

RAPPORT
D'ACTIVITÉ
RAPPORT
D'ACTIVITÉ
RAPPORT
D'ACTIVITÉ
RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2017

SOMMAIRE

I. SMART, UNE ENTREPRISE PARTAGÉE

LA NÉCESSAIRE REDÉFINITION D'UNE OFFRE DE SERVICES PLUS COMPLÈTE . . .	5
L'INNOVATION SOCIALE : L'ADN DE SMART	7
LE NÉCESSAIRE REDESIGN DES SERVICES	7
LES ENJEUX ET PERSPECTIVES	9
UN ACTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	10

II. SMART, UN GROUPE COOPÉRATIF

LE REGROUPEMENT DE DIFFÉRENTES ENTITÉS JURIDIQUES	11
L'ORGANISATION TERRITORIALE	12
SMART : SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF	12
UN ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL	13
LE SERVICE GESTION DE PROJETS	14
LE SERVICE GESTION DE CONTRATS	17
LE SERVICE CDI	20
LES FAITS MARQUANTS	24
LES ÉVÉNEMENTS 2017	28
NOS PARTENAIRES	40
LES NOUVELLES RECRUES 2017	42



I. SMART, UNE ENTREPRISE PARTAGÉE

SMart propose en France depuis 2010 un cadre juridique, économique, social et humain à ceux qui souhaitent se consacrer pleinement à leur projet professionnel sans devoir forcément créer une structure isolée. SMart s'adresse à toute personne travaillant au projet au sens large : journalistes, codeurs informatiques, consultants, formateurs, musiciens, graphistes, plasticiens, comédiens, danseurs, sculpteurs ou web designers... et à toutes celles et ceux qui ont pour objectif de développer leur activité ou leur startup naissante.

Depuis l'origine, SMart met à disposition des moyens mutualisés afin de créer un cadre partagé dans lequel chacun peut se concentrer librement au développement de sa propre activité.

L'émergence de nouveaux besoins (projets collectifs, atypiques, etc.), mais aussi les résultats économiques de 2016, nous ont poussés à redéfinir nos modes d'organisation et notre proposition de services.

LA MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION PLUS EFFICIENTE

Fin 2016, un travail de réflexion avait été entamé afin d'examiner le bien-fondé d'une fusion entre SMart et GrandsEnsemble. Ce travail complexe, en partie présenté en AG, a dû être suspendu.

En effet, ces travaux représentaient un investissement trop important en temps et en budget, et généraient beaucoup d'interrogations. Par ailleurs, les résultats économiques de 2016 imposaient de prendre des mesures plus immédiates et de nous concentrer sur la qualité du service.

La fusion des deux structures a donc été suspendue au profit de deux plans d'action :

- > la mise en place de mesures d'économies ;
- > une réorganisation complète des équipes.

Les mesures d'économies progressivement mises en place (changement de partenaire bancaire, suspension des séminaires, maîtrise des déplacements et événements, convention d'apport de trésorerie avec SMart en Belgique...) ont en partie porté leurs fruits en 2017.

En parallèle, l'organisation a été complètement revue pour s'appuyer sur l'équipe de direction belge, et plus largement sur l'ensemble des équipes d'appui en Belgique.

Ces décisions permettent d'atteindre plus rapidement le point d'équilibre économique tout en continuant d'améliorer la qualité des services et la qualité de réponse aux membres.

La constante hausse d'activité depuis plusieurs années nous impose d'accélérer le changement d'échelle en cours. Le nombre de personnes accueillies dans nos dispositifs nécessitait un changement de modèle. Plus nous devenons grands et plus l'organisation et les processus doivent pouvoir garantir la qualité du service.

SMart en Belgique existe depuis 1998 et par son cheminement et sa croissance, avait déjà mis en place les outils et moyens qui ont pu répondre aux mêmes défis que ceux que nous connaissons aujourd'hui.

En Belgique, SMart, forte de son expérience et de son succès, a pu développer depuis longtemps des procédures, des outils, des équipes performantes permettant cet équilibre entre l'accueil d'un nombre d'utilisateurs toujours croissant (plus de 80.000 inscrits) et la qualité de l'accompagnement des membres.

Les services mutualisés développés pour ce faire sont en évolution constante en termes de recherche, de développement, d'expérience-utilisateur... et sont administrés et optimisés par des équipes expérimentées.

En particulier les outils dédiés à la gestion des projets professionnels sont très performants et recouvrent une diversité de métiers et de situations de plus en plus large. Cela est particulièrement observé par GrandsEnsemble dont une partie des traitements reste faiblement automatisée.

Sur tous ces plans cette mise en commun des structures et des moyens permet de rattraper un retard pris en France.

Le rapprochement entre les équipes belges et françaises est aussi une manière de faire baisser les coûts liés à l'encadrement. En mutualisant différents niveaux de responsabilité, il nous semble possible de faire des économies d'échelle et de mettre en place une organisation plus réactive, notamment parce que cela simplifie l'organisation et permet aussi d'accélérer les processus en les rendant plus rationnels.

Cela permet également de mettre en commun un certain nombre de fonctionnalités qu'il est difficile de développer à l'échelle de chaque projet (RH), ou qu'il est inutile de développer chacun de son côté (outils et procédures de recouvrement, suivi de trésorerie...).

L'INNOVATION SOCIALE : L'ADN DE SMART

L'innovation sociale est au cœur du projet SMart depuis ses débuts. SMart n'a eu de cesse de chercher des réponses concrètes à des besoins collectifs, au travers d'une démarche de tests et d'expérimentations.

La force et le succès des réponses concrètes apportées par SMart est en grande partie le résultat de notre travail d'écoute, d'analyse et d'anticipation des besoins individuels et collectifs. C'est pourquoi l'histoire de SMart a été marquée par de nombreuses innovations, dont notamment :

- > la mise à disposition d'une plateforme web qui permet à des milliers de travailleurs d'accéder aux informations utiles à la gestion et à l'administration de leurs contrats et de leurs activités économiques ;
- > la création d'un fonds de garantie qui permet à la fois de raccourcir les délais de paiement des rémunérations et la couverture des éventuels impayés des clients ;
- > l'accès à un outil de gestion d'activité qui permet à des travailleurs salariés par SMart de se regrouper pour administrer collectivement des projets comme une petite entreprise à l'intérieur d'une grande entreprise partagée ;
- > une assistance juridique visant à favoriser l'accès aux droits, la défense des intérêts individuels et collectifs.

LE NÉCESSAIRE REDESIGN DES SERVICES

SMart en tant qu'entreprise partagée met à disposition sa personnalité juridique afin que tout un chacun puisse développer son activité de manière autonome.

Les services rendus par SMart sont en premier lieu ce que l'on peut appeler les services généraux habituels de toute entreprise (facturation, déclaration sociale...) mais cela est complété par un accompagnement individualisé et par une couverture des risques financiers, commerciaux, ou relatifs à la pratique professionnelle.

De plus en plus, les moyens de production eux-mêmes peuvent être mutualisés (machines, matériel, espaces de travail...).

Ainsi, qu'il s'agisse de développer ou poursuivre une activité entrepreneuriale, de gérer un projet (quel qu'il soit), de saisir une opportunité de revenu, de poursuivre une carrière de salarié en se libérant de la subordination, l'entreprise partagée se charge :

- > d'enregistrer tout accord de l'un de ses acteurs économiques avec des tiers, et à en assumer vis-à-vis de ces tiers et de l'État l'ensemble des responsabilités qui lui incombent comme entreprise ;
- > de produire dans les délais et formats requis toutes les déclarations et tous les documents qui découlent de ces accords : factures, contrats de travail, documents sociaux, déclaration sociale, déclaration TVA, tenue de la comptabilité, etc. ;
- > de gérer de façon transparente et en temps réel l'ensemble des flux financiers (paiements en entrée et en sortie) générés par les activités économiques enregistrées dans le système.

Les acteurs économiques, eux, enregistreront dans le système ces accords et toute autre information nécessaire à la gestion de leurs actes économiques (principalement les ventes, les achats et les engagements de personnel).

Comme titulaires-responsables de leur entreprise autonome, ils s'engagent également à veiller à son équilibre, au résultat et au bilan. Les règles de gestion implémentées dans le système automatique neutralisent cependant de fait tout risque de faillite économique (d'un point de vue juridique, impossible de faire faillite en entreprise partagée) et de défaut de paiement, même temporaire.

Aujourd'hui, le système propose des interfaces pour enregistrer et traiter des apports en capital, les actes de vente (prestations, biens), les cessions et concessions de droit d'auteur, les achats (fournitures, marchandises, sous-traitance, etc.), l'encaissement d'espèces, l'engagement de personnel (en ce compris, bien sûr, l'engagement salarié du titulaire-responsable quand il est une personne physique) et les frais professionnels propres à l'employeur, les actes de paiement, le remboursement des notes de frais. Le système, couplé à l'accompagnement individualisé, permet également de gérer des subsides, le mécénat et le sponsoring, et de répondre à des marchés publics et autres appels d'offres.

À court terme, SMart étendra le nombre d'interfaces disponibles à l'ensemble des actes usuels dans toute PME : de la note de crédit à l'escompte de règlement, en passant par le contrat de location ou de prêt.

Cette boîte à outils de gestion, couplée à l'accompagnement individualisé, est le principal moyen mis en oeuvre pour démocratiser l'accès à une activité économique autonome.

LES ENJEUX ET PERSPECTIVES

Un des aspects importants du projet SMart est sa dimension européenne.

Il s'agit aujourd'hui de renforcer l'appartenance à un groupe européen. SMart est désormais présent dans 9 pays en Europe. Ceci constitue une bonne échelle pour :

- > mettre en commun des services complémentaires (cf. Matlease) ;
- > mutualiser des moyens et des ressources.

Notre modèle économique est en partie à repositionner. Nous devons prioritairement oeuvrer à développer un modèle équilibré. Cela nous permettra de conserver notre grande autonomie (notamment par rapport aux financements publics) et de nous donner les moyens de continuer à développer notre activité en termes de volume.

Enfin, notre démarche doit rester une démarche d'innovation sociale permettant d'accompagner de nouveaux besoins, de nouvelles demandes, et notamment des demandes collectives ou encore des changements législatifs.

QUELQUES CHIFFRES (CONSOLIDÉS)

FACTURATION PAR MODULE

Module	2016	2017	progression N-1
SCIC SMart	9 917 969	12 734 457	+ 28,40 %
SCOP GrandsEnsemble	4 811 159	5 680 005	+ 16,59 %
Total	14 729 128	18 414 462	+ 24,51 %

INSCRIPTION DE NOUVEAUX MEMBRES & D'EMPLOYEURS PAR MODULE

Module	2016	2017	progression N-1
SCIC SMart	2529 (dont 37 employeurs)	3 044 (dont 22 employeurs)	+ 20,36 %
SCOP GrandsEnsemble	255	233	- 8,63 %
Total	2784	2784	+ 17,71 %

NOMBRE TOTAL DE MEMBRES & D'EMPLOYEURS PAR MODULE

Module	2016	2017	progression N-1
SCIC SMart	11094 (dont 176 employeurs)	14 086 (dont 160 employeurs)	+ 26,97 %
SCOP GrandsEnsemble	695	863	+ 24,17 %
Total	11 789	14 949	+ 26,80 %

UN ACTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

INITIATIVESetCITÉ
LE DÉVELOPPEMENT LOCAL DURABLE

PARTIE PRENANTE DU CLUSTER INITIATIVESetCITÉ

Depuis 2010 nous sommes partie prenante de la création et du développement du 1^{er} cluster de l'Économie Sociale et Solidaire : initiativesETCité.

Il regroupe 21 entreprises membres du développement local durable autour des métiers du conseil, de la formation et de la communication.

Il représente plus de 691 emplois et 33 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016.

En février 2013, SMart intègre les locaux gérés par initiativesETCité situés au cœur du centre-ville de Lille, LaGrappe. Ce concept vise le développement économique basé sur la coopération entre les acteurs, le partage des expériences et des compétences en un même lieu. LaGrappe aujourd'hui représente 1800 m², 13 entreprises du cluster, 100 salariés et plus de 400 m² mis à disposition des membres.

initiativesETCité anime le Pôle Territorial de Coopération Economique "Lille MétroPôle Solidaire" impulsé par Lille Métropole. Son objectif principal est à la fois de poursuivre le développement d'initiativesETCité (1er cluster de l'ESS) et d'initier des coopérations entre acteurs locaux pour renforcer l'attractivité du territoire en matière d'innovation sociale.

UNE ENTREPRISE SOCIALE

Concrètement cette affirmation s'appuie sur 4 grands piliers :

- > un projet économique (un modèle économique viable, une indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics...);
- > une finalité sociale (une réponse à un besoin social peu ou mal satisfait);
- > une non-rémunération du capital, les bénéfices sont réinvestis au service du projet;
- > une gouvernance participative (les parties prenantes sont impliquées dans les prises de décision).

Nous avons fait le choix du statut juridique (SCIC) qui apporte la garantie que ces piliers resteront au cœur de notre projet. Ce choix correspond à notre volonté d'indépendance, de citoyenneté, d'engagement et de solidarité.

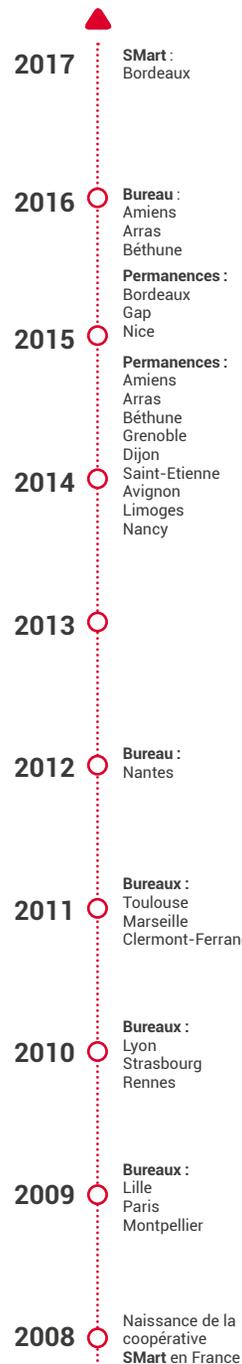
II. SMART, UN GROUPE COOPÉRATIF

LE REGROUPEMENT DE DIFFÉRENTES ENTITÉS JURIDIQUES

En vue de répondre aux ambitions du projet, à savoir proposer des services à l'échelle nationale et dans une logique de filières (couvrir tous les métiers œuvrant dans l'économie de la création et du savoir), SMart s'est structurée autour de plusieurs entités.

En effet, pour soutenir les activités de production de spectacles, nous avons développé un modèle organisationnel composé de 2 entités telles que La Nouvelle Aventure, titulaire des licences 2 et 3 d'entrepreneur de spectacles, et la SCIC SMart qui supporte tant la production des activités et des projets hors champ du spectacle, comprenant les auteurs (plasticiens, peintres, sculpteurs...), les métiers de la formation et de la communication... ainsi que les services proposés aux employeurs.

Le cloisonnement réglementaire français est à la source de cette organisation, chacune de ces structures dispose des agréments nécessaires assurant nos services dans les différents secteurs d'activités.



L'ORGANISATION TERRITORIALE

À l'origine, le découpage territorial avait été imaginé suivant le découpage administratif régional, soit 22 correspondants régionaux. L'analyse de SMart a depuis montré qu'il était préférable de se baser sur des territoires plutôt que sur les régions.

L'objectif d'un maillage territorial orchestré par la coopérative est de donner une accessibilité géographique aux services SMart pour les utilisateurs. En second lieu, l'ancrage territorial des structures de relais territoriaux de SMart était pour la coopérative un gage de réussite et de pertinence. Des recherches de partenaires ont été menées pour développer le projet SMart au niveau national.

Aujourd'hui, l'activité se développe autour de 14 bureaux en France avec l'ouverture permanente d'un bureau à Bordeaux en 2017.

SMART: SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF

Depuis notre transformation en Société Coopérative d'Intérêt Collectif à capital variable (juin 2014), nous comptons au 31 décembre 2017 **3873** sociétaires.

Catégorie 0 : 4

Catégorie 1 : 3 619 coordinateurs d'activité

Catégorie 2 : 6 utilisateurs affiliés ou occasionnels

Catégorie 3 : 199 employeurs utilisateurs de gestion de contrat

Catégorie 4 : 28 salariés permanents de la SCIC

Catégorie 5 : 0 client des projets

Catégorie 6 : 3 partenaires représentatifs du secteur

Catégorie 7 : 4 partenaires sur les territoires

Catégorie 8 : 7 partenaires professionnels et qualifiés

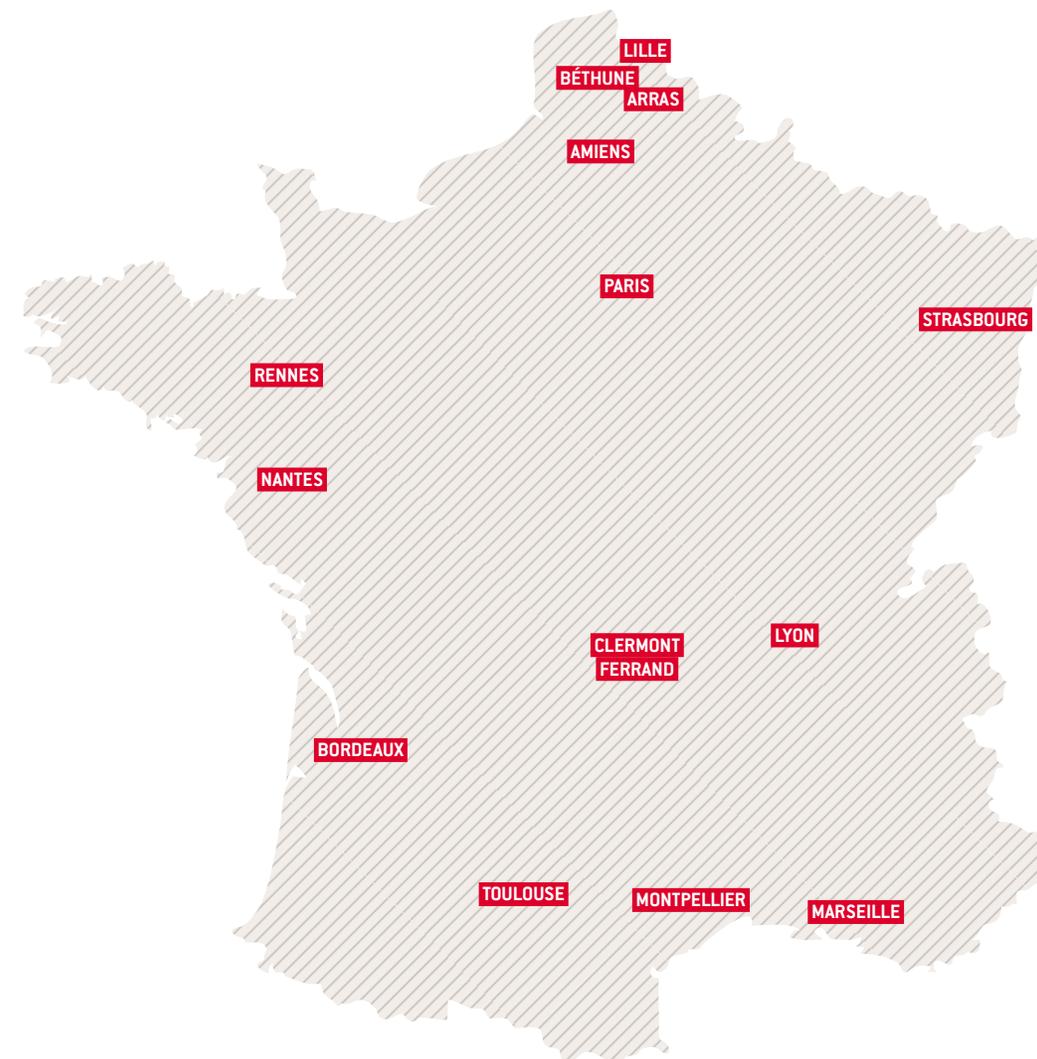
Catégorie 9 : 3 partenaires économiques

Total sociétaires : 3 873

Le 18 juin 2018, nous accueillerons plus de 1700 nouveaux sociétaires !

UN ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

SMart c'est **32 conseillers** répartis sur **14 bureaux** en France.



LE SERVICE GESTION DE PROJETS

SMart, en tant que producteur, accompagne, conseille et assure la gestion des projets notamment artistiques et culturels. Les porteurs de projets sont déchargés de la création et de la gestion d'une association ou d'une entreprise.

Les porteurs de projets bénéficient des services mutualisés suivants :

- > un accompagnement individualisé ;
- > la prise en charge complète de la gestion administrative, comptable et financière de l'activité et des projets ;
- > une réactivité permanente permise par une administration en ligne ;
- > le paiement des rémunérations à 7 jours fin de prestation ;
- > l'avance de trésorerie et récupération de TVA ;
- > un fonds de garantie en cas d'impayé ;
- > l'application d'une convention collective et les avantages d'un comité inter-entreprises ;
- > une assistance juridique ;
- > une couverture assurantielle complète ;
- > une entreprise partagée.

LES CHIFFRES-CLÉS

13926
membres inscrits

3022
nouveaux membres

3225
membres actifs

17691
contrats de travail
édités

(8 039 723 € de salaire chargé soit + de 75 % du chiffre d'affaires)

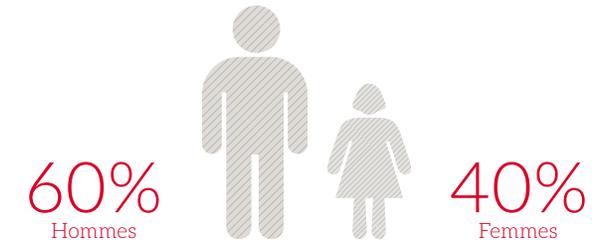
CHIFFRE D'AFFAIRES DU SERVICE GESTION DE PROJETS

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES POUR CHAQUE MODULE

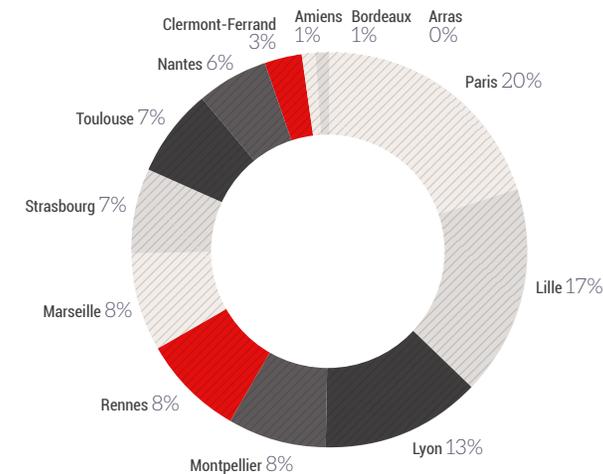
Module	2014	2015	2016	2017	Progr N-1
Production de projets	828 169	1 228 761	2 312 902	3 396 366	+47%
Production de spectacles	3 300 509	4 384 709	5 253 362	6 195 392	+18%
Audiovisuel	6 994	228 355	377 887	1 012 385	+268 %
Total	4 135 672	5 841 825	7 944 151	10 604 143	+33 %

PROFIL DES MEMBRES DU SERVICE GESTION DE PROJETS

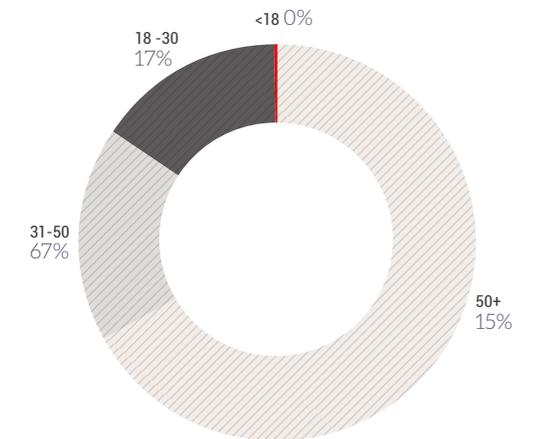
RÉPARTITION PAR GENRE



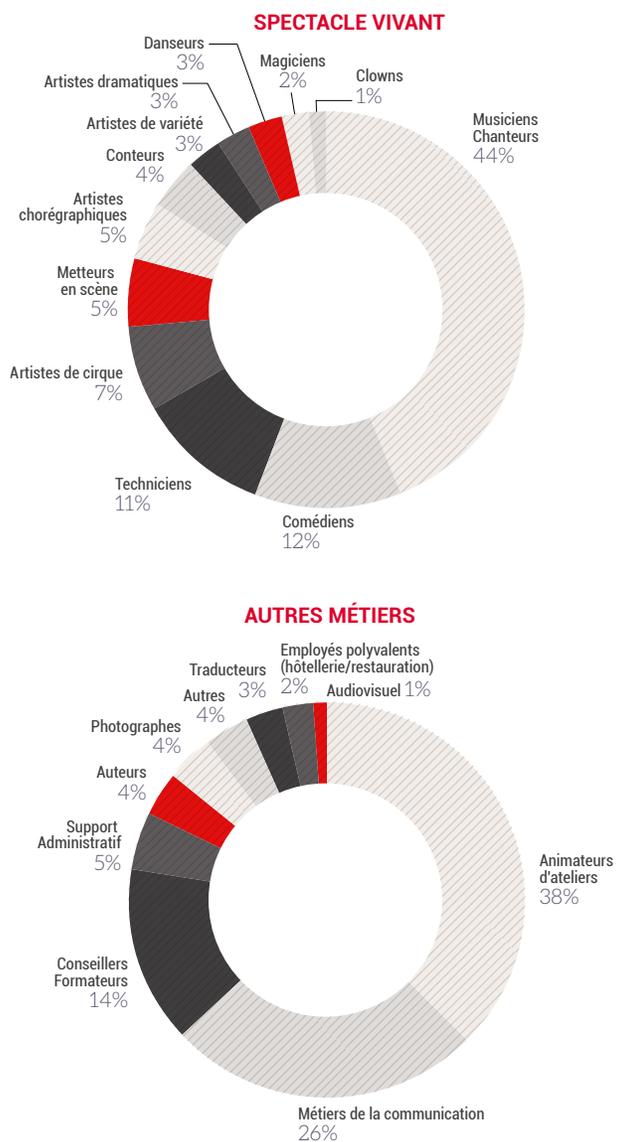
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES MEMBRES



RÉPARTITION PAR ÂGE



GRANDES CATÉGORIES DE MÉTIERS



LE SERVICE GESTION DE CONTRATS

Ce service s'adresse à des **associations** et des **entreprises culturelles** qui emploient de manière régulière ou ponctuelle différentes catégories de salariés (intermittents et salariés du régime général en CDI, CDD ou CDDU) pour mener à bien une activité de production artistique. **Il leur permet d'externaliser leur gestion sociale.**

Gestion de contrats est un service **unique** en France puisque SMart effectue le **règlement des salaires et des cotisations sociales** à la place des employeurs. Ces derniers ne régleront plus qu'une seule facture à SMart.

LE MANDAT PARTIEL

Ce service s'adresse aux employeurs qui souhaitent déléguer la gestion sociale d'une partie de leur personnel (intermittents/permanents) ou de façon temporaire (organisation d'événements, surcroît d'activité...).

CONCRÈTEMENT, DANS LE CADRE D'UN MANDAT PARTIEL, SMART :

- > établit les déclarations relatives à la contractualisation des salariés (DUE, contrat de travail) ;
- > rédige les documents de paie (bulletins, attestations...);
- > prépare aux déclarations des cotisations sociales et fait l'avance des salaires nets de tous les salariés et des frais dus par l'employeur (panier repas, frais d'hébergement...). Ce paiement est effectué au plus tard à 7 jours.

* la TVA de 20% n'est applicable que sur les 6,5% des frais de gestion et non sur le total des salaires et des cotisations.

LE MANDAT COMPLET

Ce service est destiné aux employeurs qui souhaitent déléguer la gestion sociale de l'ensemble de leur personnel de façon permanente.

CONCRÈTEMENT, C'EST L'ENSEMBLE DES SERVICES DU MANDAT PARTIEL, AVEC EN PLUS :

- > l'établissement des déclarations des cotisations sociales ;
 - > l'avance des cotisations sociales.
- La durée du mandat est calculée en année civile. Pour la première année, le mandat prend effet à sa date de signature et expire le 31 décembre suivant.

QUE FAIT CONCRÈTEMENT L'EMPLOYEUR ?

Il règle à SMart une seule facture comprenant :

- > les salaires nets ;
- > les cotisations sociales (en mandat complet) ;
- > les frais de gestion de 6,5%* HT de la masse salariale.

Pourquoi 6,5 % de frais de gestion ?
2 % correspondent à la contribution au fonds de garantie salariale permettant l'avance des salaires et des cotisations sociales.

4,5 % sont relatifs aux frais de fonctionnement et de mise en place de ce service innovant.

SERVICES MUTUALISÉS GESTION DE CONTRATS

- > Un accompagnement individualisé.
- > La prise en charge complète de la gestion sociale des salariés.
- > Une réactivité permanente permise par une administration en ligne.

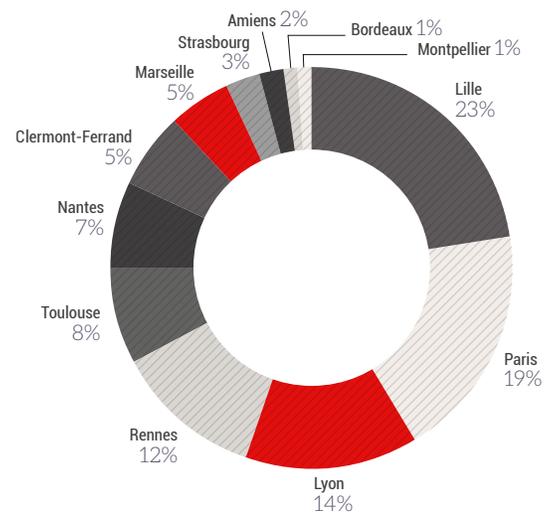
- > Le paiement des rémunérations à 7 jours fin de prestation.
- > Des conseils en termes d'application de la convention collective.
- > Une assistance juridique concernant la gestion sociale des salariés.
- > Une entreprise partagée.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU SERVICE GESTION DE CONTRATS

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES POUR LE MODULE

Module	2014	2015	2016	2017	Progr N-1
Gestion de contrat	1 247 869	1 775 608	1 973 817	2 130 315	+8 %

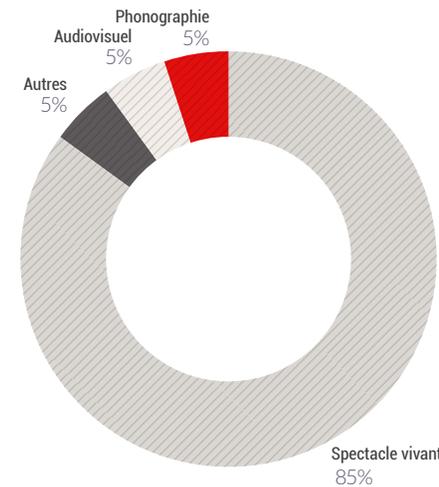
RÉPARTITION PAR BUREAU



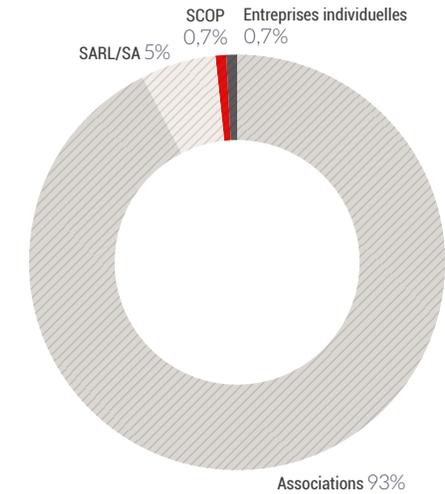
Amiens	19 627,76 €	0,92%
Arras		0,00%
Bordeaux	57 066,52 €	2,68%
Clermont Ferrand	61 252,21 €	2,88%
Lille	557 275,37 €	26,16%
Lyon	201 503,32 €	9,46%
Marseille	60 421,36 €	2,84%
Montpellier	5 195,70 €	0,24%
Nantes	213 732,63 €	10,03%
Paris	501 466,73 €	23,54%
Rennes	225 109,49 €	10,57%
Strasbourg	127 242,30 €	5,97%
Toulouse	100 421,64 €	4,71%
Total général	2 130 315,03 €	100,00%

PROFIL DES CLIENTS DU SERVICE GESTION DE CONTRATS

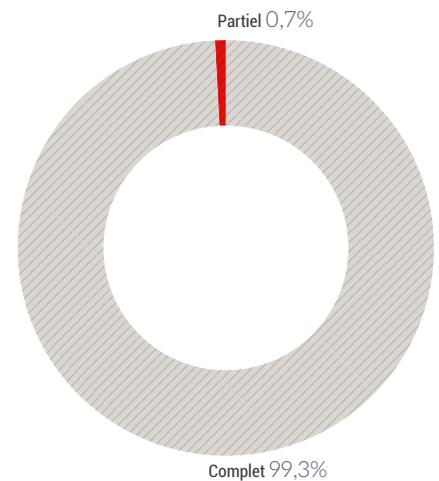
SECTEUR D'ACTIVITÉ



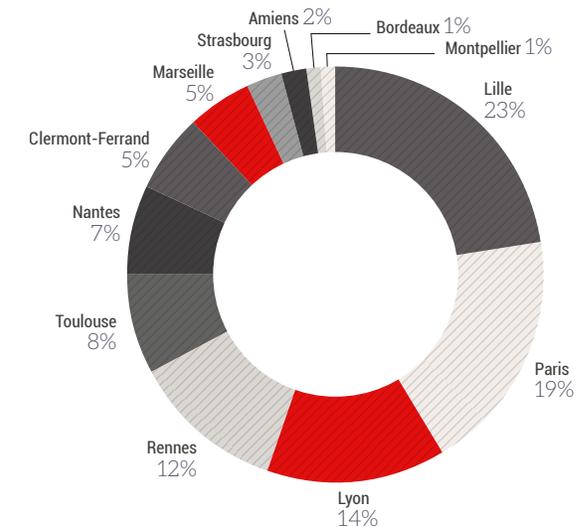
FORME JURIDIQUE



TYPE DE MANDAT



CLIENTS PAR BUREAU



LE SERVICE CDI

Le service CDI a été historiquement développé par GrandsEnsemble.

GrandsEnsemble a été créée en février 2006 à Arras, et a essaimé sur plusieurs territoires grâce à différents soutiens (Régions, Départements, communautés d'agglomérations, Etat, et fonds européens) :

- > en janvier 2008 à Amiens et en mars 2010 à Soissons ;
- > en 2009 à Douai en partenariat avec la CAD (Communauté d'Agglomération du Douaisis) ;
- > en 2011 à Béthune en partenariat avec ARTOIS COMM ;
- > et enfin en 2013 à Lille.

GrandsEnsemble, c'est aujourd'hui 13 personnes dédiées à l'accompagnement réparties sur 4 bureaux dans la région Hauts-de-France.

Au-delà de ces quatre bureaux, des présences plus ponctuelles ont pu se mettre en place sous forme de permanences à Abbeville, Soissons, Saint-Quentin, Compiègne, Boulogne et Dunkerque (avec Work and Co). Cela permet à la fois de concentrer sa présence dans des lieux où sont regroupés des acteurs et des services mais également de mailler le territoire.

Ce travail est aujourd'hui reconnu, ce qui permet d'être appelé à porter, aux côtés de collectivités locales, des projets pour développer des tiers-lieux à Avesnes-sur-Helpes et à Bruay-La-Buissière.



ACCUEIL EN 2017

PORTEURS DE PROJETS ACCUEILLIS

Nombre de porteurs de projets accueillis (y compris les accueils débouchant sur des contrats CDDu portés par SMart)	862
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

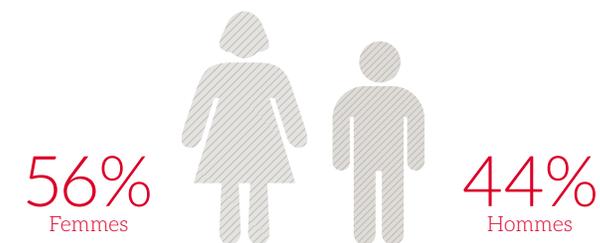
CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRENEURS ACCOMPAGNÉS

Nombre de salariés en CDI	361
dont CDI signés en 2017	22
Nombre d'entrepreneurs en CAPE	254
dont CAPE signés en 2017	234
Nombre de salariés en CDDu	406
Collectifs accompagnés	32

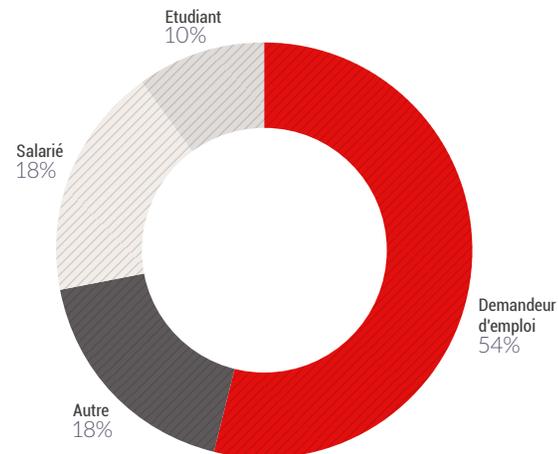
ÉVOLUTION DU PROFIL DES ENTREPRENEURS EN 2017

Nous observons que la répartition des entrepreneurs reste semblable à l'année 2016 : la parité homme-femme reste respectée cette année. Concernant la pyramide des âges les tranches d'âge restent comparativement identiques.

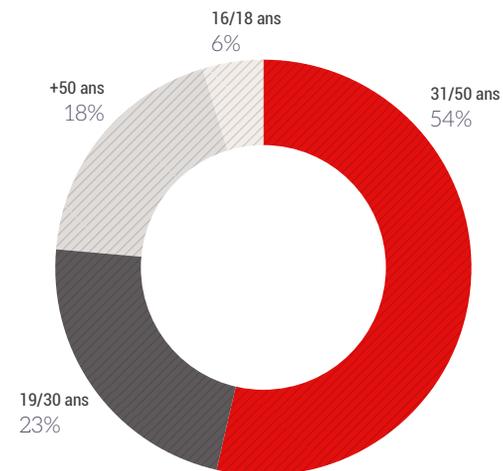
RÉPARTITION PAR GENRE



RÉPARTITION PAR STATUT D'ORIGINE



RÉPARTITION PAR ÂGE



CHIFFRE D'AFFAIRES DU SERVICE CDI

En 2016 l'activité économique globale de la CAE a enregistré une progression notable. Le chiffre d'affaires de la CAE de **5 680 005 €** a augmenté de **16,59%** par rapport à 2015, on note cependant des disparités très marquées selon les territoires couverts par la CAE, celui de la Métropole lilloise enregistrant la progression la plus notable.

C.A.H.T. DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES (HORS ALTERNA)

Territoire	2016	2017	Progression
Nord	4 028 705 €	4 749 723 €	+19,6%
Pas de Calais	376 588 €	423 662 €	+12,5%
Picardie	466 553 €	506 620 €	+8,6%
TOTAL	4 871 846 €	5 680 005 €	+16,6%

PARTENAIRES



LES FAITS MARQUANTS

LE LANCEMENT D'UN NOUVEAU SERVICE AUX MEMBRES

Fin 2016, SMart développait en France le service de leasing "**Matlease**" déjà opérationnel en Belgique depuis quelques années. Face à la difficulté de nos sociétaires d'avoir recours aux emprunts bancaires pour l'achat de matériel, SMart propose désormais ce système de location-financement qui permet d'étaler mensuellement les paiements du matériel. Un service financier qui a permis l'emprunt cumulé de 23.639,40 euros en 2017.



FOCUS AUDIOVISUEL

En 2017, une forte attention a été portée aux activités de l'audiovisuel qui ont de fait augmenté de 171% en un an.

En prenant appui sur l'expérience de structuration de filière chez GrandsEnsemble, deux événements nationaux labellisés "Travelling" ont été organisés à Lille et à Paris en partenariat avec des acteurs majeurs du secteur comme Plaine images, Picatonovo, Le Fresnoy ou encore Commune Image afin de faire émerger et fédérer une communauté au sein de la coopérative. Par ailleurs, l'outil de gestion en ligne des activités audiovisuelles a fait l'objet d'une automatisation complète, améliorant ainsi la rapidité de traitement.

L'INVESTISSEMENT DANS DE NOUVEAUX LIEUX DE TRAVAIL ET DE CRÉATION

Les profondes mutations du monde du travail génèrent de nouveaux besoins pour les travailleurs. Chacun doit pouvoir développer son potentiel créatif, acquérir du savoir et de la connaissance tout au long de la vie, passer de l'ultra spécialisation à l'adaptation. Cela se matérialise particulièrement, dans de nouveaux types d'espaces de travail qui favorisent l'apprentissage ouvert, les collaborations et les productions coopératives.

Avec la volonté de répondre aux besoins de sa communauté et dans une logique de mise en commun des outils et des savoirs, SMart s'est investie dans le

développement de ces nouveaux espaces à l'instar des projets comme LaVallée et la Brussels Art Factory à Bruxelles ou LaGrappe à Lille et bien d'autres, avec une particularité à l'image de SMart. Celle d'avoir été impulsée par des créatifs et de faire converger différentes communautés dans une logique de fertilisation croisée.

Ainsi en 2017, SMart a piloté une expérimentation au cœur de Paris avec **Plateau Urbain** (Grands Voisins) et le **groupe Scintillo** : l'occupation temporaire d'une ancienne école de langue vouée à être transformée en crèche. Pendant un an, ce sont 16



Spinoza Paris

structures (architectes, urbanistes, agence de conseil, graphistes ou collectifs d'artistes), soit près de 50 porteurs de projets qui ont élu résidence au sein de 400m² produisant 60 événements et réunissant 600 personnes. Au sein de cet espace, SMart a pu mettre à disposition un espace de coworking gratuit pour les résidents et ses membres. Une expérimentation qui a donné lieu à de nombreuses collaborations (réponse collective à des appels d'offres, co-organisation d'événements...) et donné naissance à un partenariat avec

Plateau Urbain qui permettra aux membres de SMart de pouvoir bénéficier d'espaces de travail au sein des lieux que gèrent ces derniers.

Parallèlement, SMart a été retenue avec **initiativesETcité** pour porter le réaménagement d'une halle de l'ancienne gare **St Sauveur à Lille**. Notre vision est de faire de cet endroit un tiers-lieu créatif mixant espaces de bureaux, coworking, mais aussi ateliers d'artisans, salles de réunions, espaces de convivialité, avec une cantine

équipée ainsi qu'un showroom. Soit 4500 m² permettant aux utilisateurs permanents et à ceux qui viennent plus ponctuellement, quel que soit leur domaine d'activité, de se rencontrer, et de développer leurs projets grâce à une palette de services mutualisés. Ce lieu prend place dans un projet plus vaste de construction d'un éco-quartier sur l'ensemble de la friche St Sauveur dans lequel il y aura des logements, des bureaux, des commerces, un parc, une piscine.



Réaménagement de la halle de l'ancienne gare St Sauveur à Lille.

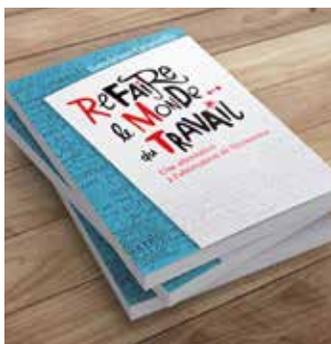
Et pour finir, SMart s'est également engagée à Montpellier aux côtés d'un de ses partenaires historiques, la coopérative **Illusion & macadam**, pour gérer l'exploitation d'une ancienne halle mécanique de 4000m² dont l'ouverture est prévue fin 2018. La halle créative **Tropisme** s'inscrit sur le site de l'ancienne École d'Application de l'Infanterie (EAI), près du parc Montcalm : futur pôle métropolitain des Industries Culturelles et Créatives : la Cité Créative. Le programme s'amorce dans un esprit de friche urbaine, mêlant structures pérennes et architecture éphémère, associant logements et activité économique.



LA RECONNAISSANCE

En novembre 2017, SMart a été récompensée par la Commission européenne pour la qualité de ses services mutualisés en obtenant le prix IESI (ICT - Enabled Social Innovation) dans la catégorie meilleure preuve d'impact.

LE RENFORCEMENT DE SON POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE



Suite à la parution du livre "Refaire le monde du travail" de Sandrino Graceffa, CEO du groupe SMart, une dizaine de rencontres ont été organisées en France en partenariat avec le MOUVES (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux) et co-organisées avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire comme la CRESS PACA ou l'UDES permettant à la fois de réaffirmer le projet politique et la vision de SMart face aux mutations

profondes en cours, d'en débattre collectivement et d'ancrer la position de SMart comme une alternative à l'ubérisation. Un ouvrage qui a donné lieu à une belle couverture médiatique avec, entre autres, la parution d'un article de fond dans Télérama et un passage sur France 3, permettant à SMart de renforcer sa position et son ouverture sur des métiers plus larges. Car SMart est bien une entreprise partagée rassemblant de multiples compétences, profils et métiers. En effet, si SMart est initialement dédiée à l'accompagnement des professionnels de la culture, elle aspire à travailler avec l'ensemble des travailleurs autonomes et/ou atypiques.

Depuis le début des années 2000, il apparaît que les artistes constituent un laboratoire des transformations du monde du travail. Défendre les spécificités du travail de l'artiste, c'est réinterroger l'avenir du travail dans sa globalité.

Aujourd'hui le portrait-robot des membres de SMart est l'archétype de cette évolution du monde du travail : un travailleur connaissant une discontinuité de l'emploi, une grande mobilité, plusieurs clients, une multiplicité de métiers et d'activités, tantôt alimentaires, tantôt désintéressés et engagés, parfois alliant les deux.

Dans ce sens, SMart s'est également dotée en 2017 d'un nouveau site internet, s'adressant ainsi aux différentes communautés de métiers qu'elle adresse.

MAUD GRÉGOIR FINALISE SA THÈSE

Maud Grégoir est une jeune doctorante qui termine cette année sa thèse sur un sujet au cœur du projet de SMart. Son objectif est de proposer une analyse de l'origine et de la diversité des situations de travail contemporaines par la mise en lumière de deux notions émergentes : le « travailleur autonome » et le « travailleur au projet ». Cette recherche s'inscrit dans la continuité de la littérature « au-delà du salariat » qui émergerait à travers le développement de « zones grises » du travail ou de « mobilisations hybrides des formes de travail ». Elle aboutit à une cartographie des situations de travail, basée sur la définition de ces deux notions, et construite autour de deux axes : le niveau de subordination juridique présumé et le risque économique porté par le travailleur. L'intérêt de cette cartographie est notamment :

- > de montrer la grande diversité des situations de travail et l'obsolescence de la distinction faite par le droit entre travail indépendant et travail salarié, car les notions de « travail autonome » et « travail au projet » transcendent les statuts juridiques ;
- > de contribuer à l'analyse des « zones grises » du travail : travail en portage salarial, en coopérative d'activité et d'emploi, en cabinet de prestation ou encore dans l'économie « collaborative » ;
- > de souligner la diversité des organisations impliquées dans la relation de travail, que l'on peut classer en fonction de deux critères : la vocation de la structure à fournir le travail et la vocation de la structure à donner accès au statut salarié.

BIGRE RENCONTRE

La Bigre rencontre / Carrefour des métiers a eu lieu du dimanche 27 au jeudi 31 août, à Sète comme en 2016. Il s'agit d'une semaine pour favoriser la rencontre et l'interconnaissance entre coopérateurs d'Oxalis, Coopaname et SMart, pour se former, pour se réunir et travailler sur des thèmes concrets de coopération économique, et tout ça dans une ambiance conviviale et dépayssante.

Nous avons retrouvé en 2017 le format Bigre rencontre réalisé en 2015 (2 ou 3 événements rassemblés, dont le Carrefour des métiers, ouverts aux différentes coopératives de Bigre! Oxalis, Coopaname, SMart). Une trentaine de membres et de salariés de SMart étaient présents soit comme simples participants soit pour animer des ateliers.

Ce fut une belle occasion de réseauter, de rencontrer d'autres porteurs de projets, de se former et s'informer, de créer une dynamique collective pour préparer la rentrée !



LES ÉVÉNEMENTS SUR LE TERRITOIRE 2017



AMIENS

Installée au sein de La Machinerie, tiers-lieu proposant des espaces de coworking et fablab dont le nouvel espace été inauguré en décembre 2017, SMart à Amiens est gérée par deux conseillers qui accompagnent 76 porteurs de projets et 40 CAPE à travers GrandsEnsemble. De nombreux ateliers et rencontres ont été mis en place tout au long de l'année, en partenariat avec Acc'ESS, le groupement d'acteurs de l'accompagnement de projets dans l'économie sociale et solidaire en Picardie.

174
membres actifs

70
nouveaux membres

31
CDI
dont 2 en 2017

40
CAPE
dont 29 signés
en 2017

50
salariés
en CDDu



ARRAS / BÉTHUNE

Sur le territoire de la Communauté d'agglomération Béthune-Bruay, Artois Lys Romane, l'année 2017 a été marquée par deux projets majeurs à destination des jeunes : la Coopérative Jeunesse de Services (CJS) et la Coopérative Jeunes Majeurs (CJM) en partenariat avec l'Office de la jeunesse et la Ligue de l'enseignement. Par ailleurs, différents partenariats ont été mis en place sur le territoire : Club des entrepreneurs de l'ESS, Camp de l'innovation, Shop l'initiative, etc.

46
porteurs de projets
accueillis

181
porteurs de projets
accompagnés
dont 45 entrées 2017

65
salariés
en CDI

12
salariés
en CDDu



BORDEAUX

Après une année de préfiguration sur l'année 2017 avec des permanences régulières assurées par les conseillers de Paris et Toulouse, SMart à Bordeaux a définitivement ouvert son bureau en janvier 2018 au sein de l'espace de coworking La Girafe.

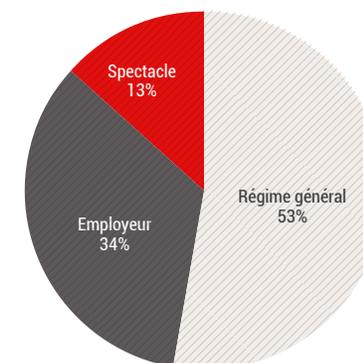
Assuré par Loïc Lheureux, le développement de SMart à Bordeaux s'annonce prometteur avec des partenariats d'ores et déjà tissés avec les acteurs de l'accompagnement comme le Rocher Palmer, ATIS ou la Maison de l'Emploi.

100
membres

38
membres
actifs en 2017

2769
heures de travail rémunérées
soit 1,5 ETP

RÉPARTITION PAR MODULE





CLERMONT-FERRAND

476
membres

115
inscrits en 2017

125
actifs en 2017

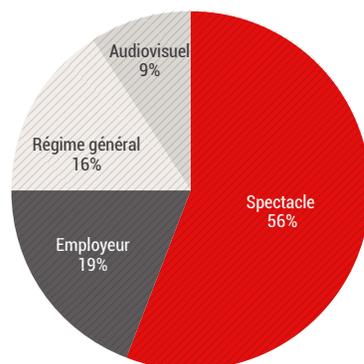
5196
heures de travail rémunérées
soit 2,85 ETP

Membre du DAMIER, la grappe d'entreprises (cluster) représentant les **industries musicales et audiovisuelles** sur l'ensemble de la Région Auvergne et labellisée Pôle Territorial de Coopération Economique, SMart à Clermont-Ferrand s'est considérablement développée en 2017 sous l'impulsion de Laura Lartigaud.

Ainsi ce sont 46 sessions d'informations qui ont été tenues et un accompagnement structuré avec les acteurs comme la Pépinière de la Copé ou encore Kanti.



RÉPARTITION PAR MODULE



LILLE

2414
membres

574
inscrits en 2017

609
actifs en 2017

265
CDI (dont 20 nouveaux)

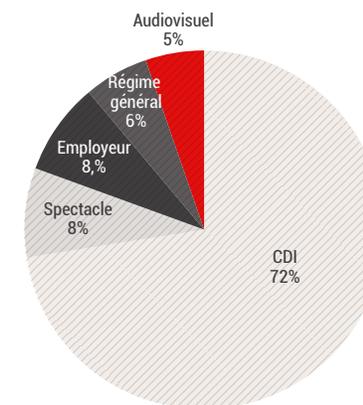
111
CAPE signés

30 533
heures de travail rémunérées
soit 16,78 ETP

Situé au cœur de La Grappe, l'espace partagé du cluster initiativesETcité, le bureau de Lille est géré par 7 conseillers et deux chargées d'accueil qui accompagnent à la fois les entrepreneurs de GrandsEnsemble et les porteurs de projets SMART.

En 2017, ce sont plus d'une trentaine d'ateliers, rencontres et petits-déjeuners business qui ont été organisés réunissant 600 participants et 7000 heures d'accompagnement avec une dynamique de filière métier importante. Les conseillers ont également été présents sur les salons à destination des créateurs d'activités et futurs professionnels comme le Salon Créer.

RÉPARTITION PAR MODULE





LYON

1814
membres

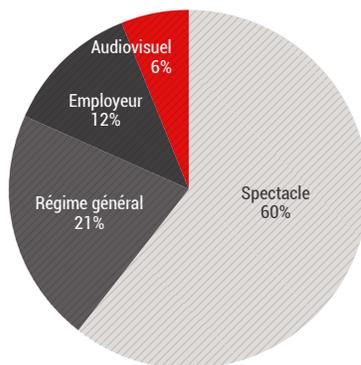
412
inscrits en 2017

412
actifs en 2017

Historiquement, le bureau de Lyon s'est développé en partenariat avec la coopérative La Terre est Ronde, spécialisée dans l'ingénierie culturelle.

Marqué par une forte croissance et l'accueil de plus de 400 porteurs de projets lors des sessions d'information, il est aujourd'hui géré par trois conseillers qui assurent également les permanences de Grenoble avec la SCOP La Péniche, et Dijon avec La Coursive Boutaric.

RÉPARTITION PAR MODULE

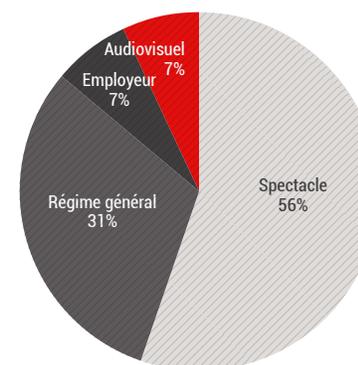


MARSEILLE

À Marseille, ce sont Lucie Savina et Julie Rateau qui accueillent les porteurs de projets au sein d'un écosystème local réuni autour des Têtes de l'Art dans un lieu en friche "le Comptoir des Victorines".

2900 heures d'accompagnement, 40 sessions d'informations et de nombreux partenariats avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire marquent l'activité 2017 du bureau à Marseille.

RÉPARTITION PAR MODULE



1154
membres

222
inscrits en 2017

315
actifs en 2017

16 451
heures de travail rémunérées
soit 9 ETP





MONTPELLIER

1074
membres

156
inscrits en 2017

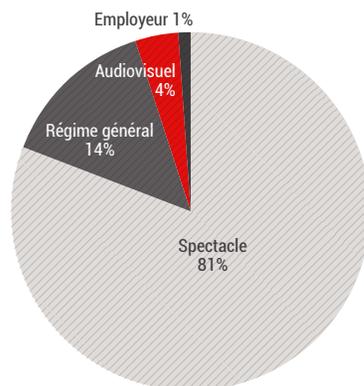
255
actifs en 2017

18 063
heures de travail rémunérées
soit 9,9 ETP

Aujourd'hui ce sont deux conseillères qui accueillent et accompagnent les membres à Montpellier.

Situé en plein coeur de la ville, leur bureau est hébergé dans les locaux de la coopérative Illusion & Macadam spécialisée dans l'accompagnement des porteurs de projets et entrepreneurs culturels et partenaire territorial historique de SMart. Un partenariat dont la perspective se renforce puisque SMart s'est engagée aux côtés d'illusion & macadam pour mettre en oeuvre le projet Halle Tropisme au coeur de la cité créative de la métropole montpelliéraine.

RÉPARTITION PAR MODULE

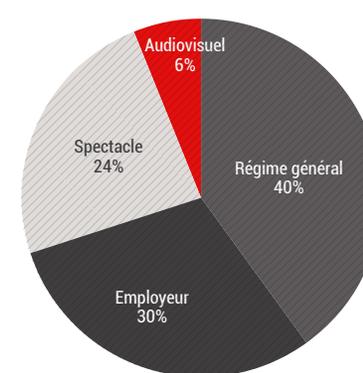


NANTES

Valérie Favrou accueille et accompagne les membres de SMart au sein d'un espace partagé permettant l'accueil en coworking gratuitement pour les membres. Elle était épaulée en 2017 par Patrice Paichereau en charge du développement.

Le bureau de Nantes est caractérisé par une forte présence d'employeurs confiant leur gestion sociale à la coopérative et une communauté impliquée mettant en oeuvre des ateliers au profit des autres membres notamment sur la communication.

RÉPARTITION PAR MODULE



883
membres

172
inscrits en 2017

196
actifs en 2017

29 433
heures de travail rémunérées
soit 16,2 ETP





PARIS

2827
membres

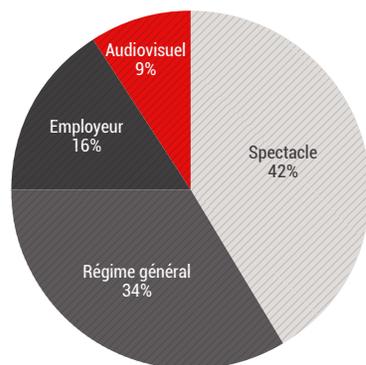
684
inscrits en 2017

602
actifs en 2017

41 433
heures de travail rémunérées
soit 22,8 ETP

2017 a été un tournant pour le bureau de Paris avec une équipe renforcée qui compte aujourd'hui 7 conseillers qui ont organisé 66 sessions d'informations et reçu 972 participants sur l'année. Une année expérimentale et exploratoire puisque SMarT a piloté un projet de lieu transitoire, 400 m2 dans le quartier Père Lachaise où étaient réunis une cinquantaine de résidents (architectes, artistes, consultants...). Un espace animé par Chloé Payen, dans lequel plus de 60 événements ont été mis en oeuvre permettant d'accompagner le développement de notre communauté en favorisant la mise en réseau, la formation et les partenariats.

RÉPARTITION PAR MODULE

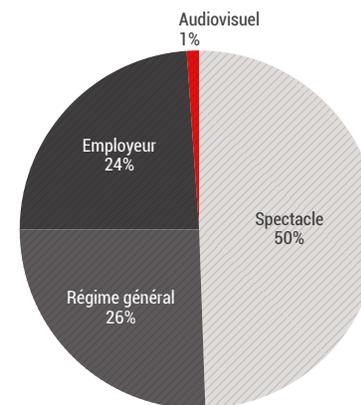


RENNES

Le bureau de Rennes qui a fêté son 1000^e membre en 2017 est géré par deux conseillères qui ont organisé 33 sessions d'informations et réalisé 910 heures d'accompagnement individuel en 2017.

Appuyée pour son développement par Patrice Paichereau, SMarT à Rennes était présente sur de grandes rencontres professionnelles comme le Festival international de la Bande Dessinée à Angoulême permettant l'information sur les droits d'auteurs à destination des artistes ainsi que sur les rencontres des Transmusicales avec une table ronde autour de la formation des artistes.

RÉPARTITION PAR MODULE



1080
membres

273
inscrits en 2017

308
actifs en 2017

13 222
heures de travail rémunérées
soit 7,22 ETP





STRASBOURG

998
membres

118
inscrits en 2017

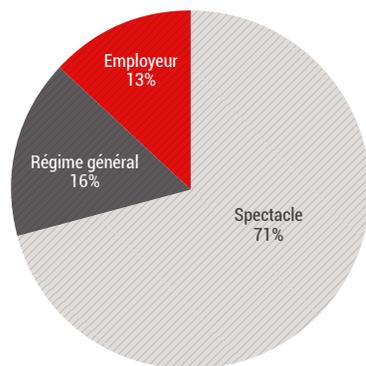
266
actifs en 2017

16 321
heures de travail rémunérées
soit 9 ETP

Le bureau de Strasbourg a connu une importante progression en 2017. Il est géré par deux conseillers qui ont animé 45 sessions d'informations dans les locaux de la Coopérative d'Activité et d'Emploi Arténréel et à Besançon au 52 Battant, espace collaboratif des industries culturelles et créatives.

624 heures ont été dédiées à l'accompagnement individuel des membres et le bureau qui est marqué par une très forte majorité d'artistes et de techniciens du spectacle vivant a organisé des temps d'informations avec le Pôle Emploi Spectacle.

RÉPARTITION PAR MODULE

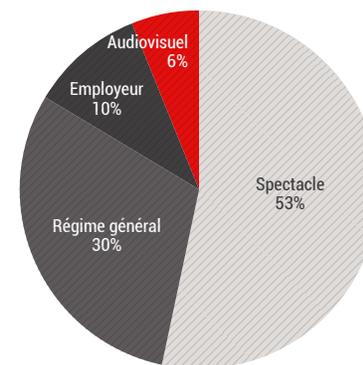


TOULOUSE

Situé dans les locaux du cluster (grappe d'entreprise) MA Sphère dédié aux entreprises du secteur culturel et créatif, dont SMart est adhérente, le bureau de Toulouse est géré par deux conseillères qui organisent régulièrement rencontres professionnelles et ateliers au profit des membres.

Ainsi, en 2017, 8 rencontres et 6 ateliers ont été mis en oeuvre en parallèle des 45 sessions d'informations organisées.

RÉPARTITION PAR MODULE



976
membres

210
inscrits en 2017

286
actifs en 2017

17 531
heures de travail rémunérées
soit 9,6 ETP



NOS PARTENAIRES

CELLE QUI NOUS A PERMIS DE DÉVELOPPER L'OUTIL



Smart Belgique, coopérative de travailleurs freelances, s'est constituée en 1998 pour guider les artistes, techniciens et travailleurs intermittents face à la complexité administrative du secteur artistique en Belgique. Elle s'est depuis diversifiée et ouverte à tous types de professions. www.smartbe.be

CEUX QUI NOUS ONT PERMIS DE NOUS IMPLANTER SUR LE TERRITOIRE



Illusion & macadam, à travers la mutualisation des compétences, met son expertise et sa pratique dans les domaines de l'emploi et de la gestion, du droit social et fiscal au service des artistes pour les aider à mener leurs projets à bien. www.illusion-macadam.fr



La Terre est Ronde (Lyon) développe ses activités en France et en Europe dans le conseil en ingénierie pour les collectivités publiques, les institutions culturelles et les porteurs de projets artistiques et la formation continue des professionnels de la culture. www.terre-ronde.com



Structure protéiforme, **La Petite** est spécialisée dans l'accompagnement artistique. Elle développe et met en place plusieurs projets à l'année qui visent à soutenir les créations innovantes et les artistes en développement. www.lapetite.fr



Les Têtes de l'Art, association de médiation artistique créée en 1996, met en œuvre des projets artistiques participatifs, la mutualisation de matériel et l'accompagnement de structures et de porteurs de projets croisant les champs de la culture, de l'Éducation Populaire et de l'Économie Sociale et Solidaire. www.lestetesdelart.fr



[CREATIS – résidence d'entrepreneurs culturels]
Grâce à son lieu en plein cœur de Paris et à ses programmes d'accompagnement, CREATIS permet aux entrepreneurs et aux porteurs de projets issus d'horizons divers de structurer et faire grandir leur activité. www.residencecreatis.fr



MA Sphère (un écosystème créatif local) Créée en 2012 par des organisations de la filière musicale, MA Sphère est le cluster culturel et créatif de la métropole toulousaine. MA Sphère appuie le développement de ses adhérents, la promotion de l'entrepreneuriat culturel et la structuration des filières créatives et culturelles. www.ma-sphere.eu



La Péniche à Grenoble est une entreprise coopérative à taille humaine qui met les data au service de projets de transformation, conçoit et anime des plateformes numériques collaboratives et pilote des outils numériques qui placent l'utilisateur au centre. www.la-coop.net/la-scop-la-peniche



La Coursive Boutaric (Pôle d'entreprises créatives à Dijon). Depuis 2010, La Coursive Boutaric met en place les outils d'une économie collaborative, à la fois économiquement efficiente, responsable et durable. Ses objectifs sont d'accélérer le développement économique de ses membres par la coopération, de structurer la filière culturelle et créative du territoire et de contribuer à l'attractivité du quartier. www.la-coursive.fr

LES PARTENAIRES TECHNIQUES ET ISSUS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL DURABLE

ExtraCité est une coopérative, agence de conseil, véritable ensemble de compétences diversifiées et complémentaires, au service du développement local. www.extracite.coop



initiativesETCité s'est donnée comme ambition de mettre en place et de structurer une nouvelle filière économique : le développement local durable. Le développement local vise à améliorer la vie quotidienne des habitants d'un territoire en renforçant toutes les formes d'attractivité de ce dernier pouvant conduire à la création d'emplois. www.initiativesetcite.com



NOTRE PARTENAIRE COMPTABLE

Le cabinet **Turbez-Lenglard**, créé en mai 2000, est un cabinet qui apporte une expertise financière, économique et juridique par des missions d'expertise comptable, de commissariat aux comptes, de conseil et de formation. www.turbez-lenglard.fr



NOTRE PARTENAIRE JURIDIQUE

Créé par des avocats issus de grands cabinets d'affaires français et internationaux, le **Cabinet 11.100.34 Avocats Associés** oriente résolument ses services vers les entreprises innovantes dans le domaine des nouvelles technologies. www.11.100.34.com



NOS PARTENAIRES FINANCIERS

L'association **Nord Actif** a été créée en 2001 sous l'égide de l'État, du Conseil Régional Nord-Pas de Calais, du Conseil Général du Nord, de France Active, de la Caisse des Dépôts et Consignations, de la Fondation MACIF et des organisations caritatives. Nord Actif propose aux porteurs de projets et aux structures solidaires des aides financières et techniques. www.nordactif.net



NOS RÉSEAUX



LES NOUVELLES RECRUES 2017/18

JOHNNY GISLARD
04/09/17
Conseiller | Paris



MARYLIN NATAF
04/09/17
Conseillère | Paris



LOÏC LHEUREUX
04/10/17
Conseiller | Bordeaux



ALISSON VARENNE
17/12/17
Conseillère | Lille



TANGI JEHANNO
08/01/18
Conseiller | Paris



MARIE KASZYNSKI
15/01/18
Conseillère | Lille



LAURENCE DELEURY
06/02/18
Conseillère | Béthune



LÉA VASSEUR
06/02/18
Chargée d'accueil | Lille



THOMAS GOLD
06/02/18
Conseiller | Paris



MARIE SALVETAT
01/03/18
Conseillère | Toulouse



FRANCINA ESPUNY
19/03/18
Conseillère | Paris



IDIR CHERFAOUI
19/03/18
Conseiller | Lille



ELODIE BOUTEILLE
02/05/2018
Conseillère | Lyon



MOÏRA RICHARDS
22/05/18
Conseillère | Paris



CLAIRE HERNANDEZ
22/05/18
Conseillère | Montpellier



ELODIE LIÉVIN
Conseillère à Lille à partir du 18 juin

SARAH PONCEBLANC
Conseillère à Amiens à partir du 18 juin



Rédaction :
Benoît Lewyllie
Emily Lecourtois

Mise en page :
Isabelle Triboulloy

RAPPORT D'ACTIVITÉ RAPPORT, D'ACTIVITÉ 2017

SMart

LAGRAPPE
75, Rue Léon Gambetta
59000 Lille
Tel 03 20 06 08 90
www.smartfr.fr