

46.000 talents, 1 mouvement!



 Rapport d'activité 2025

Smart

Mission, vision, valeurs	4
Édito	6
Glossaire	8
Chiffres clés données générales	10
Portrait Mike	11
Chiffres clés les outils et services.....	12
Team admin les coulisses de votre quotidien.....	13
Améliorer la sécurité au travail.....	14
Cybersécurité: ensemble, protégeons la coopérative	14
Chiffres clés les titulaires d’unités de production	15
Partenariats: zoom sur la Fondation Roi Baudouin	21
Obligation Peppol: Smart a pris le relais	21
Chiffres clés les unités de production	22
APMC: résister grâce au savoir.....	23
Une nouvelle page pour LaVallée.....	24
Dynamiser la vie coopérative.....	25
Chiffres clés les salarié·es	26
Réforme du chômage: comprendre, agir, accompagner	28
L’expertise de Smart au service du projet Objectif Emploi Gembloux	30
Chiffres clés le sociétariat	32
Économie sociale et coopératives: les réseaux de Smart	34
Chiffres clés les clients	36
Smart en Europe	38
L’expérience des membres pour guider l’avenir	40
L’entreprise partagée, sa gouvernance et son projet.....	44
Nouvelle stratégie Smart à horizon 2030.....	46
Crédits photos.....	48

mission

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

Ouverture et adaptation

Smart est accessible à toutes et tous, dans le respect des spécificités locales.

Démocratie

Smart promeut et favorise la participation de toutes et tous, sous de multiples formes et via une gouvernance partagée.

Autonomie

Smart place au cœur de ses pratiques l'ambition d'autonomie de chaque travailleur·se membre, et ce afin qu'il ou elle s'approprie le sens et la valeur de son travail.

Coopération et solidarité

Smart incite, favorise, outille, toutes les formes d'interactions et de mutualisations entre ses membres.

Protection

Smart plonge ses fondations dans l'idée mutualiste et la quête collective de sécurités, de protections, de couvertures des risques, pour chacun·e de ses membres.

Innovation et pragmatisme

L'action de Smart se fonde sur l'écoute, l'analyse et l'anticipation des besoins tant individuels que collectifs de ses membres.

Non-dépendance, confiance et responsabilisation

Smart croit fondamentalement dans les capacités et l'honnêteté des personnes impliquées dans la vie de la coopérative.

vision

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

Smart, c'est quoi?

Une autonomie et une sécurité optimale.

Comment?

Via une entreprise partagée et solidaire.

Pour qui?

Pour tous·tes les travailleur·ses qui souhaitent et ont besoin d'être épaulé·es dans la recherche d'un rapport émancipé à leur métier.

Pour les sociétaires, cette autonomie s'entend tant à l'égard de l'environnement qu'à celui de Smart et des dispositifs qu'elle propose. Elle concerne donc à la fois la capacité à définir, organiser et pratiquer son travail (notamment face aux client·es), à déterminer les orientations de l'entreprise partagée et à utiliser efficacement les outils proposés par celle-ci – ces différentes formes d'autonomie étant directement liées entre elles. La sécurité recouvre elle aussi une grande diversité de considérations. Il s'agit bien évidemment de sécuriser la conduite de l'activité économique des

membres d'un point de vue légal, fiscal, administratif, assurantiel, financier, mais aussi leur condition personnelle, tant économiquement que socialement. Enfin, la sécurité passe aussi par un travail sur la prévention des risques (y compris le risque

d'auto-exploitation ou les risques liés aux discriminations), et sur les conditions matérielles, psychologiques, éthiques de l'exercice d'un métier donné, sur un marché spécifique et dans un contexte particulier.

valeurs

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

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





[EDITO]

FACE AUX MUTATIONS DU TRAVAIL, SMART POURSUIT SA TRANSFORMATION

L'année 2025 aura été une année de transitions profondes pour Smart, marquée à la fois par des pertes, des passages de relais, et des transformations structurelles de notre environnement.

Nous avons été profondément touchés par le décès de Marie-Françoise Wirix, administratrice engagée et collègue précieuse. Son implication, sa rigueur et son attachement aux valeurs coopératives ont durablement marqué notre organisation. Nous tenions à lui rendre ici hommage.

2025 aura également été une année de transition dans la gouvernance exécutive. Maxime Dechesne a transmis le relais à Sylvie Marique, nouvelle CEO, dans une dynamique de continuité, fidèle à ce qui fait la force de Smart : une capacité à évoluer sans renoncer à ses fondamentaux.

Dans un environnement marqué par le durcissement des règles fiscales et sociales et par la réforme du chômage, qui fragilisent directement une partie des membres, Smart a poursuivi et renforcé son rôle : offrir un cadre de travail sécurisé, collectif et solidaire, capable de résister à l'incertitude croissante du monde du travail. Cette ambition s'incarne aussi dans notre adaptation aux évolutions réglementaires, notamment avec le déploiement de Peppol, qui constitue un enjeu structurant pour l'organisation de nos échanges économiques et administratifs.

Cette année a également été celle de l'écoute. L'enquête menée auprès des membres nous a permis d'affiner notre compréhension de la diversité des parcours, des attentes et des réalités au sein de notre communauté. Elle constitue aujourd'hui un socle précieux pour l'élaboration de notre diagnostic et la construction de notre prochaine période stratégique.

Parallèlement, plusieurs cycles se sont achevés : la collaboration avec La Vallée, tiers-lieu désormais repris par l'équipe de l'ASBL, ainsi que les activités d'essaimage et d'animation du réseau européen. Ces évolutions traduisent des repositionnements assumés, au service de la consolidation de notre projet pour mieux répondre aux besoins des membres.

Dans ce contexte, le conseil d'administration a engagé un travail en profondeur pour définir les axes de Smart à l'horizon 2030. Une ambition claire s'en dégage : en 2030, dans un monde du travail incertain et fragmenté, Smart est une référence. Une référence au service de nous toutes et tous.

Bonne lecture,

Sylvie Marique, CEO
Anne-Laure Desgris, Administratrice déléguée

Entreprise partagée Smart

Une entreprise partagée se définit comme une entreprise regroupant des personnes physiques qui utilisent une structure juridique commune pour exercer leur(s) métier(s) ou y produire des projets, plutôt que de créer chacune leur structure propre. Lorsque nous mentionnons l'entreprise partagée Smart, cela fait référence à la société SmartCoop, société coopérative agréée entreprise sociale ainsi que les entités juridiques de production (asbl Productions Associées et asbl Formateurs Associés).

Unité de production

Dans notre modèle, l'unité de production désigne l'unité économique autonome qui permet de développer une activité économique distincte au sein de l'entreprise partagée.

Titulaire d'une unité de production

Le ou la titulaire désigne toute personne qui utilise au moins une unité de production au sein de l'entreprise partagée. Le droit de créer une ou plusieurs unité(s) de production lui est conféré par la signature du contrat d'utilisation de l'entreprise partagée et l'entrée au sociétariat de la coopérative.

Les outils Smart (3en1 et Activité)

Les outils Smart sont les outils informatiques, administratifs, contractuels et juridiques mis à disposition par l'entreprise partagée Smart. Ils permettent de réaliser des opérations économiques et sociales au sein d'une unité de production. Il existe deux types d'outils :

L'outil 3en1

Cet outil s'appuie sur une logique de prestation. Via le 3en1, l'unité de production peut facturer un bien ou un service aux client·es, utiliser le montant facturé pour couvrir la ou les rémunération(s), les cotisations sociales correspondantes et le remboursement des frais engagés (déplacements, repas, etc.) pour réaliser la prestation. Chaque prestation est indépendante de la suivante.

L'outil Activité

Cet outil s'appuie sur une logique de gestion. Via l'outil Activité, le ou la titulaire a plus de latitude et son unité de production s'apparente à une entreprise hébergée au sein de l'entreprise partagée. Être titulaire n'y contraint pas à utiliser l'ensemble du montant facturé pour rémunérer le travail. Il ou elle peut engager des dépenses pour le développement global de son activité sans forcément les rattacher à une facture.

Salarié·e

Ce terme désigne toute personne engagée par l'entreprise partagée Smart dans le cadre d'un contrat de travail salarié à durée déterminée ou indéterminée ou dans le cadre d'un contrat de travail assimilé.

L'équipe support, les titulaires d'unité de production sous contrat de travail ainsi que toutes les personnes qui prestent pour le compte d'une unité de production sans être titulaires elles-mêmes, sont des salarié·es de l'entreprise partagée.

Sociétaire

La notion de sociétaire désigne toute personne qui a souscrit au moins une part coopérative dans le capital de SmartCoop et dispose du droit de vote à l'assemblée générale de la société. Les statuts de la coopérative prévoient qu'un·e sociétaire = 1 voix, peu importe le nombre de parts coopératives détenues. Il existe trois catégories de sociétaires:

- **Catégorie A**
les personnes qui développent une activité économique au sein de l'entreprise partagée.
- **Catégorie B**
salarié·es de l'équipe support.
- **Catégorie C**
client·es, partenaires, syndicats, investisseurs publics, sympathisant·es, etc.

Contribution mutualisée

L'ensemble des moyens mutualisés et des services généraux de l'entreprise partagée sont financés par une contribution mutualisée à charge de chaque unité de production.

Cette contribution est calculée par deux piliers distincts:

- Un pourcentage fixe de 6,5% sur le chiffre d'affaires de chaque unité de production.

- Un montant variable du budget dédié à l'emploi. Ce pourcentage est établi par un coefficient multiplicateur (qui diffère selon les types de contrats de travail) appliqué à la rémunération brute de chaque salarié·e au sein de l'unité de production. Les réductions de cotisations sociales patronales liées à l'emploi perçues par SmartCoop sont également affectées au pot commun.

Équipe support

Le terme équipe support désigne le groupe de salarié·es dont la mission principale est de fournir une assistance et des services aux membres Smart.

Ces employé·es de la structure sont réparti·es dans l'organigramme de l'entreprise (pôle stratégie, direction opérationnelle, direction générale, direction financière, direction du développement, direction informatique, direction des ressources humaines). Ils et elles ont pour mission de veiller à implémenter les orientations stratégiques votées par le conseil d'administration et d'assurer la gestion quotidienne de l'entreprise.

Client·e

Grandes entreprises, PME*, TPE**, asbl, fondations, institutions publiques, particuliers... le terme client·e désigne toutes les personnes physique ou morale ayant fait appel aux services facturés des unités de production de l'entreprise partagée.

* Petites et moyennes entreprises

** Très petites entreprises



198.146.173€	→	chiffre d'affaires
45.598	→	sociétaires
21.509	→	salarié·es
		soit 2.274 équivalent temps plein
23.281	→	unités de production
222.421	→	contrats de travail édités
35.064	→	client·es
254	→	salarié·es dans l'équipe support
300	→	formations, rencontres, évènements organisés



Mike

2

*concepteur et constructeur
de skateparks "Concrete Flow"
membre depuis 2002*

Une casquette sur la tête qui dit « Independent » et un sweat à capuche pour souligner la communauté à laquelle il appartient : celle des skaters. Même si, "aujourd'hui, c'est devenu plus hype. Il y a en a même qui skatent en blanc."

Et des chaussures de sécurité pour rappeler les années de travail laborieux déjà accomplies.

Son parcours, il l'a suivi au gré du vent et des rencontres. Il a démarré ses activités en tant que sculpteur lorsque Smart s'appelait encore "Passions Unies". Aujourd'hui, il conçoit et construit des skateparks avec « Concrete Flow ». Après plus de 70 skateparks réalisés à travers l'Europe et près de trente ans d'activité chez Smart, il était temps de lui tendre le micro.

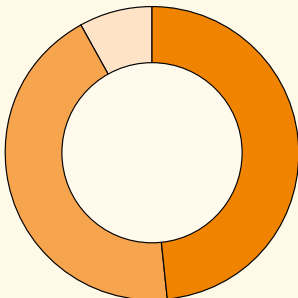
“

**Je suis
de tendance
décroissante,
anarchiste
et je pratique
la démocratie
au travail.**

→ Lire son interview complète



254	→	salarié-es dans l'équipe support
		dont 87 conseiller-es
8	→	bureaux
		Anvers, Bruxelles, Charleroi, Gand, Mons, Namur, Liège, Tournai
408	→	sessions d'infos organisées
2.956	→	connexions quotidiennes à l'espace membre
90	→	formations
		864 personnes formées
17	→	nouveaux articles publiés sur guide.smart.coop
67	→	prêts à taux zéro octroyés
		pour un montant total de 219.949€
30	→	messages traités via la boîte "Médiation"



48,6%	→	utilisateur-ices de l'outil 3en1
43,6%	→	utilisateur-ices de l'outil Activité
7,8%	→	les deux outils

Team admin

| les coulisses de votre quotidien



C'est une équipe qui s'occupe de tout le monde. On l'appelle Team Admin : Rosalie, Martine, Loubna, Léa, Julie, José-Antonio, Joëlle, Isabelle, Houda, Fatima, Fanny, Brigitte, Alina, Ahmed. Autant de personnes qui jonglent entre des dizaines de compétences différentes.

La gestion des inscriptions de membres par centaines chaque semaine, mais aussi les ajouts et vérifications de toute la clientèle et la validation d'une foule d'étapes décisives. L'équipe gère de nombreuses questions, de documents liés aux mutuelles ou au calcul du complément

de chômage, l'envoi d'attestations, les assurances en cas d'accident lié au travail, les détachements à l'étranger, les congés parentaux, les cartes ambulantes, le courrier aux membres... Donc tout ce qui déborde du métier et qui n'est pas lié aux contrats ou à la gestion du travail. La vie quoi !

→ Lire l'article

Améliorer la sécurité au travail

Le service interne de prévention des risques professionnels (SIPP) est composé de plusieurs personnes et piloté par un conseiller en prévention niveau 1 conformément à la réglementation. Sa mission est de prévenir les risques professionnels de l'ensemble des travailleur·ses de Smart à travers l'élaboration d'un plan de prévention global mis en œuvre par l'employeur en concertation avec les représentant·es des travailleur·ses.

→ Lire le guide

À titre d'exemple, en 2025, Smart a travaillé sur la prévention des principales causes identifiées dans les accidents du travail que sont les risques de chutes et les risques liés à l'usage de machines. Le SIPP a suivi de près les métiers de jardinage et ceux liés au travail du bois en diffusant des consignes adéquates sur le guide (guide.smart.coop) et lors d'une nouvelle entrée chez Smart pour ces métiers. Le SIPP a également élargi la surveillance santé à l'inscription pour les métiers qui le requièrent. En 2025, près d'une soixantaine de nouvelles et nouveaux membres ont ainsi bénéficié d'une visite médicale.

Cybersécurité: ensemble, protégeons la coopérative

La multiplication des cyberattaques menace aujourd'hui tant les particuliers que les organisations, y compris les coopératives et entreprises d'économie sociale. Pour protéger les membres, client·es et fournisseur·ses, Smart a fait de la cybersécurité une priorité afin de renforcer l'effort déjà déployé.

Les cybercriminels exploitent souvent l'ingénierie sociale pour compromettre et infiltrer les systèmes. Qui n'a pas déjà reçu un mail ou SMS empruntant le logo et imitant parfaitement bien le style d'une entreprise avec une demande anodine? Un simple clic sur un mail de phishing peut être la première étape d'une attaque majeure. La vigilance de chacun et chacune est donc cruciale.

C'est pourquoi l'équipe support en charge de l'informatique se forme continuellement aux dernières technologies, notamment face aux défis posés par l'intelligence artificielle.

Mensuellement ...

L'antivirus qui protège 300 postes de travail des bureaux et serveurs web a permis de bloquer...

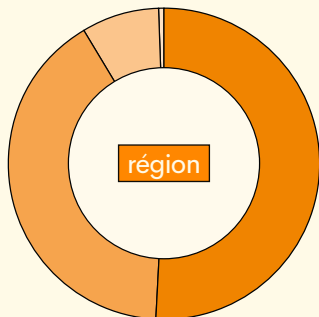
- Plus de **30.000** menaces
- Près de **30.000** tentatives de phishing
- **6** malwares et **237** sites web

En parallèle, le pare-feu qui protège l'ensemble de notre réseau a permis de bloquer...

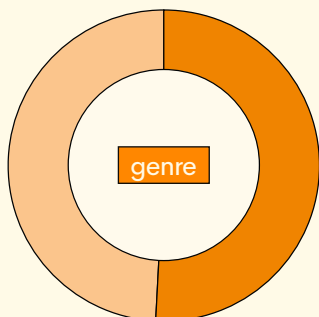
- **16.000** menaces
- **3.500** accès à des sites web malveillants ou compromis
- **35** programmes malicieux



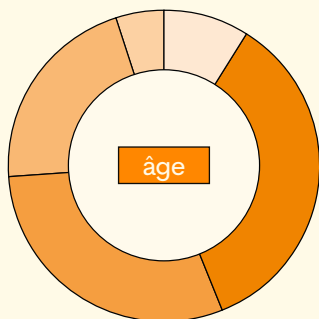
21.585 titulaires d'unités de production (dont 5.352 nouveaux et nouvelles)



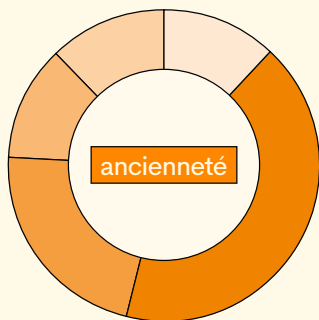
51%		→	Bruxelles
40,5%		→	Wallonie
8%		→	Flandre
0,5%		→	à l'étranger



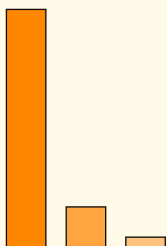
51%	Hommes	→	
49%	Femmes	→	



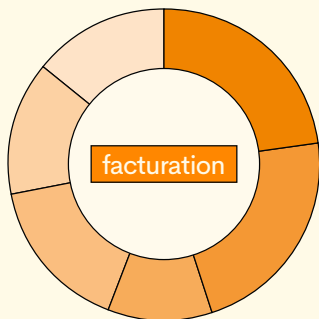
9%	25 ans ou moins	→	
35%	entre 26 et 35 ans	→	
30%	entre 36 et 45 ans	→	
21%	entre 46 et 59 ans	→	
5%	60 ans et plus	→	



12%	1 an et moins	→	
42%	entre 1 et 5 ans	→	
22%	entre 5 et 10 ans	→	
12%	entre 10 et 15 ans	→	
12%	15 ans et plus	→	



nombre d'unité de production par titulaire		
19.644	→	titulaires d'1 UP
1.835	→	titulaires de 2 UP
106	→	titulaires de 3 UP ou plus



23%	moins d'1 K€ / an	→	
22%	entre 1 K€ et 3 K€	→	
11%	entre 3 K€ et 5 K€	→	
16%	entre 5 K€ et 10 K€	→	
14%	entre 10 K€ et 20 K€	→	
14%	plus de 20 K€	→	



		Femmes	Hommes
-1 K€ 4.764 titulaires	→	53,5%	46,5%
1 > 3 K€ 4.453 titulaires	→	51,5%	48,5%
3 > 5 K€ 2.320 titulaires	→	52%	48%
5 > 10 K€ 3.295 titulaires	→	50%	50%
10 > 20 K€ 2.778 titulaires	→	47%	53%
20 K€ et + 2.847 titulaires	→	39%	61%

La répartition met en évidence une disparité de genre : les femmes sont majoritaires dans les tranches de facturation les plus basses, tandis que la proportion d'hommes progresse à mesure que les montants facturés augmentent.





		-25 ans	26-35 ans	36-45 ans	46-55 ans	55 ans et +
		1.957 titulaires	7.155 titulaires	5.947 titulaires	3.518 titulaires	1.879 titulaires
-1 K€	→	38%	25,5%	20%	19%	18%
1 > 3 K€	→	27%	22,5%	20%	20,5%	21%
3 > 5 K€	→	10%	11%	11,5%	11%	12%
5 > 10 K€	→	12%	15%	17%	18%	18,5%
10 > 20 K€	→	7,5%	13%	15%	15%	15,5%
20 K€ et +	→	5,5%	13%	16,5%	16,5%	15%

Les moins de 25 ans se distinguent par une forte surreprésentation dans la tranche de facturation la plus basse. À l'inverse, les tranches d'âge supérieures montrent une montée progressive dans les niveaux de facturation intermédiaires et élevés, avec un pic entre 36 et 55 ans. Au-delà, la répartition se stabilise.

		1 an et moins	entre 2 et 5 ans	entre 5 et 10 ans	entre 10 et 15 ans	plus de 15 ans
		5.535 titulaires	5.309 titulaires	3.704 titulaires	2.504 titulaires	3.405 titulaires
-1 K€	→	2.231 (40%)	983 (18%)	701 (19%)	418 (17%)	431 (13%)
1 > 3 K€	→	1.555 (28%)	1.121 (21%)	685 (18%)	464 (18%)	628 (18%)
3 > 5 K€	→	589 (11%)	643 (12%)	406 (11%)	298 (12%)	384 (11%)
5 > 10 K€	→	595 (11%)	922 (17%)	643 (17%)	449 (18%)	686 (20%)
10 > 20 K€	→	347 (6%)	819 (16%)	578 (16%)	396 (16%)	638 (19%)
20 K€ et +	→	218 (4%)	821 (16%)	691 (19%)	479 (19%)	638 (19%)

La répartition selon l'ancienneté met en évidence une montée progressive des niveaux de facturation avec l'expérience. Les profils récents (1 an et moins) sont fortement concentrés dans les tranches de facturation les plus basses, tandis que les profils plus anciens se répartissent davantage dans les niveaux intermédiaires et élevés.



Nombre de client·es facturé·es



47%	facturent à 1 client·e	→	
18%	facturent à 2 client·es	→	
20%	facturent à 3 > 5 client·es	→	
15%	facturent à plus de 5 client·es	→	

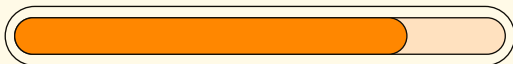
Secteur d'activité



36%	secteurs artistiques	→	
49%	secteurs non artistiques	→	
15%	les deux	→	



30% des sociétaires



contribuent à **80%**
du chiffre d'affaires

Partenariats : zoom sur la Fondation Roi Baudouin

Depuis 2024, Smart est partenaire de la Fondation Roi Baudouin. En 2025, 15 membres artisans et artisanes ont bénéficié de son soutien via le fonds Germaine Kieckens.

Des céramistes, luthier·es, vitraillistes, mosaïstes... ont reçu une enveloppe allant de 3.500 € à 7.000 € pour financer des formations spécifiques (en Belgique, en Angleterre et au Japon), l'achat d'équipements spécialisés ou encore des opportunités d'exposition. Au total, 78.910 € ont été attribués par le fonds.

Obligation Peppol : Smart a pris le relais

La facturation électronique via le réseau européen Peppol a fait couler beaucoup d'encre. La volonté des législateur·ices ? Sécuriser et standardiser les échanges de factures.

L'obligation est entrée en vigueur le 1er janvier 2026 pour les entreprises belges assujetties à la TVA. Pour de nombreux·ses indépendant·es et petites entreprises, cette réforme a représenté un changement important : nouvelles normes, nouveaux outils, nouvelles procédures... l'adaptation au changement exigeait beaucoup d'efforts.

Chez Smart, nous avons anticipé cette échéance dès 2025 pour permettre aux membres de se consacrer pleinement à leurs métiers sans devoir plonger dans la complexité technique et réglementaire liée à cette transition.

Une équipe projet s'est organisée, le chantier s'annonçait important avec un flux de plus de 200.000 factures émises en 2025. Un bon nombre de réunions et de challenges techniques plus tard avec près de 30 contributeurs et contributrices impliqués de près ou de loin pendant

onze mois : nous y sommes arrivés. Nos outils de facturation ont évolué pour intégrer les nouveaux standards, tant pour les factures que pour certains flux connexes comme les notes de frais. De nouvelles fonctionnalités ont été déployées pour améliorer la récupération et le traitement des factures électroniques entrantes. En parallèle, les identifiants Peppol ont été communiqués tant aux titulaires d'unités de production qu'aux client·es à diverses reprises. Des articles didactiques ont été publiés sur *guide.smart.coop* et des sessions de questions-réponses en ligne organisées.

Cette transformation illustre concrètement l'un des avantages de travailler en entreprise partagée : vous n'êtes pas seul·e face à des exigences administratives de plus en plus complexes. En prenant en charge cette mise en conformité, Smart a sécurisé le cadre de travail de la communauté et réduit la charge qui aurait autrement pesé sur chacun et chacune.

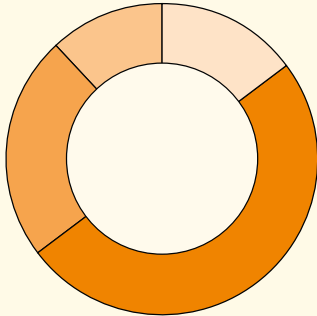
Au-delà de la contrainte réglementaire, cette intégration de Peppol montre la force du modèle coopératif.



23.281 unités de production actives* (+1.794)

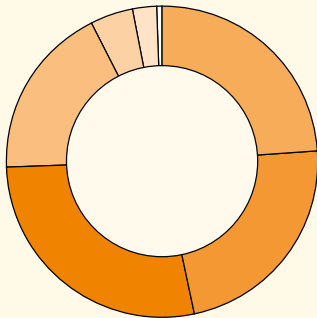


*ayant réalisé au moins un acte économique



Unités de production actives depuis			
14%	1 an et moins	→	
47%	entre 1 et 5 ans	→	
22%	entre 5 et 10 ans	→	
11%	10 ans et plus	→	

→ Chiffre d'affaires cumulé des unités de production: **198.146.173 €**



951 unités de production emploient d'autres personnes que leur titulaire. Parmi celles-ci: 68% 1 salarié-e, 16% 2 salarié-es, 17% 3 ou + salarié-es

Nombre d'unités de production ventilé par montants facturés			
24%	5.312	→	Moins de 1 K€
22,7%	4.977	→	Entre 1 K€ et 3 K€
28%	6.048	→	Entre 3 K€ et 10 K€
18%	3.977	→	Entre 10 K€ et 30 K€
4,5%	1.004	→	Entre 30 K€ et 50 K€
2,5%	539	→	Entre 50 K€ et 100 K€
0,3%	62	→	Plus de 100 K€



APMC : résister grâce au savoir

Depuis 2012, l'association professionnelle des métiers de la création (APMC), asbl historique liée à Smart, est spécialement affectée à la publication et à la diffusion d'analyses et d'études dans une démarche 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.

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



Une nouvelle page pour LaVallée

Créée en 2014 par Smart, LaVallée est devenue un lieu incontournable de création, de rencontres et de collaborations, réunissant des centaines d'artistes, de collectifs, d'entrepreneures et d'initiatives au cœur de Molenbeek.

En janvier 2025, le conseil d'administration de Smart annonçait la fin de son implication directe dans la gestion du projet. Une décision difficile motivée par la volonté stratégique de recentrer la coopérative sur sa mission première: l'accompagnement de milliers de travailleurs et travailleuses.

Un travail de coordination étroit a été mené entre Smart, une équipe désireuse de poursuivre le projet et les résident·es du lieu. Afin de sécuriser une solution durable, un processus de médiation a également été initié durant l'été avec les parties prenantes.

Ce travail a permis d'aboutir à la signature d'un nouveau bail entre l'asbl LaVallée et le propriétaire depuis le 1^{er} octobre 2025. Smart a accompagné cette transition en apportant un soutien financier destiné à faciliter la continuité du projet.



Dynamiser la vie coopérative

Une coopérative ne se décrète pas : elle se pratique. Sans élan collectif, elle n'est qu'un statut. Pour animer cette dynamique, cinq personnes travaillent au sein de l'équipe vie coopérative. L'objectif est clair : favoriser la mise en réseau, l'entraide entre pair-es, l'évolution des activités professionnelles, susciter l'engagement pour le projet collectif, sensibiliser aux valeurs et principes coopératifs.

Très concrètement :

Le co-développement, expérimenté en 2024, est désormais pleinement déployé. Il permet à chacun-e de partager ses enjeux et de bénéficier de l'expérience collective.

Dans la même approche, le social business model canvas a été proposé afin d'aider les membres à structurer leur offre en intégrant durabilité, coopération et intelligence collective.

Les rencontres Let's meet! se sont multipliées et diversifiées, rencontrant un fort engagement des membres. En fin d'année, elles ont notamment porté sur la réforme du chômage, offrant un espace d'information, d'échange et de soutien. Certaines ont même donné lieu à des dynamiques d'action collective.

Dans la continuité de l'assemblée des travailleur-ses de 2024, les propositions ont été examinées par le conseil d'administration en 2025 et alimentent la stratégie 2030. Par ailleurs, des membres ont été formé-es aux méthodes d'action

collective pour renforcer leur capacité d'organisation dans l'amélioration de leurs conditions de travail et protections sociales.

En matière de transparence et proximité, Smart a renforcé sa présence locale avec les CoopInside organisés dans sept bureaux en amont de l'assemblée générale. Ces rencontres ont permis de partager les chiffres clés, les disparités régionales, l'actualité de la coopérative mais aussi de relayer les projets en cours. Un atelier était proposé sur le modèle économique : "Smart: d'où vient l'argent et où va-t-il?"

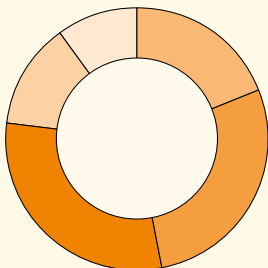
Point d'orgue de l'année, la journée Let's Coop du 17 juin a réuni les sociétaires à Bruxelles autour de 25 ateliers. 1.611 sociétaires ont participé au vote en ligne : toutes les résolutions ont été adoptées et quatre administrateur-ices ont été élu-es au conseil d'administration.

Tous ces dispositifs nourrissent une expérience concrète du coopérativisme, où l'implication peut prendre des formes multiples et évoluer dans le temps. De la participation à des temps de rencontres jusqu'à la prise de rôle dans l'animation, la facilitation ou la gouvernance, chacun-e peut trouver sa place et faire évoluer son niveau d'engagement. Ces dynamiques permettent non seulement de développer ses propres activités mais aussi de contribuer activement à la coopérative en partageant ses compétences, son expérience et en soutenant les dynamiques collectives.



4.058.544 €	→	total du budget des unités de production dédié à salarier d'autres personnes que son ou sa titulaire
30	→	membres en CDI
222.412	→	contrats de travail édités
87.491	→	notes de frais validées
641.087	→	journées de travail déclarées 4.492.827 heures
21.509	→	salarié·es (+610 en 1 an) soit 2.274 équivalent temps plein 1.983 salarié·es ne sont pas titulaires d'une unité de production
35,6 M€	→	cotisations sociales versées à l'ONSS

Proportion de salarié·es selon le volume mensuel d'heures prestées



19%	→	moins de 8h
28%	→	entre 8h et 20h
30%	→	entre 20h et 45h

13%	→	entre 45h et 75h
10%	→	plus de 75h

Secteur	Salarié·es		%	Budget salarial		%
Architecture, mode, design, décoration	936	→	4%	7,2 millions €	→	5%
Arts du spectacle et littéraires	3.095	→	12%	15,5 millions €	→	10%
Arts plastiques et graphiques Artisanat d'art	4.665	→	18%	27 millions €	→	18%
Audio-visuel	1.427	→	5%	8,3 millions €	→	6%
Bien-être et santé	1.136	→	4%	5,5 millions €	→	4%
Costumes, maquillage, décor et accessoires	813	→	3%	4,6 millions €	→	3%
Fonctions connexes à la création artistique	1.874	→	7%	9,3 millions €	→	6%
Formation, enseignement	2.108	→	8%	10,3 millions €	→	7%
Images, sons et scènes	2.756	→	11%	20,3 millions €	→	13%
Informatique, graphisme, langue et écriture	1.322	→	5%	11,7 millions €	→	8%
Musique, chanson	2.888	→	11%	10,4 millions €	→	7%
Autres métiers	3.121	→	12%	21,1 millions €	→	14%
total	26.141*			151.444.904 €		

*Certaines personnes exercent dans plusieurs domaines, ce qui explique que ce total soit supérieur au total de salarié·es.

Réforme du chômage : comprendre, agir, accompagner



La réforme de l'assurance chômage portée par le gouvernement Arizona a constitué un tournant important pour Smart et sa communauté. Avec près de 30% de membres qui déclarent bénéficier d'allocations de chômage, la coopérative a été directement interpellée par les conséquences sociales, économiques et professionnelles de la limitation des allocations de chômage dans le temps.

Dès l'annonce de la réforme au printemps 2025, Smart a dénoncé fermement l'appauvrissement de notre sécurité sociale et les choix politiques inadaptés aux réalités de travail contemporaines.

Par ailleurs, un important travail de coordination a été mis en place au sein des différentes directions de Smart.

Une organisation transversale en quatre axes

Dès juin 2025, Smart a structuré son action autour de quatre groupes de travail complémentaires. Le premier, centré sur l'analyse, avait pour mission de décrypter la réforme, ses modalités d'application et ses effets concrets sur la vie et le travail des membres. Le deuxième s'est concentré sur l'accompagnement, avec l'objectif de fournir les outils nécessaires aux conseillers et conseillères pour informer et orienter les membres concerné·es par la réforme. Un troisième groupe a porté le plaidoyer, en développant des actions politiques et une stratégie de communication externe. Enfin, un quatrième axe visait à anticiper et analyser les impacts de la réforme sur la coopérative elle-même pour permettre d'éventuelles adaptations.



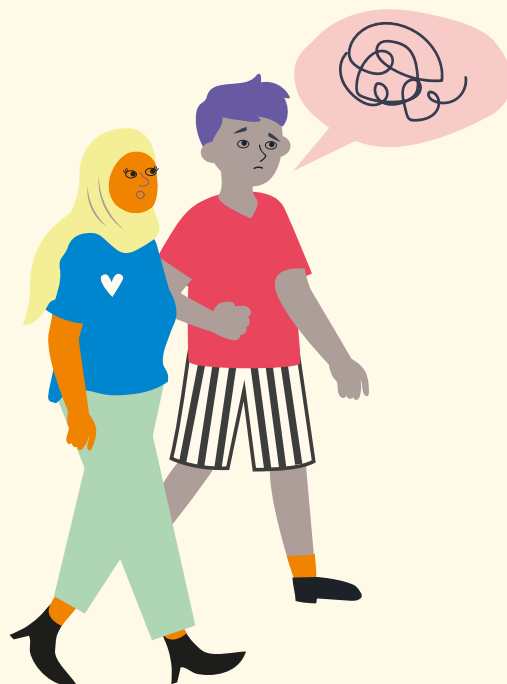
4

Informer, outiller et accompagner

Au fil des mois, ce travail collectif a permis de produire et diffuser une information claire et accessible à destination des membres, notamment via le guide d'utilisation (*guide.smart.coop*).

En interne, les conseiller·es ont été formé·es afin de renforcer leur capacité à répondre aux multiples situations rencontrées sur le terrain.

Des moments d'échanges pour les membres ont été organisés dans nos différents bureaux avec nos équipes de conseillers et juristes en droit social. Au-delà du partage d'information, ces rendez-vous ont permis de rompre un certain isolement et de soutenir une dynamique collective face aux incertitudes générées par la réforme. Enfin, nous avons organisé une conférence au mois de novembre intitulée "Gouvernement Arizona : précarité programmée, comment riposter?".



Plaider la solidarité

Au-delà de l'accompagnement, Smart a poursuivi et renforcé ses actions de plaidoyer. Interpellation des responsables politiques et concertations avec d'autres acteurs sociaux (Centres Publics d'Action Sociale, syndicats, etc.): la coopérative s'est pleinement engagée pour défendre une vision inclusive de la sécurité sociale.

Smart a par ailleurs participé activement à la manifestation nationale du 14 octobre pour défendre un projet sociétal qui respecte les parcours non-linéaires et protège les plus fragiles.

Cette mobilisation s'est également appuyée sur une consultation des membres. Une enquête menée auprès de plus de 2.200 sociétaires a permis de documenter finement les réalités vécues et d'alimenter les réflexions autour de la stratégie Smart 2030.

Face à une réforme qui fragilise de nombreux parcours, Smart a fait le choix de l'action collective, de l'analyse rigoureuse et de la solidarité. Une manière de rester fidèle à son projet: permettre à chacun·e de travailler dans un cadre sécurisé, en s'adaptant aux transformations du monde du travail.



L'expertise de Smart au service du projet Objectif Emploi Gembloux

Depuis 2023, Smart porte le projet Objectif Emploi Gembloux. Celui-ci vise à créer des emplois sur mesure pour répondre à des besoins insatisfaits sur le territoire de Gembloux.

Ces emplois doivent :

- correspondre aux aspirations des candidat·es demandeur·ses d'emploi qui cherchent un travail depuis au moins deux ans
- répondre à des besoins locaux identifiés
- ne pas faire concurrence aux emplois existants

Ce projet est subventionné par le fonds social européen (FSE) et la région wallonne dans le cadre du programme "territoire de réparation par l'économie sociale" (TRES) pour une période de trois ans (2023-2026).

Objectif Emploi Gembloux est coordonné par Hélène, Sophie, Adrien et Christel - une équipe de quatre personnes engagées par Smart. Il et elles travaillent en étroite collaboration avec des entreprises locales d'économie sociale et des acteur·ices de l'insertion sociale et professionnelle.

Si Smart s'est investie dans ce projet, c'est pour apporter des réponses socialement innovantes aux enjeux complexes du monde du travail. Il s'agit de sortir d'une logique purement marchande qui veut à tout prix rentabiliser le travail. Nous prenons le pari d'effectuer un virage en liant la valeur du travail au temps investi, aux compétences, aux besoins collectifs, à la visibilité du travail du "care" (soins aux autres) souvent porté gratuitement par les femmes, à la préservation de l'environnement, etc. Ce projet, c'est un endroit où les compétences individuelles nourrissent le collectif : le cœur du projet politique de la coopérative Smart.



6



7



8



9

11 postes créés | au 31.12.2025

- **François**
aide administrative pour les entreprises
- **Gyuljeta**
créatrice de lien social
- **Liliane, Olive et Rhimou**
upcycling
- **Pierre et Francesca**
école des devoirs
- **Wassila**
formatrice permis de conduire théorique
- **Anaïs**
agent de communication
- **Vincent et Abdelrani**
brico-dépanneurs

Ensemble, ils occupent 8,55 équivalents temps plein.



45.598	→	sociétaires (+3.896 en un an)		
		catégorie A : 45.473	catégorie B : 101	catégorie C : 24
160.983	→	parts coopératives		
4.829.490€	→	de capitaux propres		
5,5 ans	→	ancienneté moyenne des sociétaires		
43 ans	→	âge moyen des sociétaires		
101€	→	montant moyen investi dans la coopérative		
		=3,4 parts		
8.730€	→	montant maximal investi		
		=291 parts		
928	→	parts coopératives remboursées		







11

Économie sociale et coopératives: les réseaux de Smart

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 des coopératives et des entreprises sociales à se présenter lors de l'évènement de lancement de l'Année internationale des coopératives. En octobre à Bruxelles, 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.

Au niveau européen, nous mettons les ambitions et les défis du modèle coopératif à l'agenda en collaboration avec

CECOP (la confédération européenne des coopératives de production). 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'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC) organisait sa dixième conférence, poursuivie par le forum mondial sur l'économie sociale et solidaire. Cet évènement, 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 et actrices de l'économie sociale et solidaire.



12



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 New 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 à la présidence 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 dans le monde – Smart contribue également à faire émerger des priorités stratégiques telles que l'éducation coopérative et le développement de partenariats économiques.

Dans un contexte global marqué par de nombreuses crises – climatiques, socio-économiques et géopolitiques – il est de notre devoir de soutenir une forte ambition coopérative. Nous voulons montrer que l'économie sociale est la norme capable de concilier durabilité, justice sociale et paix. En travaillant ensemble au sein de nos fédérations et avec d'autres partenaires, nous renforçons les liens et garantissons une transition économique nécessaire. Smart continue ainsi de jouer un rôle pionnier au niveau national et international pour faire la différence aux côtés de ses partenaires du mouvement coopératif.

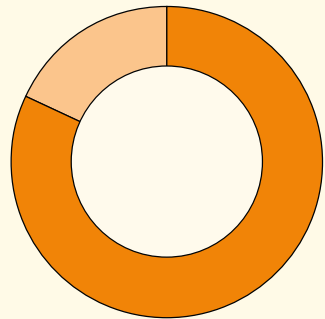
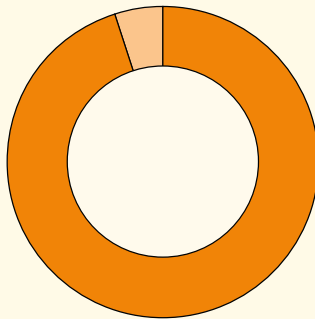
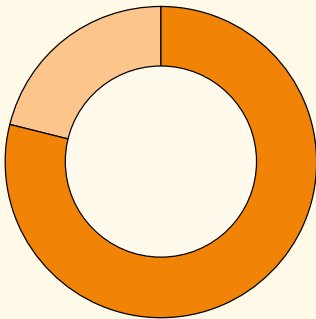




35.064	→	client·es
		+2.166 en un an

218.668	→	factures émises

14.235.942€	→	d'encours



79%	→	en Belgique
21%	→	à l'étranger

95%	→	secteur privé
5%	→	secteur public

82%	→	sociétés
18%	→	personnes physiques





Smart en Europe

Depuis 2020, nos partenaires ont été informé·es de la nécessité d'atteindre l'équilibre économique. Entre 2020 et 2025, les investissements de Smart Belgique ont été progressivement réduits, passant de 1,5 millions d'euros à zéro.

Cette évolution s'est inscrite dans la stratégie *Smart 25*, avec un recentrage sur le cœur de métier pour mieux répondre aux besoins des membres.

Cette période de cinq années de transition a été consacrée à l'accompagnement des partenaires dans l'évolution de leur modèle économique, avec :

- le développement d'outils capables d'absorber la croissance sans augmentation de la masse salariale
- la recherche de sources de financement locales (subsidés, partenariats)
- la réduction des charges

Ce travail est à présent achevé. Sur la période 2020-2025, certains pays n'ont pas été en mesure de faire évoluer leur modèle économique autant que nécessaire et ont cessé leurs activités : la France, les Pays-Bas et l'Autriche (en procédure de liquidation). L'Espagne a quant à elle souhaité quitter le réseau.

La dynamique actuelle du réseau

Trois partenaires sont parvenus à atteindre ou approcher l'équilibre économique : la Suède, l'Allemagne et l'Italie. Le réseau est donc aujourd'hui plus resserré.

Les initiatives menées pour le dynamiser se sont toutefois heurtées au nombre limité de partenaires, ainsi qu'à leur priorité de consolider leur activité sur leur territoire. Dans ce contexte, la coanimation ou le cofinancement structuré d'un réseau européen n'ont pas pu être mis en place.

Au regard de cette situation, le conseil d'administration a décidé la fin de la mobilisation de ressources et de moyens humains spécifiquement affectés par Smart Belgique à ces missions. Les activités d'essaimage international et d'animation du réseau Smart en Europe prennent donc fin.

L'histoire de Smart en Europe se poursuit aujourd'hui sous d'autres formes. En Italie, en Allemagne et en Suède, des centaines de membres continuent à exercer leur activité au sein d'entreprises partagées, démontrant la solidité du modèle coopératif développé au fil des années.

Smart Belgique maintient des liens actifs avec ces coopératives sœurs, dans le respect de leur autonomie et de leurs choix stratégiques. Cette évolution marque la fin d'un cycle, accompagnée et assumée, et l'inscription durable de Smart comme une coopérative en dialogue avec un écosystème européen issu d'une histoire commune.

	Smart Allemagne	Smart Italie	Smart Suède
Forme juridique (Toutes sans but lucratif)	Coopérative	Cooperativa Impresa Sociale	Société à responsabilité limitée - sans buts lucratifs par statuts
Année de création	2015	2014	2012
Bureaux	Berlin	Rome & Milan	Stockholm
Équipe permanente (en ETP)	5,5	8	3
Utilisateur·ices des services dans l'année	333	1.540	280
Contribution coopérative (sur facturation HTVA)	9%	9,50%	7,33%
Chiffre d'affaires (K€)	6.800	6.720	2.800

au 31.12.2025





L'expérience des membres pour guider l'avenir

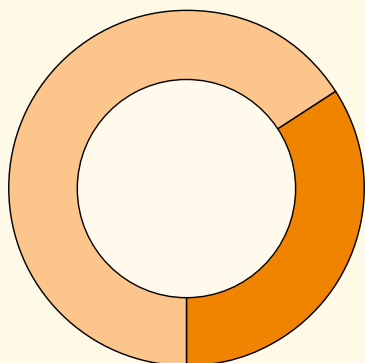
Une grande enquête menée à l'automne 2025 auprès des membres a permis d'alimenter la stratégie Smart 2030. Avec plus de 2.200 réponses, elle a constitué une base solide et représentative pour orienter les décisions.

Chiffres clés



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

Des profils multiples



Avez-vous déjà développé un projet économique avant Smart ?



34%	→	Oui
66%	→	Non

Comment qualifiez-vous votre projet économique chez Smart ?



40%	→	activité principale	
26%	→	activité complémentaire	
26%	→	activité occasionnelle	
6%	→	tremplin test	
2%	→	autre	

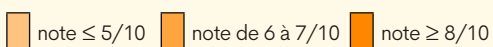
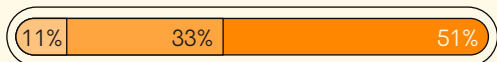
Sources des revenus des membres



30%	→	ont un travail à côté de Smart	
29%	→	bénéficiaire d'allocations de chômage	
27%	→	bénéficiaire d'allocations de travail des arts	
17%	→	autre	
12%	→	n'ont pas d'autres revenus en dehors de Smart	

Smart, un levier socio-économique

6 répondant·es sur 10 estiment que Smart a permis d'améliorer leur situation économique, d'accéder à la sécurité sociale et d'augmenter leur confiance dans l'avenir de leur projet.



note moyenne de 7,4/10

Une satisfaction élevée

Plus de 80% des membres apprécient l'accessibilité et la réactivité des équipes, et près de 90% se disent satisfaits des outils et services de gestion administrative, à l'exception de la gestion des frais et dépenses, qui ne recueille que 72% d'évaluations positives.

69% des répondant·es estiment que leur situation est bien comprise par les équipes, tandis que seul·es 29% considèrent que Smart les aide au développement de leur projet, soulignant la nécessité d'un accompagnement plus adapté.

Le top 3 des évolutions attendues par les membres		
1	→	Une application pour scanner mes justificatifs de frais
2	→	Une vision comptable de mon activité
		Un accompagnement pour répondre aux marchés publics
3	→	La possibilité de personnaliser mes factures

→ Lire la Kronik







L'entreprise partagée, sa gouvernance et son projet

Afin d'apporter les services et outils nécessaires aux membres pour développer leurs activités et répondre à certains besoins spécifiques, Smart est organisée autour de plusieurs entités juridiques. Le conseil d'administration de SmartCoop, émanation de l'assemblée des sociétaires, pilote l'ensemble de ces entités.

Ce conseil se compose de sociétaires élu·es lors de l'assemblée générale et toutes les parties prenantes au projet de la coopérative peuvent y être représentées (travailleur·ses, client·es, partenaires, résident·es des espaces partagés et employé·es de l'équipe support).

Il détermine les orientations stratégiques de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre et suit les comptes annuels. Dix réunions et trois séminaires ont rassemblé le conseil d'administration en 2025. Lors de chacune de ces réunions, des expert·es thématiques sont invité·es à faire une présentation selon le sujet à l'ordre du jour et deux personnes du conseil d'entreprise sont conviées à y participer sans voix délibérative.

Le premier séminaire a porté sur la compréhension mais aussi les potentielles évolutions du modèle économique de Smart avec des ateliers d'échange.

Les deux suivants ont permis au CA de s'approprier les éléments de diagnostic de notre structure nécessaires à l'élaboration du plan stratégique Smart2030.

La gestion quotidienne a été assurée par l'administration déléguée, confiée à Anne-Laure Desgris et Maxime Dechesne depuis 2019. Entourée d'une équipe de direction, elle met en œuvre la stratégie et gère les ressources humaines nécessaires pour y parvenir.

L'assemblée des sociétaires regroupe l'ensemble des personnes ayant souscrit au moins à une part coopérative auprès de SmartCoop. Elle est régulièrement sollicitée pour participer à la vie de la coopérative et se réunit au minimum une fois par an en assemblée générale pour valider les comptes, voter les orientations stratégiques et élire les membres du conseil d'administration.

Le CA, c'est qui ?

Composition du CA | au 31.12.2025

- **Joachim Baudens**
- **Nicolas Belayew**
- **Claire Beunckens**
- **Roger Burton**
- **Maxime Dechesne**
- **Anne-Laure Desgris**
- **Laurent Gemmel**
- **Maria Glionna**
- **Amaury Haegeman**
- **Virginie Lejeune**
- **Yan Pierre Le Luyer**
- **Luis Pôlet**
- **Aline Steiner**
- **Lyne Brennac**
- **Eline Vanaudenaerde**
- **Urbike**
représenté par **Renaud Sarrazin**

Comme chaque année, le renouvellement partiel du conseil d'administration a eu lieu avec quatre nouvelles personnes élues en juin 2025. Celle-ci était néanmoins particulière puisque nous avons salué le départ des derniers administrateur·ices « originales » du premier CA de la coopérative. Parmi ces noms porteurs d'histoire, le CA a été endeuillé par la triste disparition de Marie-Françoise Wirix juste avant la fin de son mandat.

Ces départs ont été l'occasion pour le CA de se doter d'un comité ressource constitué d'anciens administrateur·ices ayant effectué deux mandats (la limite autorisée dans nos statuts) et visant à apporter un regard historique sur certains sujets.

Au menu ?

Un conseil d'administration d'une coopérative de l'ampleur de Smart, c'est vivant, riche en défis, en débats, en projections, en sujets récurrents ou exceptionnels.

En 2025, le conseil d'administration a traité les sujets habituels (suivi financier, suivi du travail de gestion des risques et de l'évolution de l'offre de service, préparation de l'assemblée générale, liens avec le comité d'éthique et la délégation du personnel, etc.) et suivi les chantiers de la stratégie Smart 2025.

Dans celle-ci, une énergie particulière a été mise sur la fin de l'implication à LaVallée et dans le soutien au développement d'un réseau européen, ainsi que sur le suivi des travaux de dématérialisation, de la mise en place de Peppol et de l'expérience TRES (territoires de réparation par l'économie sociale) à Gembloux. La réflexion sur une meilleure visibilité de son action et sur un lien renforcé aux sociétaires a également été poursuivie.

2025 était incontestablement une année de transition avec l'arrivée de Sylvie Marique en tant que CEO mais aussi avec le processus de définition de la nouvelle stratégie Smart 2030 avec pour objectif un vote à l'assemblée générale du 23 juin 2026.

Contexte

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, l'analyse du contexte extérieur qui impacte le monde du travail et celle de nos forces et faiblesses.



Une grande enquête

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.

Une ambition, sept objectifs

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 à la rédaction d'une grande ambition :



En 2030, dans un monde du travail incertain et fragmenté, Smart est une référence: une entreprise mutualiste robuste, à visage humain et portée par une force collective. Elle donne à chacun·e les moyens de construire une réussite économique durable, avec une protection solide et une expérience simplifiée.

Lors de l'assemblée générale du 23 juin 2026, les sociétaires sont invité·es à donner leur vote de confiance sur la stratégie dans son ensemble ainsi qu'un vote de préférence sur les objectifs stratégiques à mettre en œuvre.

Solidité économique

Améliorer la rentabilité et la transparence économique de Smart, condition d'une soutenabilité et d'une solidarité renforcée

Visibilité et lisibilité

Accroître la visibilité de Smart au cœur de son écosystème (membres, partenaires, client·es) sur base d'une offre de services claire

Soutien au développement économique

Soutenir activement le développement économique et la viabilité des projets des membres

Protection

Renforcer la protection des membres face aux aléas professionnels, en favorisant leur accès aux meilleurs droits sociaux et en intensifiant la prévention des risques

Fluidité des usages

Développer une expérience utilisateur·ice fluide, de qualité et sécurisée au travers de tous ses canaux tant humains que digitaux avec le juste équilibre entre personnalisation et standardisation

Accueil de nouveaux publics

Élargir et diversifier les publics en s'appuyant sur leurs besoins afin de cibler nos efforts là où ils auront le plus d'impact et en adaptant notre modèle si nécessaire

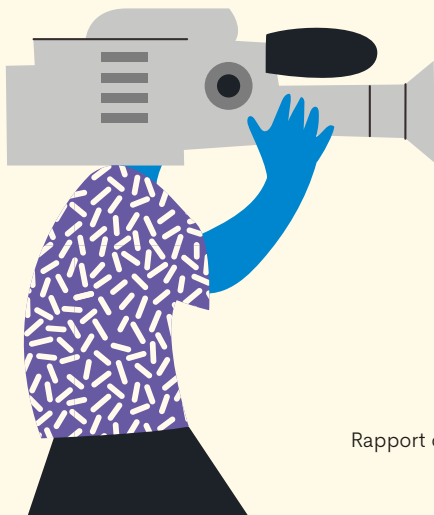
Agilité des équipes

Transformer notre culture afin d'ancrer l'orientation membre et l'agilité au service de la communauté

Crédits photos



1. Morganne Delfosse
2. Morganne Delfosse
3. Karl Delandsheere
4. Alessia Capasso
5. Charles Hondekyn
6. Charles Hondekyn
7. Charles Hondekyn
8. Charles Hondekyn
9. Charles Hondekyn
10. Thomas Hansenne
11. Fred Beard
12. Fred Beard
13. Fred Beard
14. Fred Beard
15. Thomas Hansenne
16. Thomas Hansenne
17. Thomas Hansenne
18. Morganne Delfosse



Morganne Delfosse:
www.morganedelfosse.com

Karl Delandsheere:
shotbykarl.be

Alessia Capasso:
www.alessiacapasso.com

Charles Hondekyn:
www.instagram.com/charleshondekyn

Fred Beard:
www.fredbeard.be

Thomas Hansenne:
www.tomixpix.be



Bilan consolidé (en €)

ACTIF	2024	2025	Ecart 25/24
1. ACTIFS IMMOBILISES	21.119.860	19.679.170	(1 440 690)
02. II. Immobilisations incorporelles	3.741.474	4.309.135	567 661
03. III. Immobilisations corporelles	7.433.206	6.074.774	(1 358 432)
A. Terrains et constructions	2.063.854	1.627.185	(436 669)
B. Installations, machines et outillage	3.843.313	2.971.897	(871 416)
C. Mobilier et matériel roulant	197.018	169.877	(27 141)
D. Location-financement et droits similaires	-	-	-
E. Autres immobilisations corporelles	1.329.021	1.305.814	(23 207)
F. Immobilisations en-cours	-	-	-
04. IV. Immobilisations financières	9.945.180	9.295.261	(649 919)
A. Entreprises liées	7.350.318	4.564.833	(2 785 485)
B. Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	2.562.028	4.683.568	2 121 540
C. Autres immobilisations financières	32.834	46.860	14 026
2. ACTIFS CIRCULANTS	50.521.460	47.142.268	(3 379 192)
05. V. Créances à plus d'un an	589.263	350.142	(239 121)
07. VII. Créances à un an au plus	28.704.655	25.179.118	(3 525 536)
A. Créances commerciales	22.277.231	21.135.724	(1 141 507)
B. Autres créances	6.427.424	4.043.394	(2 384 029)
08. VIII Placements de trésorerie	7.000.000	5.000.000	(2 000 000)
09. IX. Valeurs disponibles	13.132.217	15.916.839	2 784 622
10. X. Comptes de régularisation	1.095.325	696.169	(399 156)
ACTIF	71.641.320	66.821.438	(4 819 882)

PASSIF	2024	2025	Ecart 25/24
3. CAPITAUX PROPRES	41.447.343	38.494.728	-2 952 615
01. I. Apports	4.083.712	4.625.570	541 858
04. IV. Réserves	36.674.166	35.258.506	-1 415 660
05. V. Bénéfice reporté passé	-354.952	679.357	1 034 309
05. V. Bénéfice reporté de l'exercice	1.044.417	-2.068.705	-3 113 122
5. PROVISIONS ET IMPOTS DIFFERES	180.627	79.566	-101 061
4. DETTES	30.013.350	28.247.144	-1 766 206
08. VIII Dettes à plus d'un an	308.212	207.233	-100 979
09. IX. Dettes à un an au plus	29.402.593	26.407.059	-2 995 534
A. Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	2.030.205	749.099	-1 281 106
C. Dettes commerciales	7.973.013	5.425.579	-2 547 434
D. Acomptes reçus sur commandes	0	-	0
E. Dettes fiscales salariales et sociales	15.405.207	16.529.689	1 124 482
F. Autres dettes	3.994.168	3.702.692	-291 476
10. X. Comptes de régularisation	302.545	1.632.851	1 330 306
PASSIF	71.641.320	66.821.438	-4 819 881

PRODUITS

Compte de résultats Smart Exprimés en €	2024	%	2025	%	Evolution	%
Chiffre d'affaires des Unités de Production (UP)	197 677 870	86,8%	198 146 173	86,4%	468 303	0,2%
CA Activités	122.060.140		122 741 490		681 349	0,6%
CA Contrats	75.368.028		75 233 252		-134 776	-0,2%
Autres Chiffres d'affaires UP	249.702		171 432		-78 270	-31%
Ventes et prestations de services	890 418	0,4%	838 362	0,4%	-52 056	-6%
Ventes et prestations de services internes	128.545		179 313		50 768	39%
Produits issus de loyers	761.873		659 049		-102 824	-13%
Contribution Mutualisée	28.663.495	12,6%	29 324 164	12,8%	660 668	2%
Contribution Chiffre d'Affaires	12.831.447		12 865 898		34 451	0,3%
Contribution Mutualisée Emploi	15.832.048		16 458 266		626 217	4%
Subsides et subventions	572.618	0,3%	1 069 283	0,5%	496 665	87%
Total des Produits	227.804.401	100%	229 377 981	100%	1 573 580	1%

CHARGES

Coûts relatifs à l'activité des UP						
Rémunérations, cotisations sociales et pensions	-150.657.496		-152 348 504		-1 691 008	1,1%
Frais liés aux activités des UP	-29.413.425		-27 379 084		2 034 341	-7%
Concessions de droits d'auteurs	-2.043.072		-1 831 324		211 748	-10%
Amortissement des investissements	-2.643.734		-2 492 163		151 572	-6%
Contributions Chiffres d'affaires	-12.831.447		-12 865 898		-34 451	0,3%
Total des coûts relatifs à l'activité des UP	-197 589 174	-86,7%	-196 916 973	-85,8%	672 202	0%
Marge Brute	30 215 227	13%	32 461 009	14%	2 245 782	7%
Coûts mutualisés par l'entreprise partagée						
Services et biens divers	-5 922 619		-6 590 617		-667 998	11,3%
Rémunérations, cotisations sociales et pensions	-18 168 082		-19 787 437		-1 619 354	8,9%
Autres charges d'exploitation	-279 029		-484 152		-205 122	73,5%
Total des coûts mutualisés par l'entreprise partagée	-24 369 730	-10,7%	-26 862 205	-11,7%	-2 492 475	10%
EBITDA - résultat brut d'exploitation	5 845 497	3%	5 598 803	2%	-246 693	-4%
Autres produits d'exploitation	181 183		89 016		-92 168	-51%
Produits exceptionnels	-150 776		-99 372		51 404	-34%
Total Produits d'exploitation	30 408	0,0%	-10 356	0,0%	-40 764	-134%
Charges exceptionnelles	-421 901		-1 130 390		-708 489	167,9%
Interventions faillites	-239 490		-474 576		-235 086	98%
Charges exceptionnelles	-182 412		-655 815		-473 403	260%
Amortissements, Réductions de valeurs et Provisions	-2 468 315		-4 304 355		-1 836 040	74,4%
Amortissements	-2 232 649		-2 247 498		-14 850	1%
Réductions de valeur	-147 705		-2 056 851		-1 909 146	1293%
Provisions	-87 962		-6		87 956	-100%
Total Autres Charges	-2 890 217	-1,3%	-5 434 745	-2,4%	-2 544 529	88%
EBIT - résultat d'exploitation	2 985 688	1,3%	153 702	0,1%	-2 831 986	-95%
					0	
Résultats financiers	155 780	0,1%	271 525	0,1%	115 745	74%
					0	
Résultat courant avant impôt	3 141 467	1%	425 227	0,2%	-2 716 241	-86%
Impôts	-1 367 903		-1 639 137		-271 234	20%
Impôts frais kilométriques (Unités de Production)	-729 147		-854 795		-125 648	17%
Impôts et Réserves	-2 097 051		-2 493 932		-396 882	18,9%
Résultat net	1 044 417	0,5%	-2 068 705	-0,9%	-3 113 122	-298%

Cover et illustrations
Amel'illu
www.instagram.com/amel_illu



Smart

Rue Coenraets 72
1060 Bruxelles

www.smart.coop