

LES COOPÉRATIVES COMMUNAUTAIRES

Le Plan d'affaires



SOMMAIRE

Introduction	3
Le Plan d'affaires	3
La Coopérative Communautaire	4
1. Les Activités d'Analyse	6
1.1. L'Analyse Territoriale	6
1.1.1. Considerations sur les facteurs pertinents pour un projet de coopération communautaire	7
1.2. Analyse Sectorielle	9
1.3. Analyse de Marché	11
2. Le Plan Marketing	13
3. Le Plan d'Action	14
4. Analyse Financière et Économique	19
La Coop Communautaire - un cas concret ...	22
Reflexiones finales	25





INTRODUCTION

LE PLAN D’AFFAIRES

Le plan d'affaires est l'outil opérationnel qui clarifie tous les éléments qui composent tout projet d'entreprise afin de les planifier, d'identifier les points critiques et d'évaluer tous les effets qualitatifs et quantitatifs possibles.

Il convient de noter que la rédaction d'un plan d'affaires est généralement réalisée après la formulation de l'idée d'entreprise et, en plus des services publics susmentionnés, dans le cas des coopératives communautaires, il peut être utilisé pour présenter le projet à la communauté de référence et aux différentes parties intéressées.

Les analyses stratégiques effectuées pour l'élaboration d'un plan d'affaires prennent normalement en compte différents niveaux d'environnement, allant du macro-environnement (facteurs politico-institutionnels, économiques, naturels, juridiques, sociaux, technologiques) au micro-environnement (analyse sectorielle) et à l'environnement interne (ressources et compétences de l'organisation en particulier).

Cependant, dans le cas spécifique des coopératives communautaires, les outils habituellement utilisés dans l'analyse peuvent subir des ajustements. Le territoire, par exemple, représente une priorité pour une coopérative communautaire, mais les promoteurs d'une initiative coopérative ont souvent et volontairement déjà une connaissance adéquate de la zone de référence de la coopérative communautaire. Par conséquent, en vertu des connaissances et de l'expérience personnelles, un cadre bien défini est déjà disponible concernant les besoins, les contraintes et les opportunités d'une zone donnée. D'autre part, une analyse et des évaluations managériales sont nécessaires pour accompagner le développement de l'initiative entrepreneuriale.

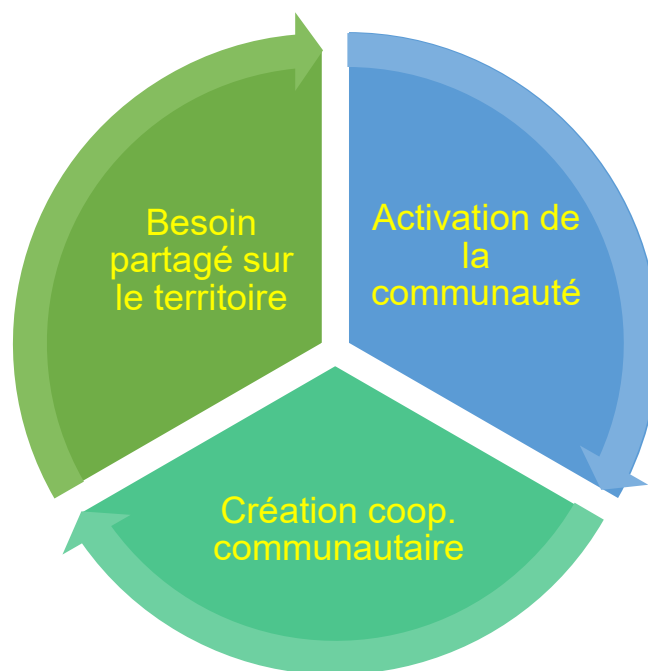
Ce document propose donc une série d'éléments et de lignes directrices pour la mise en place et la réalisation des analyses en question, à partir de l'examen du macro-environnement puis des évaluations des secteurs et de marché, se référant essentiellement aux activités commerciales, pour dessiner ainsi l'image la plus complète possible de l'environnement dans lequel l'entreprise s'établira. Enfin, ce document explique les éléments de base d'une évaluation économique et financière.



LA COOPÉRATIVE COMMUNAUTAIRE

La naissance d'une coopérative communautaire repose sur l'identification d'un réel besoin communautaire perçu par une partie importante de la communauté de référence. En effet, le processus de génération d'une coopérative communautaire nécessite la présence d'un système territorial permettant la création et le développement de l'entreprise, qui devra alors disposer d'une infrastructure socio-relationnelle sur laquelle s'appuyer.

Les représentants de la population locale, de l'administration publique, des associations territoriales et des entrepreneurs locaux sont des sujets que la coopérative doit impliquer et avec lesquels elle doit établir des relations. La coopérative communautaire en effet, du fait de la nature des besoins auxquels elle tente de répondre, se retrouve parfois à agir en parallèle de l'administration publique et notamment des administrations municipales. Il faut donc se demander dans quelle mesure les intérêts et les objectifs de la coopérative coïncident avec ceux des administrations publiques et où ils peuvent à l'inverse entrer en conflit.



Les coopératives communautaires ont des missions diversifiées (création de valeur économique et sociale, protection du patrimoine culturel-environnemental, création d'opportunités d'emploi, ou encore régénération du tissu socio-économique architectural et culturel) et des activités généralement de type multisectoriel (services sociaux, tourisme durable, agriculture, valorisation

COOPÉRATIVES COMMUNITAIRES

Le Plan d'affaires



Interreg



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

des produits locaux et traditionnels, commercialisation des produits typiques de la région, activités de protection de l'environnement).

La multisectorialité et la diversification des activités économiques montrent comment les coopératives communautaires ont tendance à exploiter les synergies obtenues en combinant des activités rémunératrices avec des activités moins rémunératrices.

Il s'agit d'un mélange d'activités productives et d'activités socialement utiles au profit de la communauté, qui se caractérisent par une tendance vers un développement local durable respectueux de l'environnement, ainsi que de l'équilibre socio-relationnel de la communauté.

Cependant, il est possible d'identifier une gradation des besoins de la communauté. Dans les endroits les plus isolés et menacés de dépeuplement, il existe des besoins liés principalement à l'absence de travail et de services de base, éléments pour lesquels la survie de la communauté est menacée. Dans des zones moins périphériques et plus peuplées, si d'un côté un manque de travail ou l'absence de services spécifiques peut encore représenter le besoin déclenchant d'une action coopérative, de l'autre il y a de plus grandes opportunités de création d'entreprise. Dans ces cas, la naissance d'une coopérative peut également être le résultat du simple désir de saisir une opportunité économique, tout en souhaitant partager les bénéfices avec l'ensemble de la communauté.

Au-delà de cet aspect, un élément d'une importance fondamentale pour les coopératives communautaires sera la capacité à accéder à des ressources économiques en dehors de la communauté. En fait, étant par nature dans des territoires caractérisés par des conditions de vulnérabilité, des espaces dans lesquels la naissance de la coopérative est fonctionnelle pour contrer l'appauvrissement social et économique, et pour garantir la survie de ce territoire donné, avec de rares opportunités de revenus pour les habitants, un manque de services essentiels, et des ressources économiques et financières rares, il est essentiel de pouvoir trouver d'autres solutions).





1. LES ACTIVITÉS D'ANALYSE

1.1 L'ANALYSE TERRITORIALE

Étant donné que dans la plupart des cas, les promoteurs d'un projet de coopération communautaire ont déjà une connaissance adéquate du territoire, il est probable que la définition d'un cadre fiable sur les contraintes et les opportunités à saisir ne nécessite pas d'efforts excessifs.

Pour organiser et présenter de manière ordonnée et concise les connaissances déjà disponibles et celles qui ont pu être acquises suite à des analyses spécifiques (évolution démographique; tendances économiques; profils sociaux; cadre réglementaire; etc.), l'outil « SWOT » (ou en français « MOFF » pour Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses) est proposé.

Le SWOT est un outil de planification stratégique avec une structure matricielle de double coordination dans laquelle les éléments internes sont répertoriés dans les panneaux supérieurs, identifiant les forces et les faiblesses, tandis que les externes le sont dans le second, séparant les opportunités des menaces.

Interne

- Présence d'une équipe soudée de fondateurs
- Connaissance très approfondie du territoire
- Disponibilité des ressources matérielles à conférer

- Ressources financières limitées
- Faible présence de compétences techniques et/ou managériales

Externe

- Présence de ressources désaffectées ou peu valorisées sur le territoire
- Système territorial "ami"
- Opportunités de partenariat
- Possibilité de développer des relations avec l'administration publique

- Contraction structurelle de la population
- Infrastructures en déclin
- Faible disponibilité de « capitaux patients »





Les contextes dans lesquels la nécessité d'entreprendre des parcours de développement communautaire est la plus évidente sont les zones rurales et montagneuses mais également de zones périurbaines et métropolitaines de l'espace transfrontalier maritime entre la France et l'Italie, où les conditions de compétitivité, de démographie, de ressources et de revenus sont défavorables. En d'autres termes, des endroits où les actifs sous-utilisés sont souvent présents, avec une détérioration des conditions d'infrastructure.

Des processus tels que celui de la régénération urbaine et le développement des territoires dans une logique d'économie collaborative, sont devenus des enjeux centraux dans la gouvernance d'un territoire, également face à l'énorme quantité de biens communs abandonnés (les espaces verts et les immeubles) présents dans nos communautés, qui ne seraient plus utilisables sauf pour la réalisation de projets à finalité sociale et culturelle. Ces coopératives peuvent devenir des « laboratoires de développement », capables d'entreprendre des « processus génératifs » en développant leurs activités dans des domaines liés à la protection, aux soins et au développement du territoire et de sa communauté.

Les territoires se transforment ainsi en un véritable écosystème qui, à partir de la disponibilité de « capital relationnel », à travers lequel convergent différentes expériences telles que l'implication des parties prenantes, des administrations locales, des réseaux de collaboration et des expériences d'économie collaborative, peut évoluer vers un sujet qui entreprend le développement communautaire et la maximisation du bien-être collectif.

1.1.1 CONSIDÉRATIONS SUR LES FACTEURS PERTINENTS POUR UN PROJET DE COOPÉRATION COMMUNAUTAIRE

Un élément essentiel, notamment en phase de démarrage de l'activité, est la présence d'un groupe de promotion solidaire, capable de générer un consensus autour du projet, et qui le prend en charge avant de le diffuser aux acteurs locaux et au reste des citoyens. Dans cette perspective, le groupe fondateur doit posséder à la fois des compétences techniques, nécessaires à la conduite de l'activité économique, et des « soft skills », c'est-à-dire des compétences générales qui facilitent le tissage des relations avec la communauté.

Il est très important pour les coopératives communautaires de trouver des mécanismes efficaces d'implication communautaire. Si l'échelle dimensionnelle de la communauté ne semble pas



COOPÉRATIVES COMMUNITAIRES

Le Plan d'affaires



Interreg



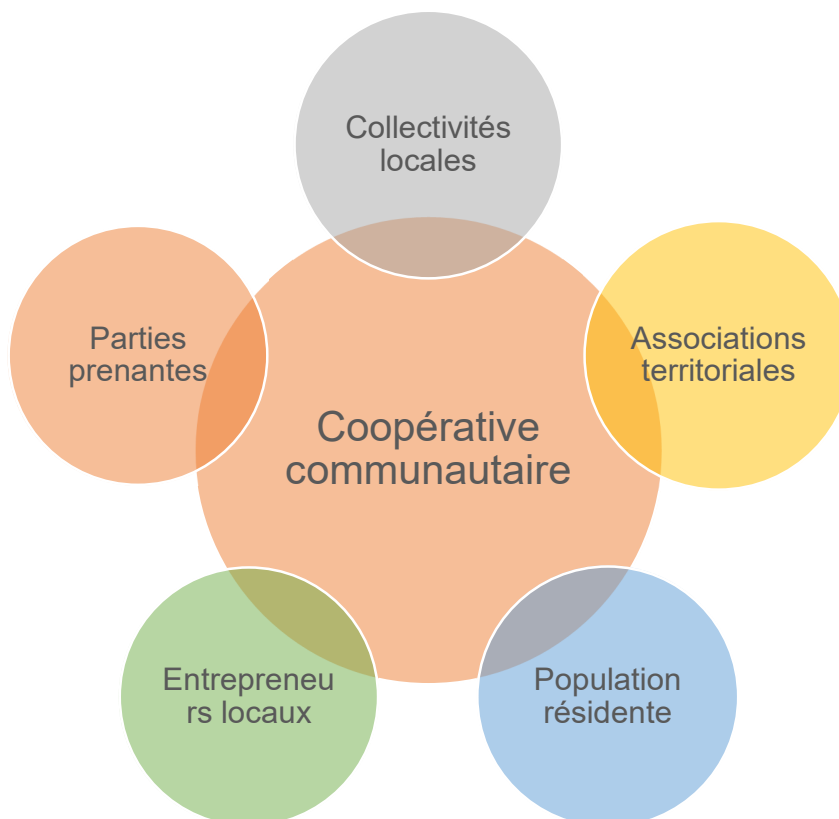
MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

affecter le processus de formation de la coopérative, elle est au contraire décisive pour la représentativité des instances communautaires.

Il est donc clair que le projet de coopératives communautaires se caractérise avant tout par la centralité du capital communautaire humain et social, ce qui implique la nécessité de mettre en place des modèles d'organisation et de gestion qui encouragent la participation de tous les membres, mais aussi des non-membres qui composent la communauté de référence.

La capacité à impliquer différentes parties prenantes est un élément important pour contribuer au succès de ce type d'entreprise. Grâce à une approche multipartite, la coopérative peut construire des réseaux de relations utiles pour mobiliser des ressources, attirer de nouvelles connaissances, créant ce « dialogue » interne-externe fondamental pour le développement d'un lieu donné.



L'activité sera générée par la relation avec d'autres entités (publiques, privées ou coopératives) partageant les éléments de la mission et intéressées à obtenir des avantages en faveur de leur chaîne de production ou de service. Le groupe de promotion a pour objectif principal d'impliquer non seulement les habitants d'une zone donnée, mais aussi les acteurs locaux (publics et privés) qui interagissent à divers titres avec un endroit donné et peuvent avoir un intérêt à participer. Acteurs locaux qui peuvent avoir des compétences spécifiques ou des influences particulières





avec d'autres acteurs externes et qui peuvent jouer un rôle important dans le processus de régénération locale (par exemple, autorités locales, entreprises privées locales, banques ou autres prêteurs privés opérant dans la région, organisations du tiers-secteur, écoles, etc.).

L'un des éléments habilitants du domaine technique est celui des relations avec l'administration publique, entité avec laquelle la coopérative communautaire risque d'entrer en conflit, lorsqu'elle se trouve à agir en parallèle avec elle. Cela tient au fait que les coopératives communautaires ne représentent pas une forme d'externalisation des fonctions publiques mais une véritable réponse à l'absence d'opportunités et de services. Il faut donc se demander dans quelle mesure il existe une perception commune des besoins de la communauté et où les coopératives sont plutôt considérées comme une menace par les administrations locales. À cet effet, l'élasticité et les compétences relationnelles que doivent posséder les administrateurs sont indispensables pour construire une relation excellente avec les administrations publiques.

Pour encourager le développement de ces réalités, il est important de mettre en place des mesures d'incitation pour valoriser le capital humain, qui permettent aux coopératives d'attirer des compétences et des « high skills », un processus complexe mais souhaitable.

La coopérative doit être en mesure d'identifier les ressources et les compétences les plus importantes présentes dans la communauté, en assurant la capacité d'élargir sa « dotation initiale » au fil du temps, et en acquérant et en développant de nouvelles ressources et compétences capables de consolider et d'élargir le champ d'action de l'expérience coopérative.

1.2 ANALYSE SECTORIELLE

L'étude des principales caractéristiques des secteurs de marché concerné, et une activité visant à évaluer la sphère concurrentielle, pour ainsi accompagner la prise de décisions stratégiques.

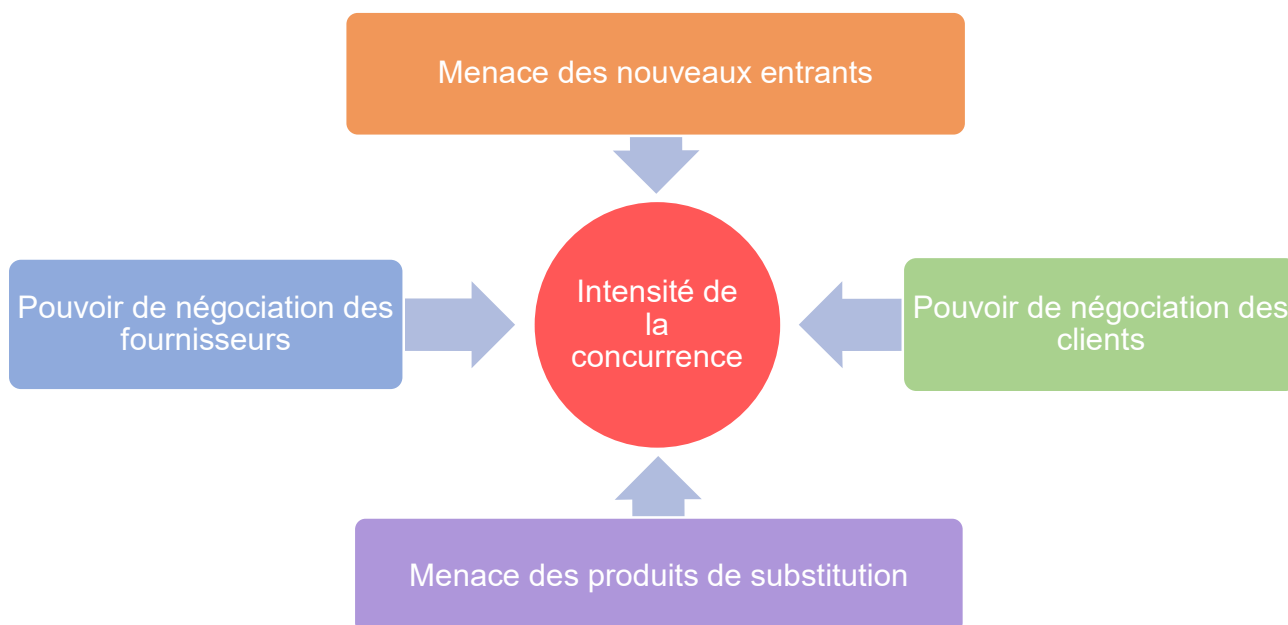
La structure concurrentielle d'un secteur dépend de l'interaction d'éléments tels que l'intensité de la concurrence entre les entreprises d'un même secteur, le pouvoir de négociation des acheteurs et des fournisseurs, l'entrée sur le marché de nouveaux concurrents ainsi que les services et les produits de substitution.

Dans le cas des coopératives communautaires, cette analyse est effectuée par rapport aux activités commerciales développées par elle, c'est-à-dire aux activités qui fonctionnent sous un régime de concurrence, même s'il est limité ou potentiel.

À ce niveau, l'analyse de l'environnement externe permet d'esquisser le scénario dans lequel l'entreprise opère ou pourrait opérer et d'identifier les facteurs critiques de succès.

Il convient de noter que, compte tenu des aspects qui sous-tendent la genèse et la nature des coopératives communautaires, des éléments tels que la menace de nouveaux entrants ou

l'intensité de la concurrence ne seront pas décisifs dans l'analyse sectorielle, ce qui la rend moins complexe.



Les activités développées par les coopératives communautaires ne peuvent pas être enfermées dans un seul secteur, dans une seule idée d'entreprise ou dans une chaîne de production ou de service; en particulier dans les zones de montagne et rurales, nous sommes plutôt confrontés à des coopératives communautaires avec des activités multisectorielles (du tourisme durable à l'agriculture, des énergies renouvelables à la gestion des parcs naturels, de la commercialisation des produits typiques du territoire à la protection de l'environnement).

Il est bon de souligner, cependant, que certaines dispositions (multisectorialité) peuvent souvent être atteintes en visant une croissance progressive, grâce à laquelle il est possible de répondre aux besoins des zones et des communautés qui restent exclues ou qui ne peuvent pas bénéficier directement de grands phénomènes de développement, comme dans le cas de certaines zones de l'espace transfrontalier maritime entre la France et l'Italie.

La multisectorialité entraîne sans aucun doute une augmentation du niveau de complexité à gérer. Cependant, la réalisation d'analyses sectorielles concernant les domaines dans lesquels la coopérative a l'intention d'opérer peut fournir une série d'informations qui, en particulier dans le cas des coopératives communautaires, peuvent être très utiles pour la prise de décision (développement organique), étant donné qu'elles doivent combiner la création de marges (à

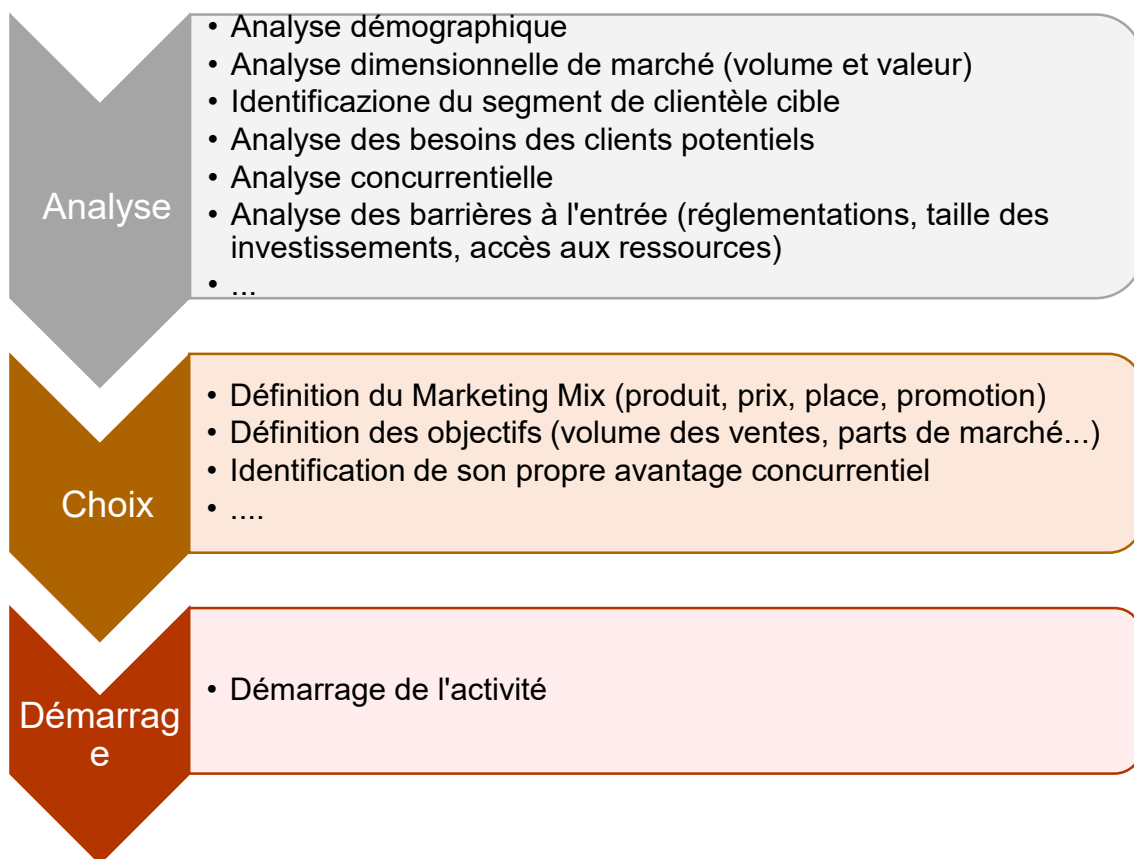


travers des activités commerciales) avec l'offre de services et d'activités fonctionnelles pour garantir un certain niveau de bien-être communautaire.

1.3 ANALYSE DE MARCHÉ

L'analyse de marché a pour objectif principal d'évaluer le terrain sur lequel l'entreprise devra évoluer en faisant des choix stratégiques efficaces et conscients, pour déterminer des éléments tels que le prix du service-produit ou la capacité de production correcte.

L'analyse de marché consiste à collecter et traiter des données utiles à la définition qualitative et quantitative de son offre, en plaçant sous la loupe les facteurs de décision qui véhiculent le choix d'achat des clients potentiels et d'autres déterminants pertinents, dont la nature varie selon le type d'offre.



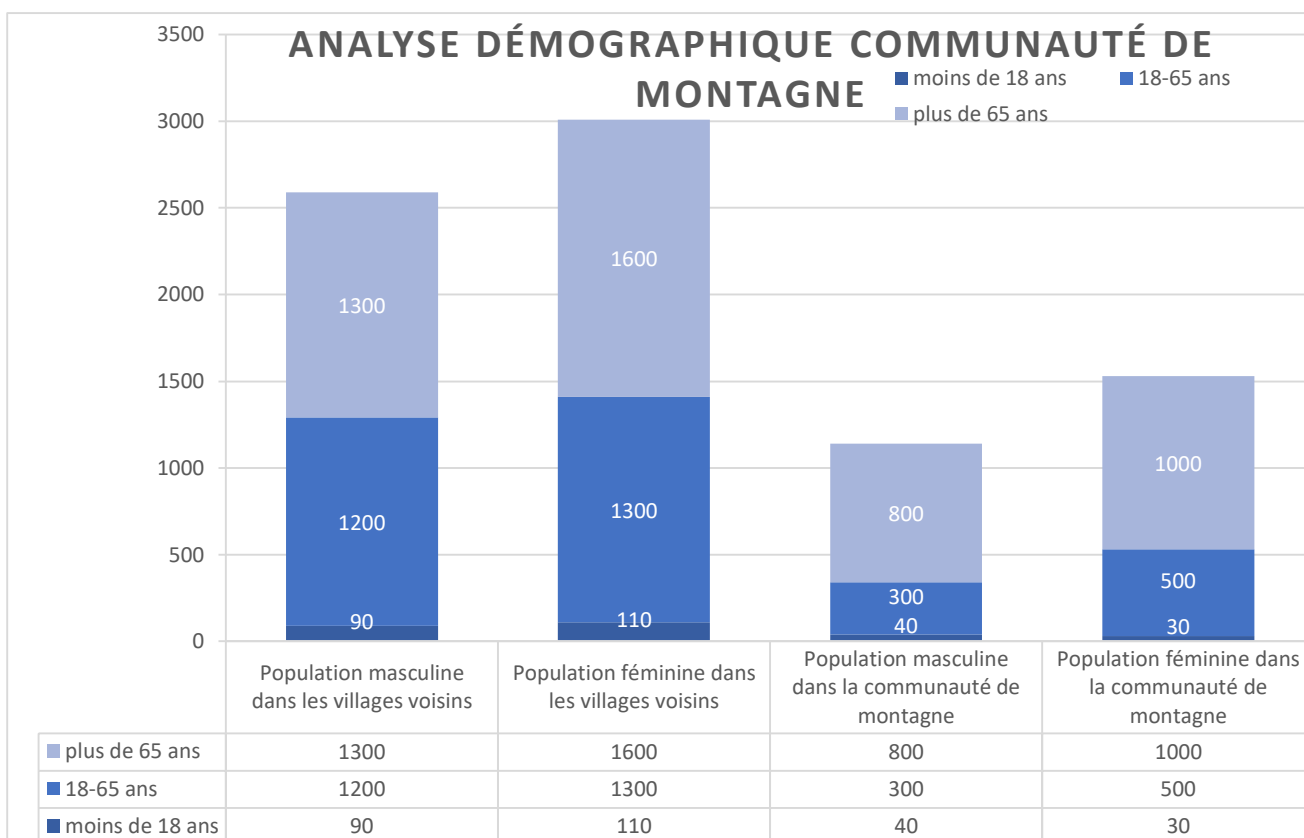
Il est bon de souligner que les analyses de marché peuvent être (par rapport à la spécificité du cas individuel) complexe à mener et peuvent nécessiter l'intervention d'experts.

Elle comprend notamment une évaluation du marché en termes quantitatifs et qualitatifs, dans laquelle le volume et la valeur sont définis, identifiant les segments du public et les mécanismes



d'achat associés, la concurrence dans le secteur et l'environnement économique, c'est-à-dire les barrières éventuelles à l'entrée et tout obstacle en termes de réglementations.

Étant donné que l'activité des coopératives communautaires est étroitement liée au territoire, il sera également nécessaire de définir la zone de chalandise, en délimitant la zone géographique d'où les clients peuvent venir, ou le rayon dans lequel les expéditions et les livraisons peuvent être gérées. Par exemple, l'analyse démographique permet de définir la demande potentielle car elle permet de connaître le nombre d'habitants d'une zone donnée, la densité de population, les tranches de revenus, les professions, les âges, etc. Ces données doivent ensuite être réorganisées et retravaillées pour obtenir des informations sur le segment d'audience auquel on souhaite s'adresser: âge, sexe, revenus, modes de vie, habitudes d'achat.



Si, par contre, l'activité est également de nature B2B (business to business) et donc les clients sont également d'autres entreprises, l'analyse démographique passera par l'analyse des entreprises présentes sur le territoire que l'on pense servir. De même, il pourrait être utile d'organiser une enquête centrée sur les concurrents individuels (potentiels), visant à évaluer l'offre, le marché desservi, les forces et les faiblesses.

2. LE PLAN MARKETING

Le plan marketing est un document de planification dans lequel la stratégie et les actions opérationnelles que l'entreprise devra mettre en place pour atteindre ses objectifs de marché doivent être esquissées.

Concrètement, l'articulation de la stratégie de marché repose sur trois questions simples et interdépendantes:

- Quoi offrir (la proposition de valeur);
- À qui (le cible);
- Comment (positionnement).

Sur la base des analyses sectorielles et de marché réalisées précédemment, et en vue de renforcer les atouts de la coopérative, la stratégie de marché est définie, et sa mise en œuvre passe par l'utilisation synergique des leviers du marketing opérationnel: le « Marketing Mix », c'est-à-dire la combinaison de choix concernant les produits et services proposés, le prix, les modes de distribution et de communication.

Les compétences dans le domaine de la communication et du marketing prennent une importance considérable, à travers les canaux relationnels les plus modernes tels que le web, l'e-commerce ciblé, les réseaux sociaux. Il serait en effet erroné d'imaginer la coopérative communautaire comme le fruit de territoires anciens et statiques. Faire référence à la mémoire, à la récupération de la valeur historique, et au capital social des communautés ne signifie pas « faire demi-tour » mais être dans un présent qui est à nouveau à la recherche de ce contact et de cette possibilité d'identification à une histoire et une tradition.

Les objectifs identifiés dans le plan marketing doivent être spécifiques, mesurables, réalistes ou réalisables avec les ressources disponibles dans un certain laps de temps. L'établissement d'un budget dans le plan marketing est nécessaire pour pouvoir en tenir compte dans les estimations des dépenses qui permettront de prévoir l'effort financier global requis.

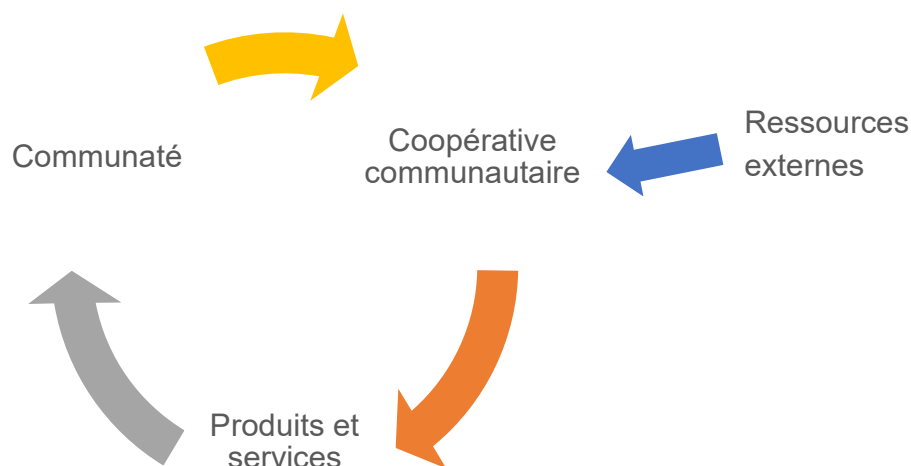




3. LE PLAN D'ACTION

Une condition fondamentale pour la reconnaissance de la coopérative communautaire et sa continuité est en effet le début d'une activité économique, organisée et avec des règles précises, qui génère des revenus et de l'emploi, grâce à la détermination des membres, tout en partageant la dimension coopérative et communautaire.

Pour être durables, les activités économiques promues ne doivent pas s'adresser exclusivement aux membres de la communauté, mais doivent également répondre aux besoins de sujets extérieurs à la communauté. La coopérative doit en effet pouvoir attirer des ressources des « marchés extérieurs », par exemple par le biais du tourisme, ou d'offrir ses services de production en dehors de la communauté, de sorte que les marges économiques produites par les activités « extérieures » soient ultérieurement réinvesties dans des services ou des activités qui améliorent le bien-être de la communauté. De cette façon, même des activités qui ne sont pas particulièrement rentables mais socialement utiles, comme dans le cas des zones internes (stations de montagne, arrière-pays), le magasin ou le bar, peuvent rester ouvertes grâce aux marges produites par les activités économiques en dehors de la communauté.



La contrainte de durabilité socio-environnementale est également placée dans l'activité d'attraction touristique exercée par les coopératives. Ces activités visent en fait un « marché de niche », attentif aux traditions locales et à la durabilité environnementale. Un modèle d'attraction touristique qui ne cible pas le tourisme de masse, qui finirait par déformer le contexte communautaire.



Parmi les activités récurrentes dans les coopératives communautaires, on retrouve:

- La culture et la transformation des produits agricoles, dans lesquels la ferme est considérée comme un bien commun pour la protection du territoire et la valorisation de son histoire, les traditions que racontent les produits et l'artisanat. La coopérative transfère les caractéristiques typiques de sa terre à ses produits, les fait devenir sa propre image et souvent un marquage d'origine. L'activité agricole devient alors également le scénario de l'hospitalité touristique rurale, pour le développement d'initiatives liées à l'insertion socio-professionnelle des personnes en difficulté d'insertion, de recherche et de promotion culturelle, de la restauration traditionnelle. Quoi qu'il arrive, ce sont les tracteurs de la coopérative qui déneigent les routes municipales de la neige pendant les mois d'hiver.
- L'hospitalité touristique, en particulier dans l'arrière-pays, est souvent redécouverte comme une opportunité de recréer des conditions d'habitabilité, de travail et de revenus, grâce à son attractivité culturelle, paysagère et gastronomique. Il existe de nombreux objectifs et produits intéressants à cet égard pour soutenir la planification des activités touristiques et des revenus par le biais de coopératives communautaires dans des territoires particulièrement adaptés.
- Les services à la personne et de bien-être pour l'habitabilité de chaque communauté, en particulier dans les zones les moins accessibles (les zones rurales, montagneuses ou urbaines) sont une opportunité extraordinaire de repenser le bien-être territorial et communautaire selon les principes de la protection sociale d'initiative et de proximité. On peut faire référence aux services de livraison de médicaments plutôt qu'au courrier, aux technologies de la médecine à distance ou aux soins à domicile dans la vallée, aux services de transport de personnes, ou encore aux expériences des magasins multifonctionnels qui gardent le magasin ouvert garantissant également un service social indispensable pour leur propre territoire.
- L'entretien des territoires et des forêts, pour répondre à des problématiques tels que la protection hydrogéologique ou les opportunités de mise en valeur du paysage. Ces initiatives sont souvent génératrices de nouvelles opportunités de revenus et de mise en valeur du territoire. Pensez l'arrivée de touristes résultant du bon soin du paysage, de la gestion des produits de sous-bois et des petits fruits et de leur transformation, des activités pédagogiques liées à la connaissance du milieu naturel, de la biodiversité, des traditions liées aux lieux ou aux aspects physiques des éléments naturels qui y sont redécouverts.



Bien qu'elle n'ait pas pour objectif de maximiser le profit, la durabilité économique de la coopérative communautaire nécessite l'adoption de logiques de gestion similaires à celles des formes traditionnelles d'entreprise. Il conviendra donc de planifier les actions visant à satisfaire les besoins auxquels il a été décidé de répondre, en trouvant des réponses à des questions telles que: Quelles actions mettre en œuvre? Dans quel délai les réaliser? De quels investissements de ressources auront-elles besoin?

Afin de répondre à ces questions, il est nécessaire d'élaborer un plan d'action, qui représente donc le document de définition des modalités et des délais de réalisation des actions fonctionnelles pour atteindre les objectifs de la coopérative, à partir de l'identification et de l'utilisation des ressources humaines (internes et externes), matérielles et financières, nécessaires à la réalisation des différentes activités.

Pour utiliser le capital disponible de manière productive, il est important de préparer un plan d'investissement qui fournit les équipements techniques essentiels du projet et indique le développement technique et financier de chaque investissement. Il est nécessaire de prendre en compte tous les besoins découlant de la mise en œuvre du projet, tels que les coûts d'acquisition des actifs corporels et incorporels (logiciels, licences, marques ...). Par ailleurs, il est nécessaire d'avoir des éléments très clairs comme la durée de vie utile des actifs fixes, les dépenses financières dictées par les conditions de paiement des fournisseurs, l'utilisation éventuelle de biens déjà détenus par l'entreprise.

PLAN D'INVESTISSEMENT						
	Année n°1			Année n°2		
ACTIFS	COÛT	% TVA	% Amortis	COÛT	% TVA	% Amortis
CORPORELS	€ 3.500					
Logiciels	€ 3.500	22%	20,00%			
INCORPORELS	€ 285.000			€ 150.000		
Machine n°1	€ 250.000	22%	15,00%			
Équipements industriels	€ 35.000	22%	15,00%			
Machine n°2				€ 150.000	22%	15,00%
TOTAL	€ 288.500			€ 150.000		

Le plan d'investissement a pour objectif d'identifier et de programmer les méthodes d'acquisition de capitaux pour les investissements nécessaires à l'entreprise, en préparant la liste des biens capitaux ou durables nécessaires à l'activité commerciale; par exemple, tous les bâtiments,



COOPÉRATIVES COMMUNITAIRES

Le Plan d'affaires



Interreg



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

rénovations, démarrage, mobilier et équipement de bureau, ordinateurs et accessoires, plateforme Web, licences commerciales et brevets.

Compte tenu de la vulnérabilité des territoires dans lesquels les coopératives communautaires sont originaires, tant en termes de revenus de la population qui représente à la fois la base sociale et la première clientèle, que des ressources présentes sur le territoire, les coopératives communautaires sont souvent caractérisées par une faible capitalisation et faible rentabilité, également en raison de la finalité sociale qui les caractérise. Ces caractéristiques rendent difficile l'accès au crédit qui, s'il est accordé, est octroyé à des conditions qui pourraient être moins favorables. Cela implique un coût de financement élevé et une moindre capacité d'investissement des coopératives.

Il est donc nécessaire que la coopérative communautaire puisse devenir, à travers les relations établies avec les communautés locales et les acteurs publics et privés, un instrument de « collecte financière » et de gestion des investissements pour améliorer le bien-être de la communauté. Les ressources mises à disposition par les institutions de la communauté (par exemple, les structures et les biens publics) sont d'une grande importance.

Les politiques qui favorisent le renforcement des instruments de financement subventionnés, y compris ceux de nature coopérative, soutiennent leur développement et leurs investissements. En outre, il est nécessaire d'introduire des outils qui garantissent une plus grande implication de la communauté, à la fois en termes de participation au capital et par l'introduction d'outils innovants, tels que le financement participatif ou « crowdfunding ». Une autre opportunité est représentée par les membres investisseurs, qui ne participent pas à la coopérative pour satisfaire leur besoin de travailler ou de bénéficier d'un service, mais pour fournir des ressources financières. Il est important de savoir que les coopératives peuvent « émettre » des instruments financiers pour collecter des ressources externes à la structure mutualiste, en particulier lorsque la réalisation de l'activité nécessite un capital substantiel, non disponible parmi les membres.

Lors de la définition du plan de travail, il est essentiel de définir une liste de fonctions et de tâches qui devront être exécutées, en identifiant les responsabilités de chaque personne et l'horizon de temps préétabli pour la mise en œuvre. Bien qu'il soit possible de discuter collectivement de tous les détails d'un projet, il est nécessaire de mener des réunions périodiques pour partager les différentes étapes et informer le reste du groupe de l'avancement des activités, afin d'éventuellement reprogrammer les activités. Les responsabilités et les tâches devront être réparties de manière non disproportionnée entre les membres, le partage des responsabilités simplifiant le développement de l'activité elle-même, augmentant le sens du partage et rendant l'ensemble du groupe « responsable » des résultats obtenus.



COOPÉRATIVES COMMUNITAIRES

Le Plan d'affaires



Interreg



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

	Respons.	Début	Fin	Condition	2/9	3/9	4/9	5/9	6/9
Phase initiale									
Première réunion	Andrea C.	2-sept	2-sept	Bien					
Attribution de tâches	Mara P.	3-sept	4-sept	En cours					
Développement									
Début production	Franco C.	5-sept	15-sept						
Réunion de suivi	Luca S.	16-sept	16-sept						
Operations									
Vente des produits	Carlo C.	17-sept	1-oct						
Transport des produits	Mario B.	22-sept	2-oct						





4. ANALYSE FINANCIERE ET ÉCONOMIQUE

Le plan d'affaires se qualifie d'une part comme un outil d'évaluation économique, en comparant les coûts et les revenus attendus de la mise en œuvre du projet, en déterminant s'il est rentable ou non, et d'autre part comme un élément d'évaluation financière, relatif à la capacité du projet à servir sa dette.

Les revenus et les coûts à indiquer dans chaque compte de profits et pertes doivent résulter de la conclusion du business plan et du plan marketing, en particulier des objectifs et stratégies qui y sont contenus. Pour indiquer les coûts, il est utile de les distinguer dans les catégories de coûts « fixes » et « variables ». Les premiers sont les coûts qui varient indépendamment des fluctuations du volume d'activité, les autres ont tendance à varier en proportion directe avec la variation du volume d'activité. Des exemples de coûts fixes sont: les loyers, l'amortissement, les frais de personnel administratif, les honoraires des membres travailleurs, le comptable, etc. Des exemples de coûts variables sont: la consommation de matières premières et d'énergie, les transports, etc...

Dans le cas spécifique d'une coopérative communautaire, nous trouverons peu de composantes économiques telles que les revenus financiers, provenant de la gestion des investissements financiers tels que, par exemple, les plus-values de cession de participations, les revenus d'intérêts sur les comptes courants bancaires ou sur les actifs fixes. Au lieu de cela, il sera possible de trouver des charges financières, telles que les intérêts sur les prêts bancaires, les crédits de paiement obtenus auprès des fournisseurs ou les intérêts versés au Trésor.

COMPTÉ DE PROFITS ET PERTES	
A) Valeur de la production (Revenus)	€ 2.435.211
B) Coûts de la production (Fixes et Variables)	€ 2.401.129
Différence entre valeur et coûts de la production (A - B)	€ 34.082
C) Revenus et charges financières	-€ 11.267
D) Corrections de valeur des actifs et passifs financiers	€ 0
Bénéfice avant impôt (A - B +/- C +/- D)	€ 22.815
23) Profits (Perte)	€ 7.816



COOPÉRATIVES COMMUNITAIRES

Le Plan d'affaires



Interreg



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

Le compte de profits et pertes est le document qui contient les revenus et les coûts de l'année; de leur différence, on obtient la performance économique de l'année qui peut être positive ou négative.

Le bilan prévisionnel est pour sa part un document qui projette la situation des actifs et de ses composantes à la fin de chacun des futurs exercices couverts par le plan d'affaires.

Il est nécessaire de résumer, parmi les activités, tous les actifs et créances qui devraient être en place à la fin de chacun des exercices ultérieurs qui font partie du plan d'affaires et parmi les passifs toutes les sources de financement qui devraient être actives à la fin de chacun des exercices prévus dans le plan d'affaires.

Parmi les passifs, les éléments qui entrent dans la catégorie des capitaux propres concernent les sources de financement d'origine « interne », y compris le capital social.

ÉTAT DU PATRIMOINE			
A) Créances pour paiements restant dus	€ 74.513	A) Situation Nette	€ 264.191
B) Actifs	€ 695.521	B) Provision pour risques et charges	€ 6.349
C) Actifs circulants	€ 1.513.460	C) Indemnité de départ	€ 85.454
D) Comptes de régularisation	€ 24.228		
		D) Dettes	€ 1.902.266
		E) Comptes de régularisation	€ 49.462
Total d'Actifs	2.307.722	Total de Passifs	€ 2.307.722

Il est utile de construire un budget de trésorerie qui représente l'outil de planification et de contrôle de la liquidité de l'entreprise et permet de prévoir tout moment de « tension » financière afin de pouvoir planifier les actions à mener pour y faire face. Il contient l'estimation des revenus et dépenses, généralement mensuels, d'au moins 2 ou 3 ans d'activité. Sur le plan opérationnel,



COOPÉRATIVES COMMUNITAIRES

Le Plan d'affaires



les données fournies pour chaque mois, une fois ce délai écoulé, sont remplacées par les dernières pour ensuite ajouter un nouveau mois de prévision, afin d'avoir toujours un horizon temporel constant.

JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL
---------	---------	------	-------

Gestion Courante

Encaissement créances	€ 130.000	€ 150.000	€ 140.000	€ 150.000
Paiement dettes commerciales	-€ 20.000	-€ 10.000	-€ 20.000	-€ 20.000
Liquidation de la TVA	-€ 30.000	-€ 20.000	-€ 30.000	-€ 30.000
Paiement des Salaires	-€ 120.000	-€ 120.000	-€ 80.000	-€ 60.000
Tot. Flux Gestion Courante	-€ 40.000	€ 0	€ 10.000	€ 40.000

Gestion Non Courante

Dépenses d'Investissements	-€ 30.000			
Tot. Flux Gestion Non Courante	-€ 30.000	€ 0	€ 0	€ 0
TOTAL DES FLUX	-€ 70.000	€ 0	€ 10.000	€ 40.000

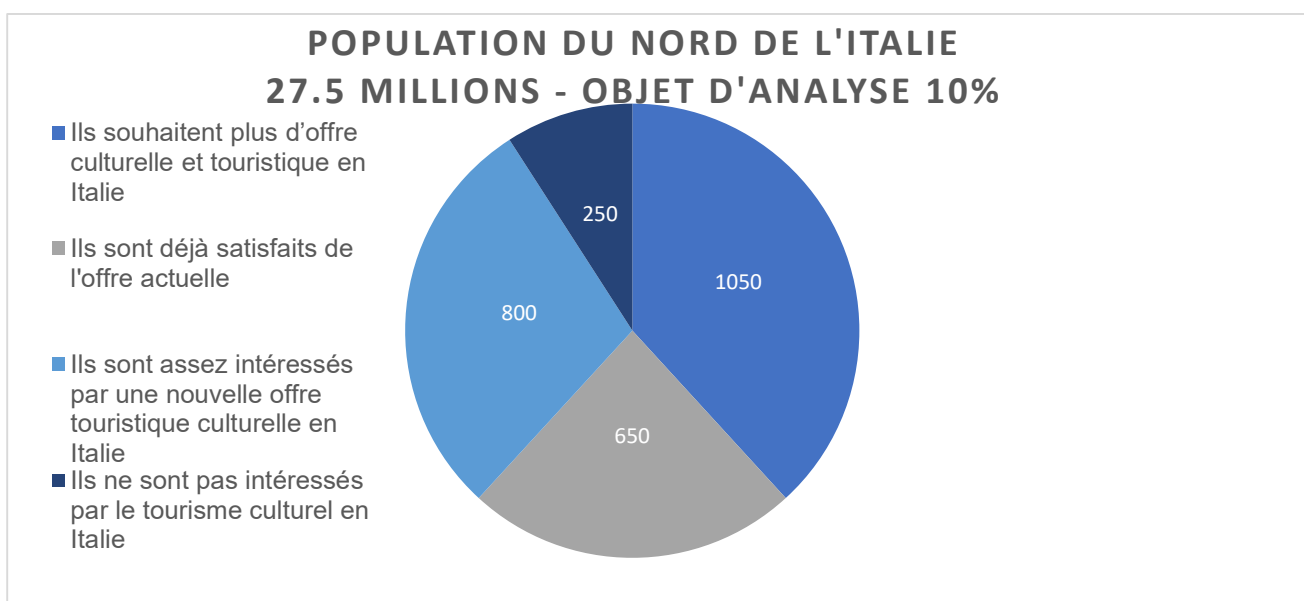


LA COOP COMMUNAUTAIRE - UN CAS CONCRET

La coopérative « CoopCom » est née cinq ans après la fermeture du seul bar d'une ville située dans les Apennins, qui représentait également le principal lieu de rencontre des habitants locaux. Au cours des 10 dernières années, la population est passée de 1 000 à seulement 200 habitants, notamment du fait que les jeunes sont allés chercher du travail dans les grandes agglomérations.

Certains citoyens avaient déjà tenté deux ans plus tôt de redémarrer une petite entreprise de restauration, mais le manque de travail avait rendu le processus de dépeuplement inévitable, entraînant la fermeture de l'entreprise en moins d'un an.

Un an plus tard, un groupe de 8 résidents, impliquant des enfants et des petits-enfants, a donné vie à la Coopérative communautaire « CoopCom », dont l'activité est axée sur la mise en valeur des ressources culturelles et paysagères des environs. Le projet vise le tourisme communautaire, c'est-à-dire une niche de touristes qui ont l'intention de découvrir de près les traditions de la communauté d'accueil ainsi que ses qualités œnogastronomiques. L'activité s'articule autour des jeunes du groupe qui, à travers une étude réalisée avec l'université, basée principalement sur l'analyse du territoire et les besoins du marché qui y sont présents, avaient constaté qu'une partie importante des habitants du nord de l'Italie souhaitait redécouvrir les anciens lieux et traditions de l'Italie.



COOPÉRATIVES COMMUNITAIRES

Le Plan d'affaires



Interreg



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fondo europeo di sviluppo regionale
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

Ainsi, une fois qu'ils ont obtenu le titre de guides touristiques, ils ont pu commencer à attirer, dans un premier temps via les réseaux sociaux, des gens des régions voisines, à redécouvrir des lieux, une culture et des traditions qui leur avaient été transmis par leurs grands-parents et semblaient désormais oubliées. La base des activités est le restaurant, géré par les parents et les aînés du groupe.

Les activités touristiques développées par la coopérative ont permis d'attirer et de collecter des ressources en dehors de la communauté, élargissant considérablement la base d'utilisateurs, jusque-là limitée.

Au fil des ans, la coopérative a décidé d'étendre ses activités et a réussi à relier le projet à la Mairie, en signant un contrat de partenariat basé sur le partage des ressources et visant à mener des actions d'intérêt communautaire. Pour mener à bien ce projet, la coopérative a également impliqué la paroisse et quelques artisans locaux, qui sont également devenus membres. Les activités mises en œuvre concernent les services forestiers ainsi que le réaménagement des routes et des biens publics et privés de la zone.

La relation avec les banques, dès le début, a été difficile. En fait, ceux-ci ont toujours mis en évidence que la coopérative était sous-capitalisée par rapport aux volumes d'activités développées et n'a jamais accordé de prêts, à l'exception d'une petite ouverture de crédit soutenue par des garanties personnelles de membres.

ÉTAT DU PATRIMOINE DE « COOPCOM »			
A) Créances pour paiements	€ 35.000	A) Situation Nette	€ 8.000
B) Actifs	€ 65.000	B) Provision pour risques	€ 6.000
C) Actifs circulants	€ 450.000	C) Indemnité de départ	€ 80.000
D) Comptes de régularisation	€ 2.000	D) Dettes	€ 454.000
		E) Comptes de	€ 4.000
Total d'Actifs	€ 552.000	Total de Passifs	€ 552.000

Ce n'est que grâce à l'intervention d'un membre investisseur et à une contribution de la Région qu'il a été possible de démarrer certains investissements, dont la rénovation et transformation de l'ancienne école en lieu d'hébergement, permettant d'encourager le tourisme. Pour répondre aux exigences de l'appel d'offres régional, il a fallu recourir aux compétences techniques d'une



COOPÉRATIVES COMMUNITAIRES

Le Plan d'affaires



Interreg



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

firme de comptables, qui a aidé la coopérative à préparer un plan d'affaires démontrant la durabilité effective du projet d'entreprise.

Le plan d'affaires, dont certains membres se méfiaient de son utilité pratique, s'est avéré être un instrument d'une importance fondamentale qui a permis, au cours des années suivantes, d'identifier certains gaspillages qui n'avaient pas été remarqués auparavant, tels que les frais d'entretien excessifs mandaté à des sujets externes, afin d'amener la coopérative à opter pour l'embauche directe d'un technicien de maintenance local.

Aujourd'hui, la population du village a doublé, également grâce aux opportunités d'emploi générées par les activités de la Coopérative.

Les rôles et les tâches ont été attribués à la suite d'une analyse très spécifique, visant à mettre en évidence les compétences déjà présentes dans la population résidente, faisant ressortir ce capital humain qui ne demandait qu'à être valorisé. En ce qui concerne les membres, Andrea, l'associé principal, gère le restaurant avec ses deux fils, respectivement cuisinier et technicien de maintenance, ainsi qu'avec trois autres membres-travailleurs et un employé. Maria et Elvira gèrent l'administration et les honoraires. Davide et Andrea s'occupent de l'entretien et leurs enfants gèrent les excursions. Ettore, qui était auparavant maire du village, est en charge de l'hébergement et est le président de la coopérative. Chacun a un grand attachement à la coopérative, étant pour la plupart aussi des membres fondateurs et ayant toujours participé à la vie de la communauté.

La coopérative a récemment introduit le service de livraison à domicile de nourriture et d'autres produits de première nécessité à l'intérieur du village, permettant d'élargir la base sociale de 2 nouvelles unités.

Les futurs objectifs sont la mise en place de services socio-sanitaires, également avec l'implication des collectivités locales, pour faire face au vieillissement de la population, les premières structures socio-sanitaires se trouvant à plus de 80 kilomètres de la zone.





REFLEXIONES FINALES

Le phénomène des coopératives communautaires peut être décrit comme un « processus » créateur qui trouve son origine dans des besoins tels que la protection, l'entretien, le développement du territoire et la communauté.

Les personnes et les communautés prennent en charge la mise en œuvre de ces processus dans des « laboratoires de développement », qui ont généré des emplois et des opportunités commerciales visant à poursuivre le développement communautaire et le bien-être collectif. Un modèle d'innovation sociale dans lequel les citoyens sont à la fois producteurs et utilisateurs de biens et services, en synergie avec leur communauté, répondant à de multiples besoins mutuels.

La multisectorialité et la diversification des activités sont choisies pour et orientées vers le développement d'économies d'envergure, plutôt que d'échelle, et sont à la base de la dynamique commerciale des coopératives communautaires, qui, de par leur nature, visent à trouver des réponses aux besoins de la communauté dont ils font partie, bien que devant prêter attention à la logique de la durabilité économique et financière.

Le capital social, entendu comme un ensemble de ressources liées à la création d'un réseau durable de relations entre la coopérative et l'environnement, et le capital humain, observé du point de vue des connaissances, des compétences et des motivations des individus, deviennent des acteurs centraux de la sphère de développement de ces réalités entrepreneuriales.

La coopération se propose comme une infrastructure sociale qui enrichit l'économie, crée la mobilité et le capital social et renforce la cohésion.

Les coopératives communautaires se caractérisent par un objectif particulier: celui de maintenir en vie les communautés locales menacées d'extinction (urbaines ou rurales), et de répondre aux nouveaux défis de la société moderne.

