

T1.1.1: Business model di area | T1.1.1: Business model de la zone de coopération

Informazione sul documento Information sur le document	
Codice prodotto Code livrable	T1.1.1
Titolo prodotto Titre livrable	Business model di area Business model de la zone de coopération
Codice attività Code activité	T1.1
Titolo attività Titre activité	Business model locali Business models locaux
Codice componente Code composante	T1
Titolo componente Titre composante	Servizi alle imprese: Condivisione T1 : Services aux entreprises : Partage
Partner responsabile del prodotto Partenaire responsable du livrable	Coopérative Sud Concept
Versione Version	
Data Date	

Versione Version	Data Date	Autore(i) Auteur(s)	Descrizione delle modifiche Description des changements



Questo documento è stato sviluppato all'interno del progetto SE.MI.N.A.RE. - Servizi transfrontalieri per Migliorare le competenze, stimolare il Networking, Accrescere la REte delle cooperative di comunità nell'area transfrontaliera, co-finanziato dal programma INTERREG Marittimo Italia-Francia 2014-2020 ed è

messo a disposizione secondo i termini della Licenza Creative Common Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale ([CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)) | Ce document a été développé dans le cadre du projet SE.MI.N.A.RE. - SErvizi transfrontalieri per Migliorare le competenze, stimolare il Networking, Accrescere la REte delle cooperative di comunità nell'area transfrontaliera, cofinancé par le programme INTERREG Maritime Italie-France 2014-2020 et il est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Partage dans les mêmes conditions 4.0 International ([CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)).

Indice | Table des matières

Indice Table des matières	4
Introduzione Introduction	5
Le 9 sezioni del Business Model Canvas Les 9 composantes du Business Model Canvas	8
Offerta/Proposta di valore Offre/Proposition de valeur	10
Segmenti di Clientela Segments Clients	12
Relazione con i clienti Relation Client	14
Canali Canaux	15
Attività Chiave Activités Clés	17
Risorse Chiave Ressources Clés	19
Partner Chiave Partenaires Clés	21
Struttura dei costi Structure des coûts	22
Flussi di ricavi Flux de revenus	23
Conclusioni Conclusions	24

Introduzione | Introduction

Ce document décrit les résultats du travail de construction d'un business model réalisé en juillet et août 2021 avec les coopératives territoriales suivantes :

- ECOSISTEMA COMUNALE DI CASTELL'AZZARA
- IL BORGO
- DAVIDE LAZZARETTI
- SAN GIOVANNI DELLE CONTEE
- TERRANTICA

Plus particulièrement, les rencontres suivantes ont été tenues en présentiel :

30 juin 2021 - Réunion préparatoire au siège de FAR MAREMMA entre l'expert-conseil et les représentants des 5 coopératives territoriales italiennes, au cours de laquelle le conseiller a présenté un bref exposé général sur le phénomène des coopératives territoriales et a illustré le travail qui sera effectué sur le business model. Chaque coopérative a présenté ses activités et son domaine thématique.



15 juillet - Visite de la coopérative Il Borgo et travail sur le business model actuel.



16 juillet - Visite de la coopérative Castell'Azzara et travail sur le business model actuel.



20 août - Visite de la coopérative Lazzaretti et travail sur le business model actuel.



20 août - Visite de la coopérative San Giovanni delle Contee et travail sur le business model actuel.



23 août - Visite de la coopérative Terrantica et travail sur le business model actuel.



Après avoir travaillé sur chaque business model des 5 coopératives territoriales, les principaux résultats et points de convergence ont été résumés et un business model commun de la zone a été créé pour les coopératives territoriales examinées. Un atelier en présentiel a été organisé au siège de Far Maremma.

27 août - rencontre pour partager le business model de la zone, discuter et mettre au point ce qui a été élaboré.



Le résultat final est contenu dans le présent rapport qui décrit le Business Model de la zone partagé avec les 5 coopératives ayant participé au processus. Le rapport met en évidence les principales caractéristiques communes des 5 business models spécifiques.

Le 9 sezioni del Business Model Canvas | Les 9 composantes du Business Model Canvas

Business Model Canvas

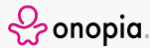
Nome _____ Progettato da _____

Partner Chiave 	Attività Chiave 	Proposte di Valore 	Relazioni con i Clienti 	Segmenti di Clientela 
	Risorse Chiave 		Canali 	
Struttura dei Costi 			Flussi di Ricavi 	

Business Model Canvas

Partenaires Clés	Activités Clés	Proposition de Valeur	Relation Client	Segments Clients
	Ressources Clés		Canaux	
Structure de Coûts			Flux de revenus	

Scannez le code pour commander un Poster **Business Model Canvas** !
ou rendez-vous sur www.onopia.com

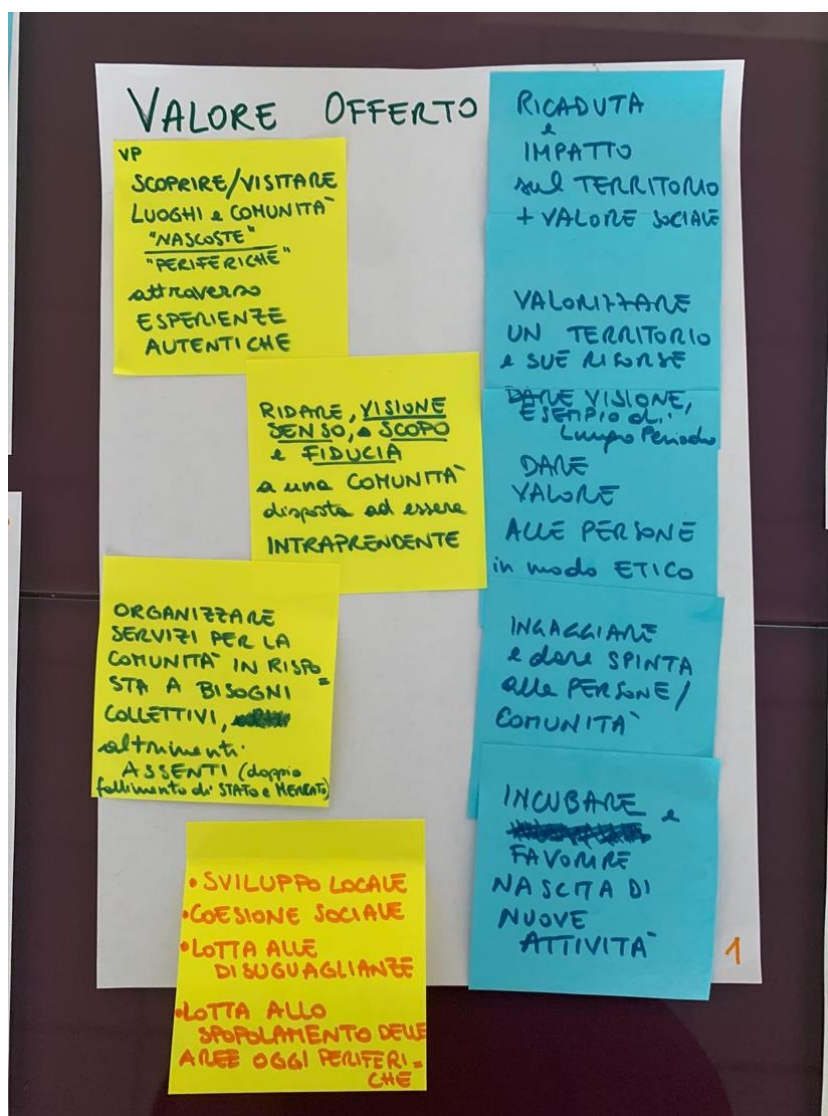


Business model canvas from www.businessmodelgeneration.com
Imprimé par Onopia www.onopia.com

Offerta/Proposta di valore | Offre/Proposition de valeur

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces compris

Les coopératives territoriales de la zone étudiée sont nées de la nécessité de valoriser et de soutenir le développement de leur territoire et de leurs communautés. Il existe donc une sorte de double voie d'action. D'une part, la valeur est créée en s'adressant aux personnes et aux organisations « externes » à la communauté et en essayant de les attirer, et d'autre part, des services et des produits sont créés pour répondre aux besoins spécifiques des personnes « internes » faisant partie de la communauté.



La valeur offerte par ces coopératives, qui les distingue des autres formes d'entreprises, se caractérise par la coexistence de trois niveaux fortement interconnectés :

1. Valoriser et permettre aux « personnes externes » de découvrir des lieux et des communautés

- « cachés », « périphériques » et « vulnérables » grâce à des expériences authentiques gérées directement par les membres de la communauté.
2. Reconstruire la vision, le sens, l'objectif et l'identité de sa propre communauté sur la base de sa volonté d'entreprendre (investissement dans le capital-risque d'une entreprise) en tant que collectivité, en rétablissant et valorisant les relations et la confiance qui existent en son sein.
 3. Organiser, fournir directement ou soutenir la fourniture par des partenaires locaux de services/produits pour la communauté, qui seraient autrement absents en raison de la « défaillance du marché » ou de la « défaillance de l'État », en réponse aux besoins collectifs et partagés des membres de la communauté.

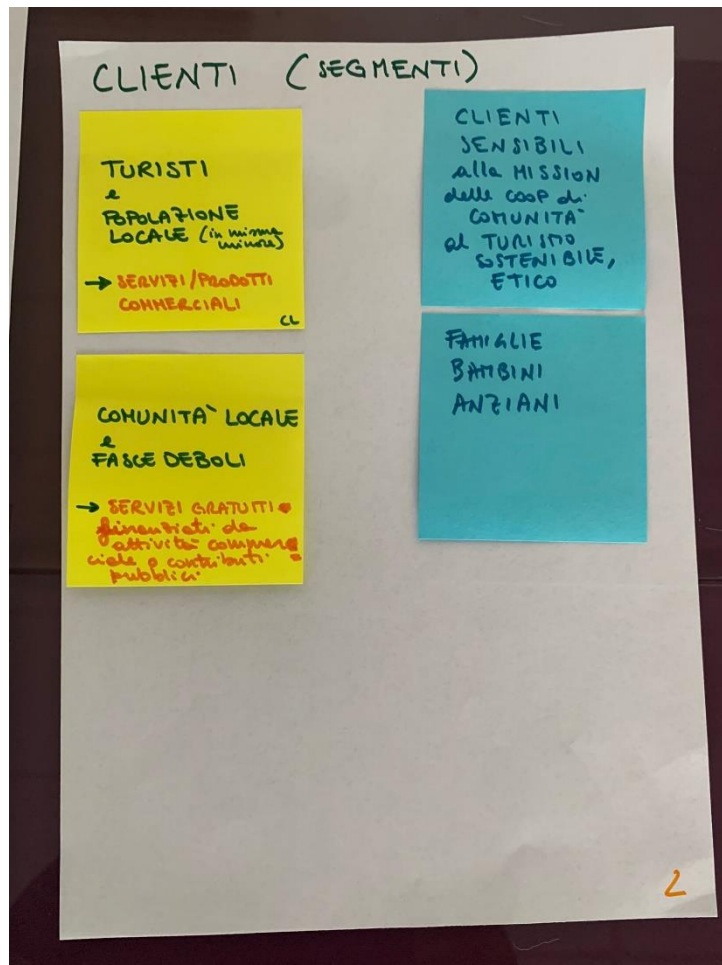
Chacun de ces trois niveaux pourrait facilement constituer la base d'activités proposées par des organisations autres que la coopérative territoriale. En effet, c'est dans la présence simultanée de chacun des niveaux décrits ci-dessus que réside le trait distinctif de cette forme spécifique d'entreprise.

Les coopératives territoriales sont donc des entreprises axées sur un objectif (et non des formes d'association) créées pour avoir intentionnellement un impact local sur des communautés spécifiques en termes de développement local, de cohésion sociale, de lutte contre les inégalités et contre le dépeuplement des zones périphériques et vulnérables.

Segmenti di Clientela | Segments Clients

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces compris

Conformément à ce qui a été décrit dans la composante précédente, les utilisateurs auxquels s'adressent les coopératives territoriales peuvent être regroupés en deux macro-segments.



Le premier est celui des **personnes externes à la communauté**, c'est-à-dire qu'elles n'y appartiennent ni par leur résidence ou leur domicile, ni par leur travail ou leur activité bénévole, et qui ne participent donc pas à la vie quotidienne de la communauté. Il peut s'agir de touristes au sens strict du terme ou de personnes de passage dans la région pour d'autres raisons, mais qui néanmoins entrent en contact avec la communauté et sont susceptibles d'être intéressées par l'utilisation de services à caractère commercial (excursions, location de vélos, bars, restaurants, hôtels, hôtels disséminés, formation, etc.) ou par la consommation de produits typiques et locaux (biscuits, pâtes, recettes traditionnelles, fromage, vin, huile, truffes, charcuterie, etc.) La coopérative territoriale s'adresse généralement à ce segment de clientèle en vendant des services et des produits qui mettent en valeur et font connaître de près et de façon authentique son territoire et sa communauté. Essentiellement, des ressources économiques sont attirées de l'extérieur de la communauté pour créer des emplois, générer de la consommation et des recettes que la collectivité, par le biais de la

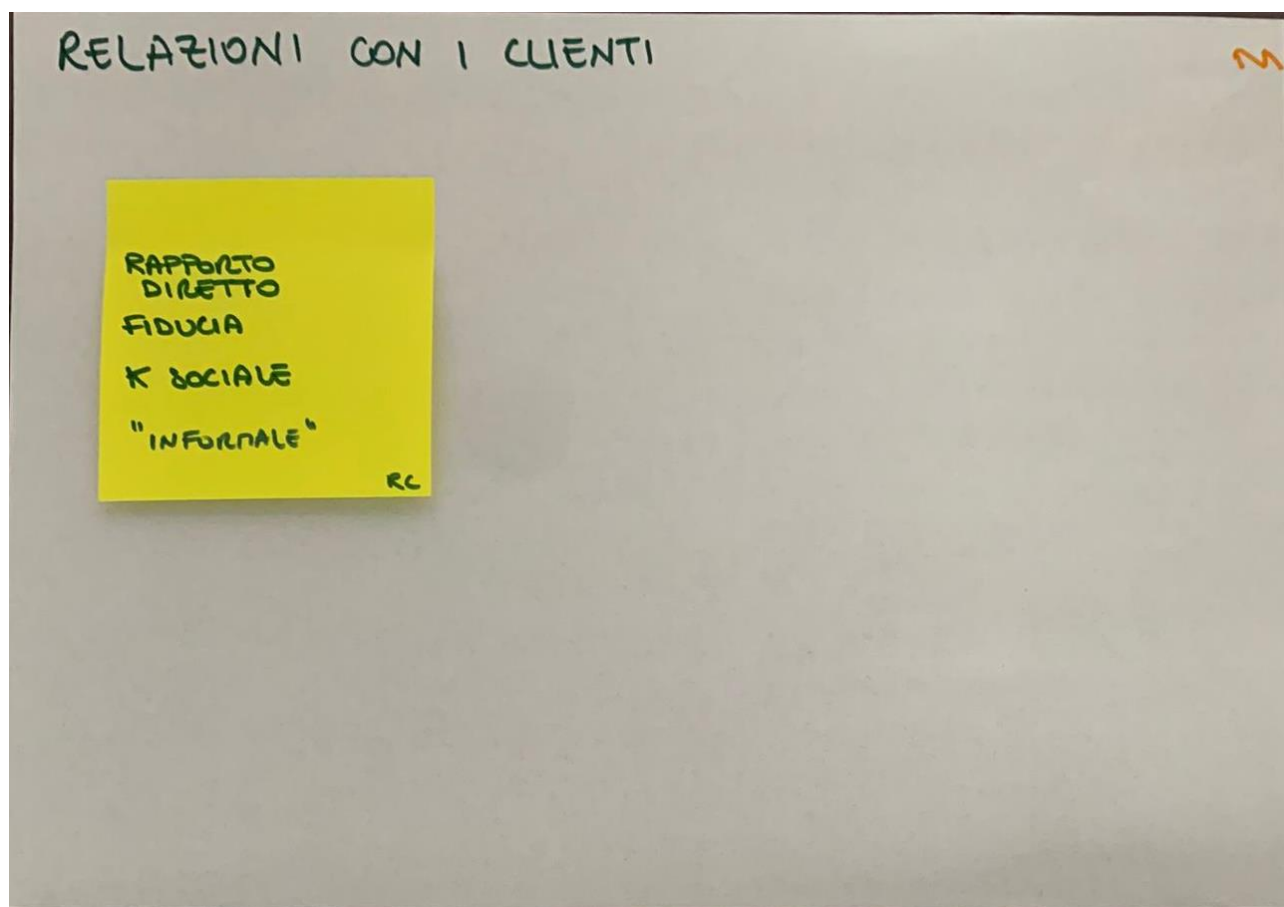
coopérative, peut réinvestir en faveur du développement local et de la cohésion sociale.

Le deuxième macro-segment de clientèle est représenté par les **membres de la communauté** locale qui, d'une part, peuvent recourir à des services conçus pour les « personnes externes » mais qui, plus spécifiquement, sont les bénéficiaires de services de soutien formels et informels qui cherchent à répondre, selon les possibilités et les moyens disponibles et de la meilleure façon possible, aux besoins sociaux, économiques, environnementaux, etc. qui émergent de la collectivité dans son ensemble ou des groupes les plus vulnérables ou les plus faibles de la communauté. Ces services/produits peuvent être rendus accessibles gratuitement ou moyennant le paiement de prix aussi abordables que possible et peuvent être financés soit par les « bénéfices » des activités commerciales, soit par des financements non remboursables provenant d'organismes payeurs ou de donateurs privés (il peut s'agir aussi de membres de la communauté elle-même), soit par la création de réseaux de solidarité et de bénévolat, étendant ainsi l'échange mutualiste de la coopérative de l'intérieur (mutualisme interne) vers l'extérieur (mutualisme externe). Les services possibles sont, par exemple, les petits services de proximité, la gestion de groupes d'achat, les livraisons de courses à domicile, l'aide aux étudiants ou aux personnes âgées pour leurs déplacements, le soutien pour l'accès aux services numériques (courriels, documents d'identité numérique, etc.), les *botteghe della salute* (N.d.T En Italie les *botteghe della salute* informent et aident les citoyens, en particulier dans les petites communes des zones montagneuses ou périphériques, dans l'accès et l'utilisation des services de santé, sociaux et autres services d'utilité publique), etc.

Relazione con i clienti | Relation Client

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces compris

Les coopératives territoriales fondent généralement leur relation client sur des rapports directs et informels. L'objectif est de nouer des relations de confiance capables de durer dans le temps afin que la communauté et le territoire soient perçus comme ouverts, accueillants et durables. Essentiellement, il faut investir quotidiennement dans la valorisation et la création d'un nouveau capital social et relationnel, considéré comme un facteur productif stratégique pour le développement des entreprises territoriales. S'agissant du segment de clientèle « interne », il devient fondamental de renforcer sans cesse la confiance et l'attachement à la communauté et au territoire dont on fait partie, en valorisant au maximum l'efficacité de l'échange mutualiste interne et externe (indépendamment que l'on fasse partie de la coopérative en tant que membre ou non) ; s'agissant du segment de clientèle « externe », l'objectif est d'attirer un nombre toujours plus grand de personnes afin que celles-ci entrent en contact direct avec la communauté et le territoire, ainsi que d'établir des relations durables de connaissance et d'« amitié », en partant de l'hypothèse que le bouche à oreille reste toujours le système le plus efficace et que la probabilité que le client revienne est plus élevée. C'est pourquoi, souvent, la relation ne s'arrête pas avec l'utilisation du service, mais elle se poursuit dans le temps à travers les différents canaux disponibles.

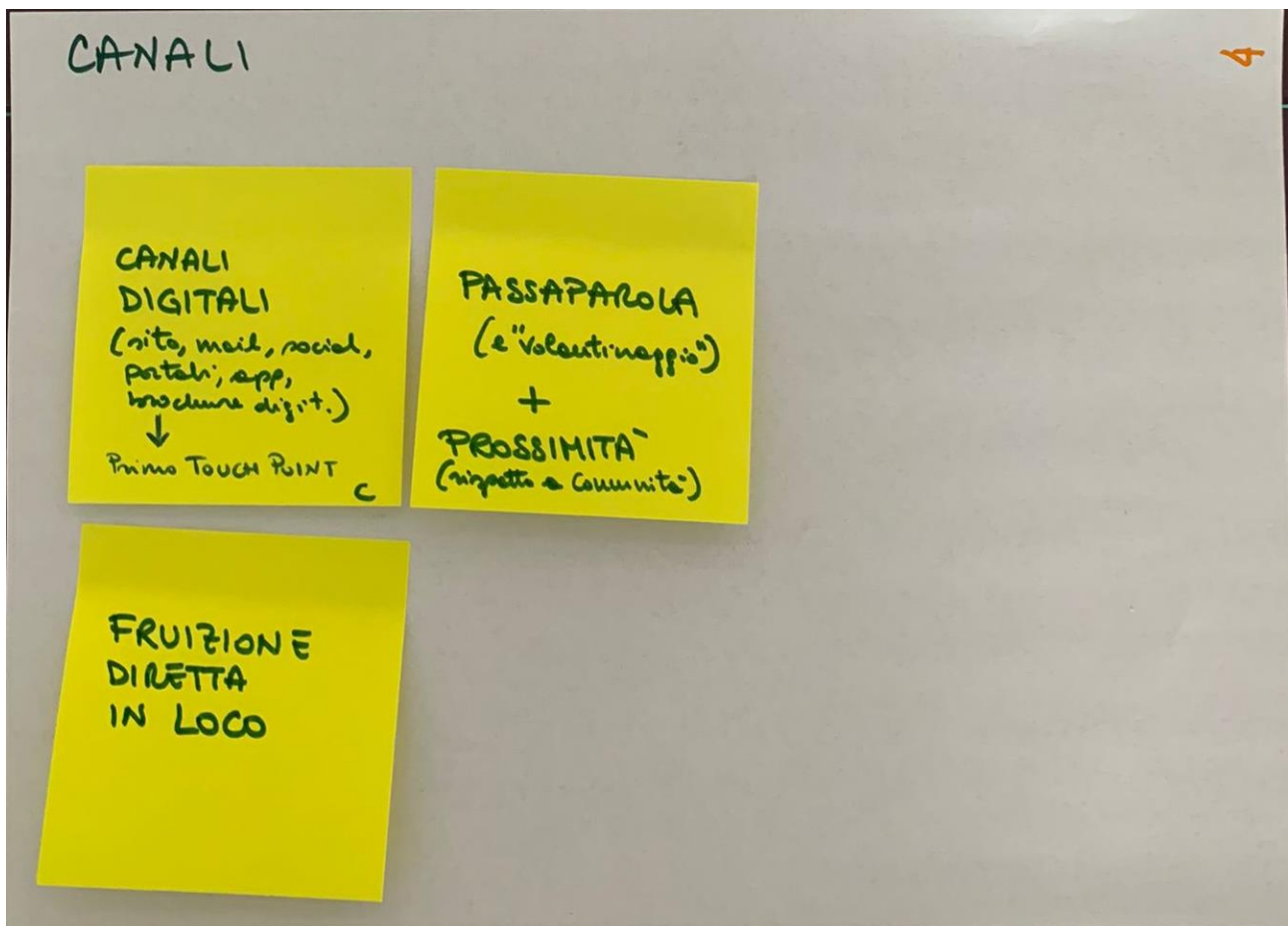


Canali | Canaux

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces compris

Les principaux canaux utilisés pour établir et entretenir la relation client sont de différents types.

Là encore, il est possible de faire la différence entre clients « internes » et « externes », même si les outils disponibles restent les mêmes dans la plupart des cas.



Les canaux numériques sont souvent les principaux instruments utilisés pour les clients « externes ». Il s'agit notamment des sites web, des listes de diffusion, des médias sociaux, de la présence sur des portails sectoriels, d'applications, etc. Ces canaux sont également utilisés par la communauté locale et donc par le segment de clientèle « interne ».

Comme nous l'avons mentionné dans les composantes précédentes, les coopératives territoriales, étant donné la relation client qu'elles entendent établir, font grand usage **du bouche à oreille** comme canal de communication, que l'on pourrait définir comme « fiduciaire ». En effet, si d'une part les clients « externes » parlent et racontent à leur entourage l'expérience authentique qu'ils ont vécue chez la coopérative territoriale, en donnant envie et en intriguant d'autres clients potentiels et en se portant garants, d'autre part les clients « internes » donnent un feedback continu aux autres membres de la communauté mais aussi

aux personnes « externes » sur la qualité des services offerts. Il est évident que le bouche à oreille est un outil puissant si la qualité des services/produits est bonne, mais il devient également contreproductif si les expériences offertes par la coopérative sont particulièrement mauvaises. De ce point de vue, la coopérative doit travailler quotidiennement à l'entretien des relations avec les membres de sa communauté, tant par des canaux formels qu'informels.

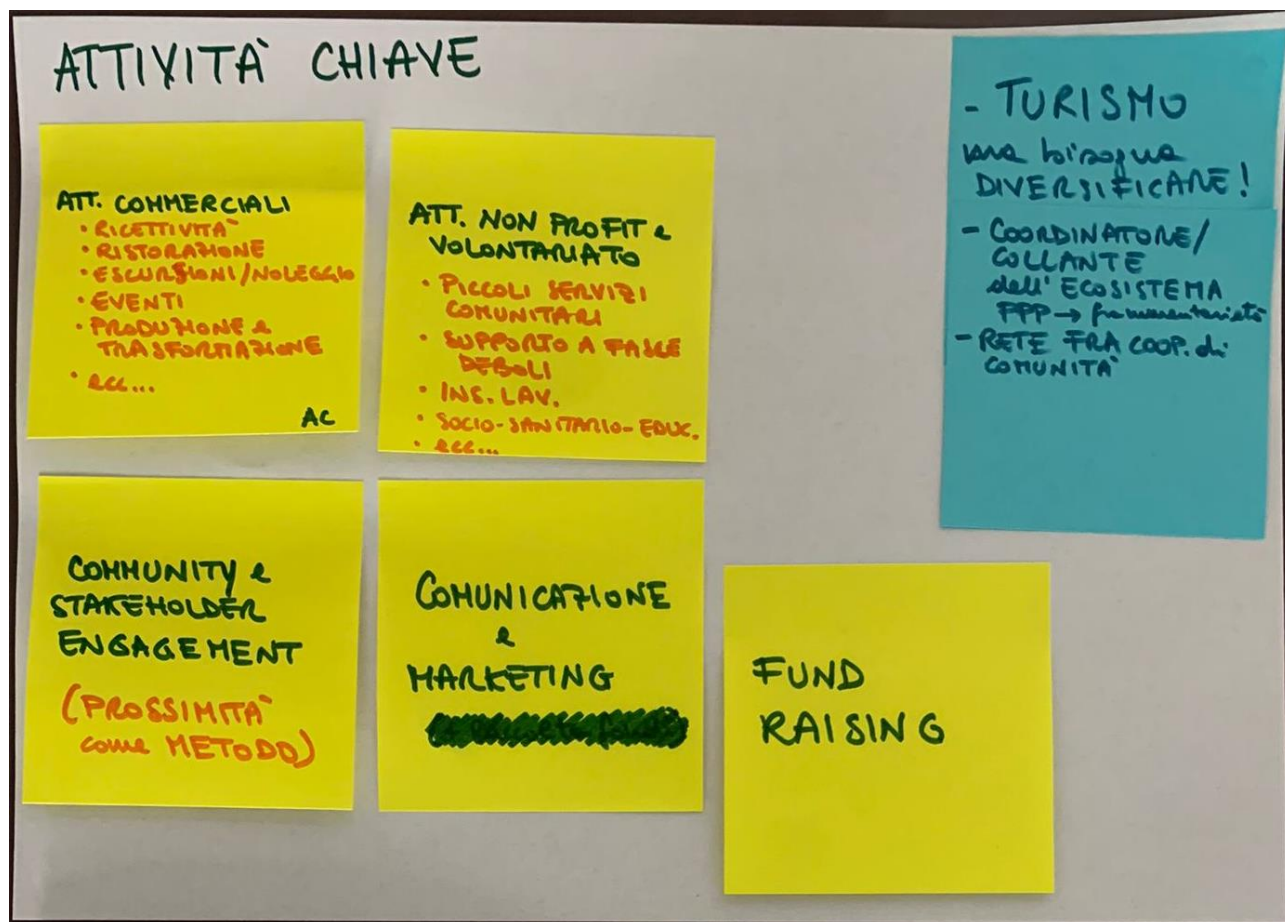
En dernier, mais pas par importance, il y a le **canal direct de l'utilisation sur place** du service/produit. Nous avons déjà mentionné la nature authentique de l'expérience comme faisant partie intégrante de la valeur produite. Les relations entre la coopérative et ses clients se concrétisent et se renforcent pendant l'utilisation des services, précisément parce que c'est l'occasion pour le client (tant « interne » qu'« externe ») de découvrir d'autres services, initiatives, produits, conseils et informations qui, autrement, pourraient ne pas être compris efficacement.

En général, la capacité à investir dans les canaux de communication et de contact avec les clients est très limitée, aussi parce que les coopératives territoriales manquent des ressources (et souvent des compétences) nécessaires à élaborer des plans de communication et de marketing efficaces. Cette problématique a été constatée dans toutes les 5 coopératives concernées.

Attività Chiave | Activités Clés

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces compris

Chaque coopérative territoriale représente et s'inscrit dans un contexte qui est essentiellement différent des autres et unique de par ses caractéristiques spécifiques. La synthèse des activités clés peut donc être réalisée sur la base de macro-domaines d'activités plutôt que de secteurs de production.



Là encore, on peut se référer à la double voie suivie dans les composantes précédentes en cohérence avec les deux principaux segments de clientèle.

En général, il existe des **activités de nature commerciale** (par exemple l'hôtellerie, la restauration, les excursions, les locations, les événements, la production et transformation de denrées alimentaires, la manufacture, etc.) qui sont conçues pour représenter le territoire et ses caractéristiques sous leur meilleur jour et pour être proposées en particulier aux clients « externes » à la communauté. Ces activités génèrent les ressources économiques nécessaires pour créer des emplois, couvrir les frais structurels et éventuellement investir dans des activités solidaires destinées à la communauté.

Parallèlement, des **activités à but non lucratif** sont organisées, généralement gratuites ou à des prix abordables, qui s'adressent à la communauté locale et aux groupes les plus vulnérables qui en ont besoin et que la communauté a identifiées comme prioritaires. Voici quelques exemples : services de proximité ou territoriaux, insertion professionnelle, petits services sociaux, sanitaires ou pédagogiques, promotion territoriale, *botteghe della salute*, etc. Ces activités ne sont pas viables sans financements et dons externes ou sans la création de réseaux territoriaux de bénévoles.

À la lumière de cette analyse, il ressort que toutes les coopératives territoriales ne se concentrent pas sur une seule activité principale mais elles décident de lancer plusieurs activités dans différents secteurs.

Enfin, il existe d'autres activités transversales importantes qui sont considérées comme stratégiques pour la durabilité et le développement des coopératives territoriales, telles que :

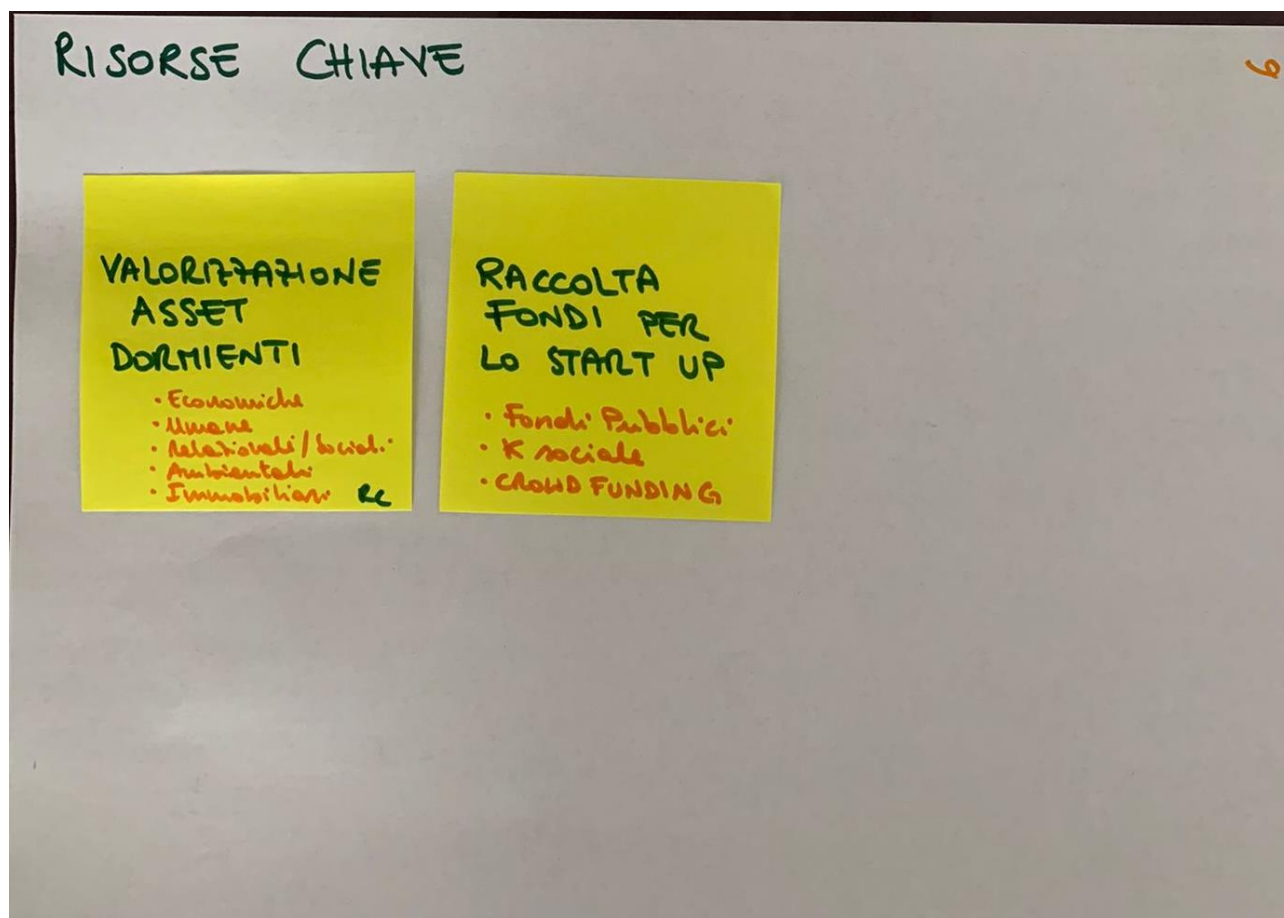
- **Community et stakeholder engagement** – De par leur nature et leur mission, les coopératives territoriales doivent représenter un territoire et une communauté et doivent jouer le rôle de moteur et de facilitateur des relations entre les membres de la communauté et entre la communauté et les institutions et organisations externes. L'activité quotidienne d'entretien des relations et d'engagement de la communauté devient donc stratégique pour la survie et la durabilité de l'entreprise. Dans ce sens, on pourrait désigner par le terme de « proximité » la méthode par laquelle la coopérative doit renforcer son échange mutualiste interne et externe.
- **Communication et marketing** – Actuellement, les coopératives territoriales n'ont pas d'investissements structurels planifiés dans les activités de communication et de marketing. Il s'agit là d'une problématique à aborder car la capacité de ces organisations à être prospères et durables, ainsi qu'à jouer un rôle reconnu et fort dans leur territoire et leur communauté, dépend également de leur capacité à communiquer et à promouvoir leurs services/produits, ainsi qu'à être en mesure de raconter l'impact économique, social et environnemental qu'elles parviennent à avoir.
- **Recherche de fonds** – Les activités commerciales de ces entreprises particulières doivent non seulement se tourner vers des marchés externes à leur propre territoire, mais elles ont également besoin de ressources pour soutenir d'autres services collectifs en faveur de leurs communautés, qui souvent ne peuvent pas être assurés exclusivement par des bénévoles. L'activité de recherche de fonds pour financer des projets individuels, des investissements et couvrir les frais structurels revêt une importance primordiale pour les coopératives territoriales, et notamment pendant leurs premières années d'activité, lorsque l'entreprise doit être lancée.

Risorse Chiave | Ressources Clés

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces compris

La naissance des coopératives territoriales est presque toujours le résultat de trois facteurs :

- Un événement « choc » qui risque de compromettre l'existence même de la communauté et de sa présence sur le territoire de référence (typiquement la fermeture du dernier espace d'agrégation, la fermeture de services essentiels ou stratégiques, l'accélération des processus de dépeuplement, etc.)
- La présence d'un groupe promoteur solidaire qui, à la lumière de sa profonde connaissance du territoire et de la communauté et de son expérience antérieure dans des activités de promotion locale et territoriale (associations, offices de tourisme, événements, etc.), décide de coordonner un parcours d'écoute et de conception participative, avec les membres de la communauté, d'initiatives collectives pour faire face au choc ou à un besoin collectif partagé ;
- La présence et la possibilité d'utilisation par la communauté d'un « actif dormant », c'est-à-dire de ressources matérielles ou immatérielles, mobilières ou immobilières qui ne sont pas utilisées depuis un certain temps en raison d'une défaillance du marché (aucune initiative entrepreneuriale ne considère cet actif comme pouvant être la base pour un investissement capable de lancer une activité en raison de l'absence de marché et donc d'un risque entrepreneurial trop élevé) ou d'une défaillance de l'État (l'impossibilité pour l'administration publique de prendre en charge l'actif et sa valorisation de manière directe).



Face à cette situation, la coopérative territoriale peut commencer ses activités sur la base d'un certain nombre de ressources clés, sans lesquelles il est difficile de démarrer et d'assurer un développement durable tant au niveau économique que social.

Le premier type de ressource est ce que l'on appelle un « **actif dormant** » et qui, par exemple, peut se référer à :

- Immeubles publics ou privés non utilisés ;
- Connaissances et compétences non plus transmises ni valorisées
- Personnes qui pourraient jouer un rôle dans le développement des activités territoriales mais qui, pour des raisons professionnelles ou privées et malgré leurs liens avec le territoire et la communauté d'origine ou de référence, ont choisi de travailler ou de vivre dans d'autres territoires et d'autres communautés.
- Patrimoine culturel qui ne fait pas l'objet de protection ni de valorisation.
- Patrimoine environnemental non géré et non valorisé.

La coopérative territoriale fonde donc sa naissance sur la décision de valoriser ce bien productif puisque, comme nous l'avons déjà mentionné, ni le marché ni le secteur public ne sont en mesure, pour différentes raisons, de le prendre en charge et d'en prendre soin. Pour la coopérative territoriale, cet actif devient donc la principale opportunité sur la base de laquelle construire un projet d'entreprise territoriale, de reconstruction de l'identité et du sens d'une communauté qui décide de s'impliquer et d'investir collectivement pour relancer son territoire.

En même temps, une ressource clé est représentée par l'ensemble des **ressources** initiales nécessaires pour activer le premier investissement. Ces ressources peuvent provenir de diverses sources, mais un projet ayant un objectif territorial et cherchant donc à répondre à un besoin collectif parvient à les rassembler et à atteindre une masse critique suffisante. Nous pouvons faire référence à plusieurs sources de financement :

- Capitalisation de la coopérative par le biais de parts sociales des membres ordinaires et de parts sociales des membres investisseurs (« soci soventori ») : dans ce cas, c'est la communauté elle-même qui, face à un investissement partagé visant à maximiser le bien-être collectif et non le retour économique personnel, rassemble des ressources en son sein et les emploie sous forme de capital risque ;
- Capitalisation par le fonds mutuel, en tant que membre investisseur, pour soutenir (jusqu'à la doubler) la collecte de capital risque par les membres ordinaires ;
- Financements non remboursables de la part d'organisations et d'organismes privés ou publics intéressés à soutenir le projet et certaines activités en particulier, car considérées comme étant primordiales pour garantir un avenir possible à la communauté et au territoire ;
- Financements de la part d'établissements de crédit sur la base des garanties requises.

Partner Chiave | Partenaires Clés

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces compris

Compte tenu de leurs caractéristiques territoriales et de leur mission générale, les coopératives territoriales peuvent jouer un rôle non seulement entrepreneurial mais presque institutionnel dans les territoires de référence. Généralement, en effet, leur naissance est liée à la capacité d'impliquer et donc de coordonner un **écosystème local** élargi impliquant l'**administration publique**, le **secteur privé** (à but lucratif ou non) et les **citoyens**. C'est pourquoi nous pouvons parler de partenariat public-privé-populaire (PPPP). Ces écosystèmes sont évidemment composés d'acteurs différents selon le contexte de référence. C'est précisément pour cette raison que le rôle du mouvement coopératif et des **organismes intermédiaires** devient extrêmement important, surtout dans la phase de démarrage mais aussi pendant le développement de l'initiative.



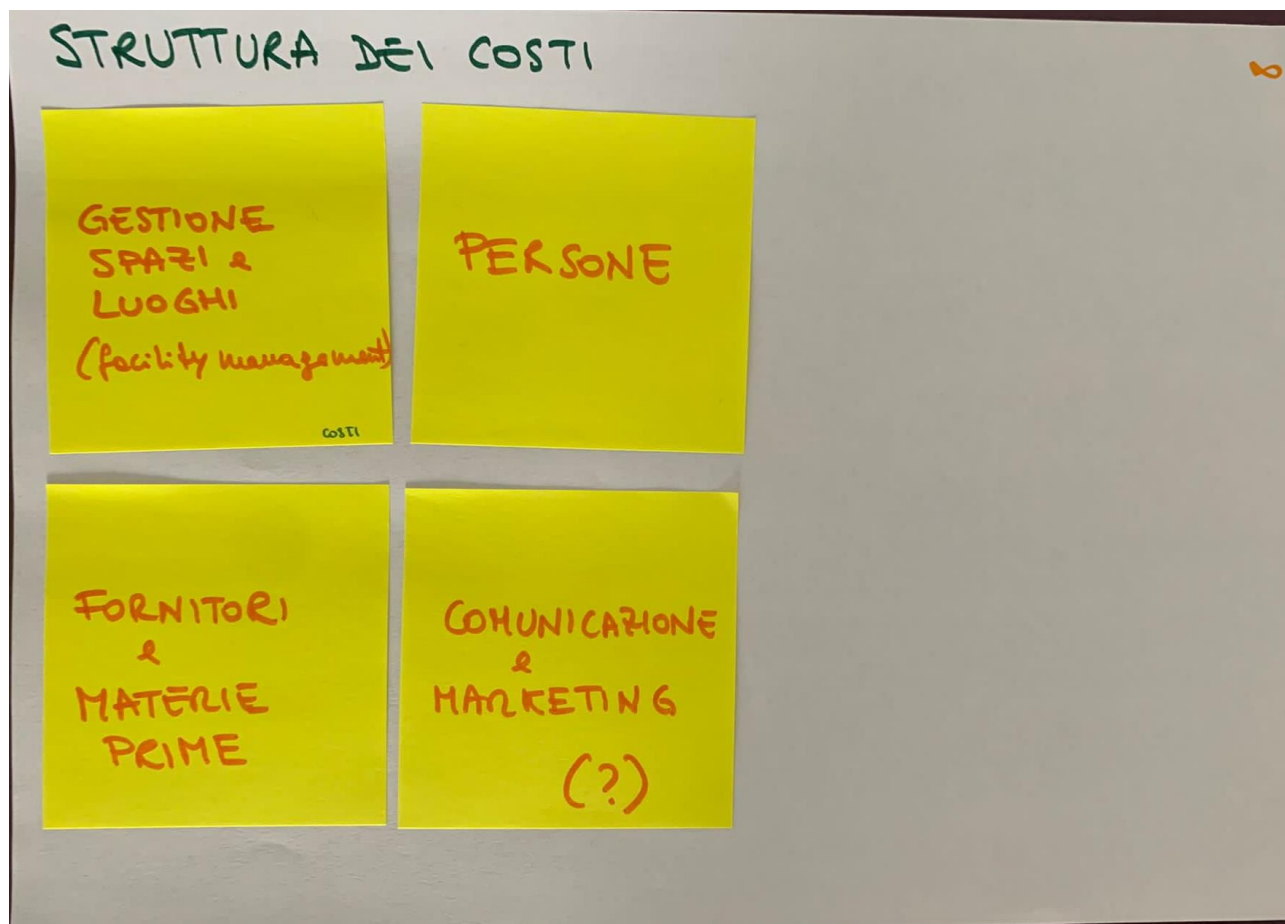
Struttura dei costi | Structure des coûts

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces compris

La structure des coûts des coopératives territoriales est essentiellement similaire à celle de toute autre entreprise (coûts fixes et variables). Parmi ceux-ci, les coûts de gestion des locaux, du personnel, des fournisseurs spécialisés, de l'approvisionnement en matières premières, de la communication et du marketing ont sûrement tendance à être toujours présents.

Il convient toutefois de rappeler que, très souvent, les coûts de ces initiatives n'augmentent pas, en garantissant ainsi leur durabilité, car les partenariats créés permettent de les réduire. À titre d'exemple, afin que chaque organisme de l'écosystème local puisse investir en contribuant à l'investissement initial et au soutien de l'initiative territoriale, l'administration publique pourrait envisager de confier un bien immobilier dont elle est propriétaire pour un prix annuel symbolique, les propriétaires de bois ou de terres cultivées pourraient décider d'en concéder l'utilisation gratuite en contrepartie d'activités d'entretien et de maintenance, les associations de bénévoles pourraient décider de converger vers des projets partagés et ainsi prendre en charge la gestion d'événements culturels ou de services territoriaux, les membres investisseurs pourraient décider d'investir à des taux d'intérêt extrêmement bas, etc.

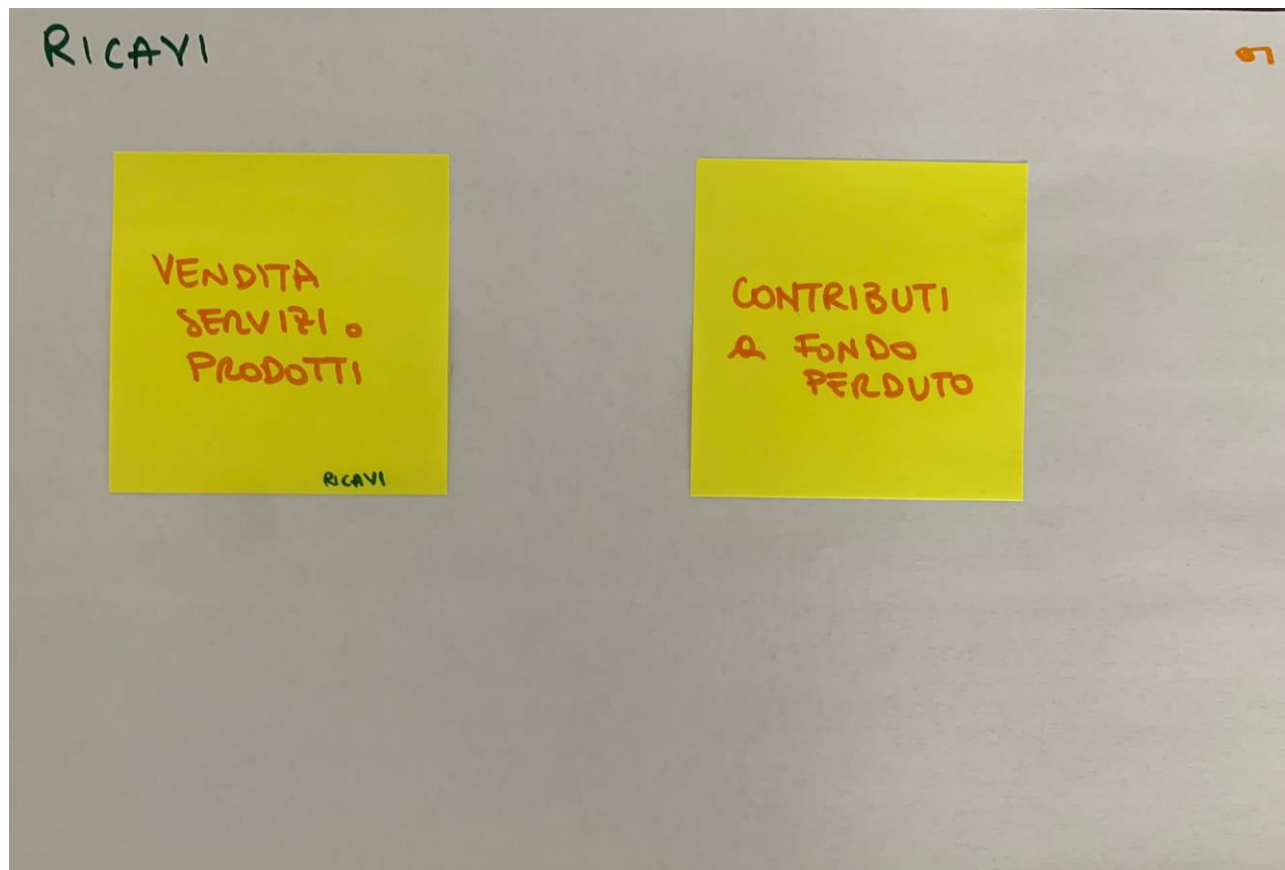
...



Flussi di ricavi | Flux de revenus

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces compris

En ce qui concerne les flux de revenus, il y a deux grands types de revenus à prendre en compte. Le premier est celui qui découle des activités commerciales que la coopérative a décidé d'entamer. Le second est la collecte de fonds ou de financements non remboursables (publics ou privés) pour soutenir des initiatives d'intérêt collectif et territorial.



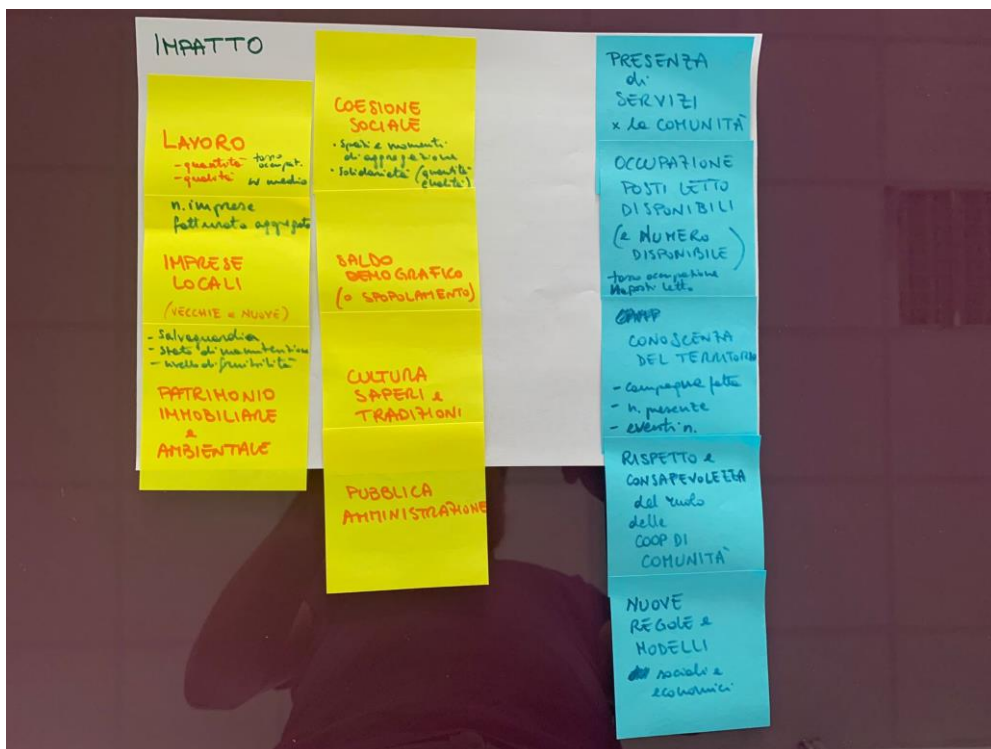
Conclusioni | Conclusions

Le business model de zone développé contient les traits communs que les différentes coopératives ont fait ressortir de leurs récits et des visites sur place qui ont été effectuées.

Une autre réflexion, non moins importante, doit être menée concernant l'impact que ces formes d'entreprises génèrent intentionnellement et veulent générer à long terme. En effet, il convient de rappeler que ces formes d'entreprise sont nées pour répondre à un besoin collectif partagé par la communauté et sur la base d'une volonté de la communauté elle-même d'être entreprenante, c'est-à-dire de créer une entreprise collective à travers la forme coopérative.

Les principaux domaines d'impact qui ont été indiqués sont les suivants :

- EMPLOI
- NOUVELLE ENTREPRISE ET DEVELOPPEMENT LOCAL
- CONSERVATION ET VALORISATION DU PATRIMOINE IMMOBILIER, CULTUREL ET ENVIRONNEMENTAL
- COHESION SOCIALE
- LUTTE CONTRE LES INÉGALITÉS ET LE DÉPEUPLEMENT
- PRÉSERVATION ET VALORISATION DES CONNAISSANCES ET DES TRADITIONS LOCALES
- SOUTIEN ET RENFORCEMENT DE LA CAPACITE D'ACTION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE LOCALE.



En même temps, le phénomène des coopératives territoriales n'est plus dans une phase embryonnaire et expérimentale mais dans sa première phase de développement. Malgré cela, il n'existe à ce jour aucune référence juridique claire qui définit et réglemente ce phénomène. Fondamentalement, les coopératives territoriales sont des coopératives de différents types (de travail, d'usagers, sociales, de consommation, etc.) dont la mission et les statuts se déploient sur une communauté et un territoire spécifiques et qui donc s'auto-définissent comme « territoriales ». Cette définition est en partie reconnue par les autorités régionales qui, chacune à sa manière, ont décidé ces dernières années de soutenir le développement de ces formes d'entreprises territoriales par des fonds dédiés.

Un projet de loi sur les « entreprises territoriales » est actuellement en discussion entre le Parlement et les partenaires sociaux, ce qui devrait permettre de gérer et de soutenir ce phénomène de manière plus uniforme au niveau national.

Le travail effectué a fait ressortir quelques éléments de réflexion partagés par toutes les coopératives et qui, selon nous, peuvent constituer des pistes de réflexion dans la comparaison avec les SCIC françaises ainsi qu'une contribution concrète à la discussion sur la nouvelle loi nationale sur les entreprises territoriales.

1. TRAVAIL ET BÉNÉVOLAT

La forme de coopérative territoriale ne dispose pas de références législatives spécifiques. Pour cette raison, les coopératives qui se définissent comme des coopératives territoriales, conformément aux indications parfois fournies par les autorités régionales, peuvent être des coopératives sarl, des coopératives par actions, des coopératives sociales, des consortiums de coopératives, etc. Dans le cas des cinq coopératives analysées, par exemple, il s'agit de cinq coopératives de travail, c'est-à-dire de formes d'entreprises à but lucratif. Cependant, étant donné la mission et le champ d'activité des coopératives territoriales, bien qu'il y ait une composante plus commerciale, il y a aussi une partie qui serait mieux située dans une forme d'association ou même de bénévolat. La relation entre le travail et le bénévolat dans les activités des coopératives territoriales est extrêmement pertinente. Jusqu'à présent, il existe donc, à côté de la coopérative, une ou plusieurs associations qui peuvent gérer le bénévolat sur des projets spécifiques. Une autre possibilité, encore méconnue et peu appliquée, est celle de demander à être reconnue comme entreprise sociale afin de pouvoir utiliser le travail bénévole pour certaines activités spécifiques.

2. MULTISECTORIALITÉ

Les coopératives territoriales travaillent simultanément dans de nombreux domaines différents. Cette caractéristique n'est pas valorisée au niveau technique et juridique puisque, comme toute autre entreprise, chaque coopérative territoriale aussi doit indiquer un CODE ATECO primaire qui lui permet d'accéder ou non aux marchés, aux financements, aux aides et aux initiatives de l'administration publique. Ce facteur a créé de nombreux problèmes pour les coopératives territoriales italiennes au fil des ans.

3. COMMUNITY ENGAGEMENT

Il convient de rappeler que les activités de Community Engagement revêtent une importance stratégique pour les coopératives territoriales, non seulement pour la bonne gestion démocratique des membres, mais aussi pour renforcer une relation de proximité avec le territoire de référence.

4. RELATION AVEC L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La nature à but lucratif de la plupart des coopératives territoriales ne leur permet pas d'accéder aux fonds et financements publics ou aux financements de fondations privées, qui en revanche sont considérés avoir une importance fondamentale pour le développement de telles initiatives. Dans ce

cas également, la possibilité d'être reconnue comme entreprise sociale et donc comme organisme du tiers secteur pourrait représenter une opportunité de développement.

5. MULTISTAKEHOLDERSHIP

Compte tenu de leur rôle de facilitateurs et de coordinateurs d'un écosystème local, les coopératives territoriales pourraient avoir besoin d'envisager de multiples formes d'échange mutuel en même temps (travail, utilisateurs, contribution, consommation, etc.). Cette option, bien que possible, rend la gestion interne de la coopérative plus complexe.

6. INNOVATION

L'une des fonctions possibles des coopératives territoriales pourrait être d'apporter l'innovation sociale et numérique dans leurs territoires.

7. COMPÉTENCES ET CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Dans la plupart des cas, les coopératives territoriales sont créées dans des contextes périphériques et dans des petites communes qui ne disposent pas de grandes capacités opérationnelles et qui, par conséquent, voient dans ce phénomène l'occasion de proposer des initiatives qu'elles ne pourraient pas gérer autrement. Pour cette raison, la coopérative territoriale, très souvent, non seulement fait office de lien entre la commune, les associations, les citoyens et les entreprises, mais elle peut également gérer directement des services qui ne pourraient pas être gérés par l'administration publique, en mettant à disposition des compétences et des ressources qui, autrement, feraient défaut au niveau local.

8. ACTION DÉLIMITÉE DANS LE TERRITOIRE SPÉCIFIQUE

La mission des coopératives territoriales est de valoriser un territoire spécifique. Toutefois, il est possible que les produits et les services fournis puissent également se développer sur des marchés dépassant les limites géographiques de ce territoire. Il convient donc de répondre à la question suivante : dans quelle mesure les limites territoriales sont-elles contraignantes pour les opérations des coopératives territoriales afin qu'elles soient cohérentes avec leur mission ?

9. RÉSEAUX ET CONSORTIUMS DE COOPÉRATIVES TERRITORIALES

En Toscane, grâce également à l'impulsion de la Région, des collaborations de plus en plus structurées entre les coopératives territoriales se développent autour de projets et d'initiatives spécifiques. Ce phénomène est particulièrement important pour accroître l'impact des coopératives territoriales individuelles.

10. CO-CONCEPTION, CO-PRODUCTION, CO-INVESTISSEMENT

La coopérative territoriale peut jouer un rôle important dans la mobilisation de l'épargne privée autrement non valorisable autour de projets d'intérêt collectif.

11. PACTE INTERGÉNÉRATIONNEL

Comme toute forme d'organisation, les coopératives territoriales doivent également garantir la relève générationnelle au fil du temps, du moins dans le groupe promoteur, afin d'être des initiatives qui ne se limitent pas à une seule génération de la communauté mais qui sont durables dans le long terme.

12. ACCÈS AU CRÉDIT

En tant que petites initiatives entrepreneuriales, les coopératives territoriales sont souvent

confrontées à des problèmes d'accès au crédit ou aux instruments financiers fournis par les banques, car elles ne disposent pas encore d'une solidité patrimoniale ou ne sont pas en mesure de fournir des garanties réelles et crédibles. Cette difficulté peut limiter leur développement.

