retransmis en live, permettant de rendre compte de l'année écoulée, de s'arrêter sur les moments forts ou de l'actualité, d'ouvrir les perspectives d'avenir et de dialoguer avec différent·es intervenant·es sociétaires. Cette séquence a aussi permis de continuer à approfondir les sujets de l'assemblée générale et d'ouvrir sur les ateliers de l'après-midi. Un temps de questions/réponses a permis d'amorcer les discussions pour le reste de la journée.

Avant un temps plus informel, la journée se termine avec l'annonce des résultats des votes.

## Évolution de la participation

Pour que la démocratie puisse s'exercer aussi en dehors des cadres de gouvernance, Smart met en place des espaces et processus participatifs pour tou·tes les sociétaires qui le souhaitent. Smart in Progress a marqué l'histoire de Smart permettant la création de la coopérative et en entretenant la démarche pendant 5 saisons.

Afin que les sociétaires se sentent plus libres de prendre des initiatives en étant acteur·rices de leurs besoins mais aussi pour développer une participation qui ne soit plus uniquement tournée vers la structure coopérative mais aussi vers d'autres dimensions, Smart construit une offre sur la mise en réseau des membres et leur développement économique ainsi que sur leurs conditions de travail et protection sociale.

Sur le projet commun, la dimension participative reste présente avec une attention particulière au nombre de sollicitations des sociétaires et à la capacité de mise en œuvre des changements. Les travaux du conseil d'administration sur la future stratégie amènent des propositions d'échanges.

## SmartLabs

Nous continuons à faire évoluer nos pratiques en expérimentant d'autres formats qui puissent impliquer et faire participer une communauté aussi importante que celle de Smart dans la traduction concrète des attentes.

Dans la coopérative, par définition on parle beaucoup ensemble pour réinventer l'entreprise, imaginer notre futur collectif et tous les visages du travail. Transformer ces idées en actes est un objectif permanent, pour passer des concepts aux faits concrets. Depuis septembre 2022, les SmartLabs, dans la continuité de Smart in Progress, sont des laboratoires de mise en pratique menés par et pour les membres. Ils ont pour ambition de donner les moyens aux sociétaires d'améliorer leur quotidien, à leur échelle, à travers la mise en œuvre de projets concrets en formant des laboratoires de co-production pour donner vie à des thématiques prédéfinies.

Après 2 années et la rencontre d'une dizaine de groupes SmartLabs ("Psychopraticien·nes de Smart, unissez-vous", "Beeldende Kunsten", "Métiers du Bien-être", "Allez plus loin avec une activité expérimentée", "Reconnaissance légale des artisan·es des entreprises partagées", "Bijouterie : optimisons le merchandising") moins d'initiatives ont été prises en 2025 et le suivi a été ralenti sur cette dynamique. Rappelons que depuis le début, plus de 300 personnes ont manifesté leur intérêt, 200 personnes se sont réunies cumulant plus de 150 heures de rencontres.

Il est à noter que différents modèles sont à l'œuvre dans ces SmartLabs : co-construction de filière, échanges de pratiques, création de réseau, mise en place de plaidoyer, action collective, accompagnement entre pairs ou coaching.

## Après l'Assemblée des travailleur·ses : agir sur les conditions de travail

L'émancipation des travailleur·ses, un objectif fondamental de Smart depuis sa création, passe indéniablement par une amélioration des conditions de travail et un accès élargi aux protections sociales.

En 2024, Smart a mobilisé sa communauté pour agir collectivement autour de trois sujets prioritaires :

- L'amélioration des conditions de rémunération.
- La prévention des accidents de travail et du burn-out.
- Le renforcement de la protection sociale en cas de maladie.

Sondage, discussions plus approfondies lors d'ateliers et de SmartLabs dans différentes villes, aboutissant à 35 pistes d'actions et de revendications concrètes. La première assemblée des travailleur·ses a eu lieu le 14 novembre 2024 à Bruxelles a réuni des membres de la coopérative autour d'ateliers formatifs, de discussions et d'une séance plénière. 8 des 35 pistes d'actions ont été mises en débat et ont permis d'établir collectivement un cahier de revendications. Les revendications et les pistes d'actions construites en 2024 ont été examinées par le conseil d'administration de mai 2025. Elles viennent nourrir le travail sur la stratégie 2030 qui sera présenté aux sociétaires en 2026. Un second rendez-vous de l'assemblée devrait voir le jour.

En 2025, des membres actif·ves ont été formé·es aux méthodes d'actions collectives afin de faire aboutir les pistes d'actions identifiées notamment en permettant une auto-organisation des travailleurs et travailleuses de Smart dans l'amélioration des conditions de travail et protections sociales.

## Renouvellement du CA

La mise en place du renouvellement partiel annuel du conseil d'administration continue son chemin, trois nouvelles personnes ont été accueillies et une personne reconduite dans un nouveau mandat après l'élection de l'assemblée générale de juin 2025.

Il n'y a pas eu de cooptation au cours de l'année. *La cooptation est un procédé utilisé pour combler les sièges d'administrateur·ices vacants (par exemple à cause d'une démission ou d'un poste non pourvu lors d'une élection précédente). Pour combler ces sièges, des critères sont définis dans les statuts de la coopérative. Une cooptation doit ensuite être confirmée par un vote lors de l'assemblée générale suivante.*

En fin d'année, le conseil d'administration comporte trois postes vacants, à la suite de démissions ou des non-renouvellement lors des élections annuelles.

## Principe 3 de l'ACI: Participation économique des membres

Conformément aux statuts qui prévoient la non-distribution des résultats, l'assemblée générale ordinaire des sociétaires a décidé d'affecter le résultat aux réserves impartageables devant permettre à la coopérative des investissements dont les choix seront arbitrés par le conseil d'administration.

En vertu de l'article 43 des statuts de SmartCoop, les bénéfices seront affectés à une réserve destinée à financer le développement de la société conformément à sa finalité et ses valeurs ainsi qu'aux services qu'elle offre aux sociétaires. Une partie des ressources annuelles est consacrée à l'information et à la formation des sociétaires, actuels et potentiels, ou du grand public.

Conformément à ce que prévoit l'article 6:120 §1, 5° du Code des sociétés et à l'article 20 des statuts de SmartCoop, tout sociétaire qui perd la qualité de sociétaire a droit au remboursement de sa/ses part(s) à seule concurrence du prix de souscription de celle(s)-ci (à hauteur du montant réellement libéré et non encore remboursé), à l'exclusion de toute participation aux réserves ou bénéfices quelconques, sous quelque forme que ce soit.

L'article 46 des statuts de SmartCoop prévoit qu'après apurement de toutes les dettes, charges et frais de liquidation et le remboursement de leur mise aux sociétaires, le surplus de la liquidation recevra, conformément à l'article 8.5, 3 du CSA, une affectation qui se rapproche le plus possible du but social de la Société.

## **Principe 4 de l'ACI: Autonomie et indépendance**

La société n'a conclu aucun accord avec des gouvernements locaux, régionaux, nationaux ou internationaux, des institutions financières, des investisseurs, des clients, des fournisseurs, etc. qui pourraient porter atteinte à l'autonomie de l'entreprise ou mettre en péril l'autonomie de l'entreprise.

## **Principe 5 de l'ACI: Education, formation et information**

En 2025, SmartCoop a entrepris plusieurs initiatives et projets en matière d'information et de formation à ses sociétaires actuels et potentiels et/ou au grand public.

### **Formation à destination de l'équipe support:**

Ces formations sont organisées en lien avec les managers de chaque direction.

### **Formation à destination des sociétaires et du grand public:**

Un catalogue de formation est en ligne, via le site internet de Smart. 90 jours de formations ont été proposées par la coopérative en 2025 pour un total de 864 participant·es.

### **Savoir utiliser les outils de Smart**

Parmi les avancées notables en 2025 qui ont pu contribuer à ce dynamisme, soulignons le fait que le guide d'utilisation ([guide.smart.coop](https://guide.smart.coop)) a été toujours plus alimenté en contenus pour favoriser une plus grande connaissance des outils Smart et autonomie des membres dans l'utilisation de ceux-ci (17 nouveaux articles publiés en 2025). Ce guide est de plus en plus consulté. Notre entreprise partagée propose des outils et services dont la prise en main et l'appropriation ne sont pas toujours évidentes. Comprendre comment les utiliser et quels règles ou principes les sous-tendent est pourtant essentiel, et cet effort repose aujourd'hui beaucoup sur l'appui des équipes de conseiller·es qui accompagnent les sociétaires au quotidien.

Relevons que le développement des sociétaires et de leurs activités au sein de l'entreprise partagée est au cœur des priorités de Smart. 87 collègues conseiller·es

accompagnent quotidiennement les milliers de titulaires des unités de production actives sur l'ensemble du territoire belge et dans un de nos 8 bureaux. Ils·elles agissent aussi de concert avec les collègues en charge de la vie coopérative ou de la formation pour déployer des actions dans ce cadre, notamment en matière de rencontres, de formations, de réseautage mais aussi de sessions pour comprendre et utiliser les outils proposés par Smart.

Relevons par ailleurs, les 408 sessions d'information qui ont été réalisées en 2025 pour donner l'information de première ligne à toute personne qui souhaite en savoir plus sur Smart et potentiellement rejoindre l'entreprise partagée. Ceci a notamment conduit à une augmentation de 974 nouveaux membres titulaires d'unité de production en 2025, **amenant le nombre de titulaires actifs cette année à 21.585 dont 5.352 nouvelles et nouveaux.**

## Une journée consacrée au développement des activités

À l'automne 2024, la journée Rapoûlaedje – terme wallon signifiant «rassemblement» – a connu un franc succès. Près de septante participant·es ont pu choisir parmi neuf ateliers tout au long de la journée axés sur divers aspects du développement professionnel et les invitant à questionner leurs pratiques, à explorer de nouvelles voies. Le tout ponctué de moments informels dans un cadre convivial (COOP à Anderlecht) qui ont permis des rencontres stimulantes et des échanges propices à l'émergence de nouvelles idées.

## Ateliers vie coopérative et accompagnement entre pairs

Une programmation annuelle d'ateliers a été mise en place pour partager et transmettre la culture coopérative, susciter la participation, la mise en réseau et faire avancer l'école de la coopération.

Des ateliers proposés aux sociétaires et aux personnes de l'équipe support pour diffuser la culture coopérative et comprendre nos fonctionnements coopératifs. Par exemple sur le sociétariat et les coopératives, sur l'histoire des coopératives, sur comprendre sa fiche de paye (et l'enjeu de la protection sociale), sur des thématiques pour préparer l'assemblée générale et sur les espaces de participation au sein de Smart. Mais aussi des sessions dédiées pour faciliter l'intégration des nouvelles personnes au sein de l'équipe support.

Lancés au printemps 2024, les cycles de co-développement ont pris place dans notre coopérative. Cette méthode singulière met l'intelligence collective au service des projets individuels. Réunissant un groupe de pairs, le co-développement permet à chaque participant·e d'être tour à tour celui ou celle qui expose une problématique ou un besoin précis (concilier vie pro et vie privée, mieux communiquer autour de son offre, réorienter certains projets, etc.) et celui ou celle qui offre son écoute, son expérience et ses conseils. Cette démarche favorise les collaborations et l'apprentissage mutuel dans un cadre de confiance. Les premiers retours ont été tellement enthousiastes que le projet a été prolongé tout au long de l'année 2025.

Outil différent et approche similaire dans la volonté d'accompagner, le social business model canvas a été proposé. Tester lors de la journée «Rapoûlaedje» fin 2024, il permet de se questionner sur: Comment développer son entreprise en intégrant les valeurs de la durabilité et en utilisant les bienfaits de l'intelligence collective? Cet atelier apprenant permet de structurer ces idéaux pour les intégrer dans son activité, sans oublier les partenaires clés, la coopération et la segmentation client.

La planification semestrielle en coordination avec les différents bureaux de Belgique a permis d'amplifier la réalisation des ateliers et la participation.

## Sensibilisation sur les conditions de travail et les protections sociales

L'émancipation des travailleur·ses, un objectif fondamental de Smart depuis sa création, passe indéniablement par une amélioration des conditions de travail et un accès élargi aux protections sociales.

À partir de 2024, Smart a mobilisé sa communauté pour agir collectivement autour de trois sujets prioritaires :

- L'amélioration des conditions de rémunération.
- La prévention des accidents de travail et du burn-out.
- Le renforcement de la protection sociale en cas de maladie.

Sondage, discussions plus approfondies lors d'ateliers et de SmartLabs dans différentes villes, aboutissant à 35 pistes d'actions et de revendications concrètes. La première assemblée des travailleur·ses a eu lieu le 14 novembre 2024 à Bruxelles a réuni des membres de la coopérative autour d'ateliers formatifs, de discussions et d'une séance plénière. 8 des 35 pistes d'actions ont été mises en débat et ont permis d'établir collectivement un cahier de revendications. Les revendications et les pistes d'actions construites en 2024 ont été examinées par le conseil d'administration de mai 2025. Elles viennent nourrir le travail sur la stratégie 2030 qui sera présenté aux sociétaires en 2026. Un second rendez-vous de l'assemblée devrait voir le jour.

En 2025, des membres actif·ves ont été formé·es aux méthodes d'actions collectives afin de faire aboutir les pistes d'actions identifiées notamment en permettant une auto-organisation des travailleurs et travailleuses de Smart dans l'amélioration des conditions de travail et protections sociales.

## Éducation permanente

Depuis 2012, une entité du groupe Smart (L'ASBL Association Professionnelle des Métiers de la Création), historiquement liée à Smart et contrôlée par la coopérative SmartCoop est spécialement affectée à la publication et à la diffusion d'analyses dans une perspective d'éducation permanente. Elle bénéficie pour ce faire d'une subvention accordée par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Ses objets d'étude touchent aux politiques d'emploi, aux transformations du monde du travail, à l'économie sociale, aux politiques culturelles, aux pratiques de mutualisation et de coopération ou encore à la sécurité sociale. L'asbl produit des contenus en vue d'alimenter la réflexion, de favoriser les débats et d'engager collectivement la défense des travailleur·ses.

Les **analyses** brèves ou les **études** plus longues publiées sont l'œuvre de travailleur·ses de Smart mais aussi d'auteur·rices extérieur·es, le plus souvent membres sociétaires de la coopérative.

En 2025...

- 16 publications: 15 analyses et 1 étude
- 1 projection-débat: "Pas plus qu'à fond", un documentaire co-produit par Smart sur les paradoxes de l'autonomie dans les coopératives de travailleur·ses autonomes
- 3 ateliers avec des partenaires, SAW-B et Ce Qui Nous Arrive
- 4 discussions publiques
- 5 rencontres "Let's meet!" sur les réformes du travail des arts et du chômage
- 1 table ronde sur les réformes du chômage et des pensions
- 1 conférence (un peu) gesticulée: le procès de Karl Marx face à l'écologie
- 1 rencontre européenne dans le cadre du réseau CoopRoute

Un **centre de documentation** est aussi à disposition dans la KOP à St Gilles. Le fonds du centre de documentation est constitué de publications (livres, catalogues, revues) sur des sujets divers en lien avec les activités de Smart et du partenaire Culture & Démocratie, association reconnue en éducation permanente qui mène des actions autour des droits culturels.

Ce fonds s'est construit d'une forme plutôt «organique»: publications autour des professions artistiques (en sociologie, économie, droit, histoire de l'art, sciences politiques), documents «artistiques» (des catalogues d'exposition et des livres d'artiste souvent membre de Smart) publications plus généralistes sur les thèmes du travail et de l'entrepreneuriat, et aussi sur l'économie sociale et solidaire et le monde coopératif.

Le centre de documentation est avant tout un outil d'information pour l'équipe support de Smart. Il propose des ressources bibliographiques (théoriques et autres: cas d'étude, exemples, méthodes...) utiles au développement des activités de Smart à tous les niveaux, dès l'accompagnement des projets des membres jusqu'à la comptabilité et les ressources humaines. En lien avec l'éducation permanente, le centre de documentation se doit d'être une ressource intéressante aussi pour la communauté de membres sociétaires de Smart. La consultation des ouvrages peut se faire sur place. Quelques ouvrages sont aussi disponibles dans les antennes.

Lors de l'**assemblée générale**, nous avons continué à explorer pour nourrir nos propres choix et pratiques, nous poser des questions: «Repolitisons nos peurs: réagir en collectif face aux risques et menace», une conférence gesticulée «les surfeurs de la monnaie», projection-débat «les paradoxes de l'autonomie» ou encore «pourquoi zappe-t-on les consignes de sécurité?».

## Former à la responsabilité

Un travail annuel de transmission et de formation «à la prise de mandat» a lieu avec notamment une formation réalisée avec Febecoop pour les nouvelles et nouveaux administrateur·rices.

Trois nouvelles et nouveaux administrateur·rices ont rejoint le conseil d'administration de SmartCoop lors de l'assemblée générale de 2025 nécessitant du temps pour prendre en main leurs mandats. Dès juillet puis de manière échelonnée, un temps d'interconnaissance a eu lieu avec la remise d'un « kit » pour entrer progressivement dans le sujet, se saisir de la stratégie validée et relire les décisions passées.

Le séminaire début septembre a permis d'entrer dans le vif du sujet en amorçant le travail sur la stratégie 2030.

## Former pour faciliter

Enfin, avec l'objectif d'augmenter le pouvoir d'action des sociétaires et d'évolution des travailleur·ses de l'équipe support, des formations de "facilitateur·rices" ont été réalisées pour permettre aux personnes d'accompagner les groupes de co-développement (proposés aux membres) et ainsi déployer progressivement le nombre de groupes possibles.

## Principe 6 de l'ACI: Coopération entre les coopératives

Smart est sociétaire dans d'autres coopératives et/ou accueille des partenaires dans son sociétariat. Deux nouveaux partenaires ont rejoint le sociétariat de Smart: Urbike, Kalicoop. Smart est aussi membre active des réseaux comme Febecoop, SAW-B, Concertes, le Conseil national de la Coopération ou encore Coopkracht et s'inscrit dans l'ACI et Cecop.

L'année 2025, proclamée Année internationale des coopératives par les Nations Unies (ONU), a constitué un moment charnière pour réaffirmer le rôle central du modèle coopératif face aux défis contemporains. Dans ce contexte, Smart a intensifié son engagement au sein de ses réseaux, tant à l'échelle Belge qu'à l'international, afin de promouvoir une économie fondée sur la solidarité, la démocratie et la coopération.

Dès janvier, Smart était invitée par le Conseil National de la Coopération et de l'Entreprise Sociale à se présenter lors de l'évènement de lancement de l'Année internationale des coopératives.

En octobre, la première édition de Coopday rencontrait un franc succès. Il s'agissait d'une collaboration entre Febecoop, Multipharma, P&V et Smart visant à promouvoir le mouvement coopératif et sa force en Belgique. C'est notre contribution pour plus de réseaux entre coopératives, pour mieux faire connaître les coopératives, et pour porter l'ambition que les coopératives sont plus qu'une alternative, elles sont le modèle du futur. Devant les enjeux actuels sociaux et environnementaux, pour garantir une société pacifiée, nos coopératives doivent prendre leur place dans l'économie. Après le succès de cette journée, nous œuvrerons pour cette mise en réseau et une seconde édition à venir.

Au niveau européen, nous mettons les ambitions et les défis du modèle coopératif à l'agenda en collaboration avec la Confédération Européenne des Coopératives de Production (CECOP). Fin octobre, de nombreux acteurs de l'économie sociale se sont réunis à Bordeaux où le Centre International de Recherches et d'Informations sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC) organisait sa dixième conférence, poursuivi par le Forum mondial sur l'économie sociale et solidaire (GSEF). Cet événement,

qui a rassemblé plus de 10.000 participant·es du monde entier, a constitué un espace privilégié d'échanges, d'inspiration et de coopération entre acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Sur la scène mondiale, Smart a rappelé son implication aux côtés de l'Alliance coopérative internationale (ACI). Lors de nos interventions à la conférence mondiale à Delhi, nous avons pu transmettre des messages forts autour de l'inclusion, du leadership féminin et de l'impact social des coopératives. Début 2025, Smart était nommée présidente du groupe de travail ICETT (International Cooperative Entrepreneurship Think Tank), ce qui nous permet de travailler encore plus activement à la promotion de modèles économiques durables. Ce groupe de travail est par exemple le moteur de la publication du World Cooperative Monitor, un outil de référence qui met en lumière l'impact des plus grandes coopératives mondiales. Ce dernier a été présenté fin 2025 lors du Sommet mondial de l'ONU sur le développement social à Doha, au Qatar. Grâce au CM50 Leadership Circle – un réseau réunissant des dirigeants de grandes coopératives internationales – Smart contribue également à faire émerger des priorités stratégiques telles que l'éducation coopérative et le développement de partenariats économiques.

Au-delà de la dimension formelle, ces liens permettent de l'échange de pratiques entre pairs ou responsables mais aussi la participation à des groupes de travail en commun. Smart poursuit par ailleurs les échanges de pratiques réguliers avec différentes coopératives.

## Principe 7 de l'ACI: Engagement envers la collectivité

### La communauté au service de la communauté

Comme évoqué sur le principe 2 (contrôle démocratique des membres) sur l'évolution de la participation ainsi qu'en écho au principe 6 (coopération entre les coopératives), Smart souhaite développer de la coopération entre "unités de production". Bien qu'étant au sein d'une même coopérative, les sociétaires, à la fois titulaires de ces unités de production, décideur·ses des orientations de la coopérative ainsi que la plupart du temps salarié·es, développent leurs propres activités, leurs métiers, leurs produits et services, leurs marques professionnelles... D'où le parallèle avec le principe 6 puisqu'il s'agit de faire coopérer certes des personnes mais aussi des travailleur·ses autonomes, des "identités", des collectifs.

Avec le souhait de ne pas centraliser toutes les initiatives, actions et démarches, Smart expérimente sa place pour accompagner les initiatives, les coopérations pour le développement des activités, pour l'amélioration des conditions de travail... Une communauté riche de milliers de sociétaires, qui peuvent partager entre elles·eux des milliers de connaissances, d'expériences et de compétences...

Nommons par exemple l'accompagnement entre pairs avec les groupes de co-développement animé par des binômes sociétaires/équipe support, les ateliers spécifiques, les propositions de rencontres en groupe, les temps réguliers de mise en réseau...

### Une grande enquête

Une grande enquête menée à l'automne 2025 auprès des membres a permis d'alimenter la stratégie Smart 2030. Avec plus de 2.200 réponses, elle a constitué une base solide et représentative pour orienter les décisions.

### Chiffres clés

- 2.256 répondant·es
- 7,4 / 10 de satisfaction moyenne
- 74% se projettent encore chez Smart dans 3 ans
- 40% considèrent leur activité Smart comme principale

L'enquête a révélé un niveau de confiance et de satisfaction élevé. Par ailleurs, la majorité des membres répondant·es se projettent chez Smart dans la durée. Elle a aussi pointé un besoin de soutien plus accru, une méconnaissance de certains services et un sentiment d'appartenance à la communauté insuffisant.

### L'analyse du contexte extérieur

Les facteurs extérieurs comme la remise en question des droits sociaux, l'augmentation des parcours professionnels hybrides, l'usage du numérique et de l'intelligence artificielle ainsi que le durcissement des règles fiscales et sociales, ont été pris en compte dans la conception de la nouvelle stratégie.

### L'analyse de nos forces et faiblesses

Quatre faiblesses ont été identifiées : un contexte économique global qu'il faut stabiliser pour assurer notre rentabilité, des outils informatiques manquants, l'absence de stratégie marketing et un manque d'agilité dans la création de nouveaux outils et services.

Quatre grandes forces aussi : un modèle coopératif unique, un projet économique robuste, des liens de proximité et une ouverture à tous ceux et toutes celles qui ont besoin de Smart.

## **Sécuriser notre modèle : l'exigence de conformité**

La qualité et la conformité de nos processus sont essentielles pour garantir la sécurité de notre coopérative et la confiance des membres. Afin d'y répondre, le travail (souvent invisible) de l'équipe support est mené avec une attention particulière portée à :

- La clarification et l'amélioration de nos règles pour une application plus fluide et compréhensible.
- L'enrichissement de nos outils pour renforcer leurs fonctionnalités et garantir leur bonne utilisation.

Enfin, nous poursuivons nos démarches de reconnaissance et d'adaptation législative auprès des pouvoirs locaux ; fédéral et régionaux.

## Sécuriser notre modèle: l'exigence de conformité

La qualité et la conformité de nos processus sont essentielles pour garantir la sécurité de notre coopérative et la confiance des membres. Afin d'y répondre, le travail (souvent invisible) de l'équipe support est mené avec une attention particulière portée à:

- La clarification et l'amélioration de nos règles pour une application plus fluide et compréhensible.
- L'enrichissement de nos outils pour renforcer leurs fonctionnalités et garantir leur bonne utilisation.

Enfin, nous poursuivons nos démarches de reconnaissance et d'adaptation législative auprès des pouvoirs locaux ; fédéral et régionaux.

## Stratégie Smart 2030

Avant de se lancer dans l'écriture d'une nouvelle stratégie au cours de l'année, le conseil d'administration a souhaité finaliser le plus possible, les projets d'évolution en cours.

Pour construire la stratégie Smart 2030, le conseil d'administration est parti d'une question simple: quels sont les besoins des membres aujourd'hui et quels seront-ils demain ? Pour les guider: une large enquête menée auprès des membres à l'automne 2025 (voir ci-dessus), l'analyse du contexte extérieur qui impacte le monde du travail et celle de nos forces et faiblesses.

Le conseil d'administration a constitué un groupe de travail spécialement dédié à l'établissement de la stratégie 2030. Un processus de plusieurs mois a permis d'aboutir en 2026 à la rédaction d'une grande ambition et de 7 objectifs présentés lors de l'assemblée générale 2026.