

Annexe: Plan financier résumé d'enercoop.be – synthèse de la stratégie et commentaires sur les projections

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nouveaux Coopérateurs	1.100	2.200	4.400	2.300	0	0	0	0	0	0	0
Total coopérateur	1.100	3.300	7.700	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Capital nouveau	1.854.000	3.300.000	4.800.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	4.000.000
Capital total	1.900.000	5.200.000	10.000.000	15.000.000	20.000.000	25.963.000	30.963.000	35.963.000	40.963.000	45.963.000	49.963.000
Total charges	338.350	598.450	725.300	394.100	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000
Recettes	158.720	385.250	864.550	1.107.550	1.215.550	1.505.000	1.803.150	2.053.150	2.303.150	2.553.150	2.748.150
Résultats	-179.630	-213.200	139.250	713.450	890.550	1.180.000	1.478.150	1.728.150	1.978.150	2.228.150	2.423.150
Prime d'émission (prorata temporis)	57.000	156.000	300.000	450.000							
Distribution des bénéfices %	0%	0,0%	0,0%	1,6%	3,1%	3,2%	3,3%	3,4%	3,4%	3,4%	3,4%
Rentabilités du capital (Bénéfice / Capital)	-9,45%	-4,10%	1,39%	4,76%	4,45%	4,54%	4,77%	4,81%	4,83%	4,85%	4,85%
Compte dépenses / Recettes	213,17%	155,34%	83,89%	35,58%	26,74%	21,59%	18,02%	15,83%	14,11%	12,73%	11,83%
Performance (Total des charges / Capital)	17,81%	11,51%	7,25%	2,63%	1,63%	1,25%	1,05%	0,90%	0,79%	0,71%	0,65%
Coûts acquisition // Augmentation de capital	12,42%	10,38%	8,95%	2,98%	1,90%	1,90%	1,90%	1,90%	1,90%	1,90%	2,38%
MWh/€ éolien (majoritairement)	2.850	7.800	15.000	22.500	30.000	38.945	46.445	53.945	61.445	68.945	74.945
Nbr de ménage alimenté kWh/an	814	2.229	4.286	6.429	8.571	11.127	13.270	15.413	17.556	19.698	21.413
CO2/€ exprimé en tonne (F. Chomé)	1.140	3.120	6.000	9.000	12.000	15.578	18.578	21.578	24.578	27.578	29.978

Table des matières :

Croissance du nombre de coopérateurs.....	1
Fournisseur d'énergie / services aux membres :	2
Capital social :	3
Total des charges :	3
Recettes :	3
Composition de nos revenus:	3
Les résultats :	4
L'analyse des ratios :	5
Prime d'émission	5
Distribution de bénéfices.....	5
Analyse des facteurs qui agissent sur les prévisions.....	6
+ Les éléments pouvant agir pour confirmer ce scénario :	6
L'impact de la fiscalité – tax shelter :	6
Augmentation des projets en construction :	6
Fidélisation, effet de groupe bouche-à-oreille :.....	6
- Effets négatifs importants pouvant influencer nos projections :.....	6
Récession économique :	6
Développement de la concurrence	6
Anarchie sur le marché (créé par les lobbys)	6

Croissance du nombre de coopérateurs

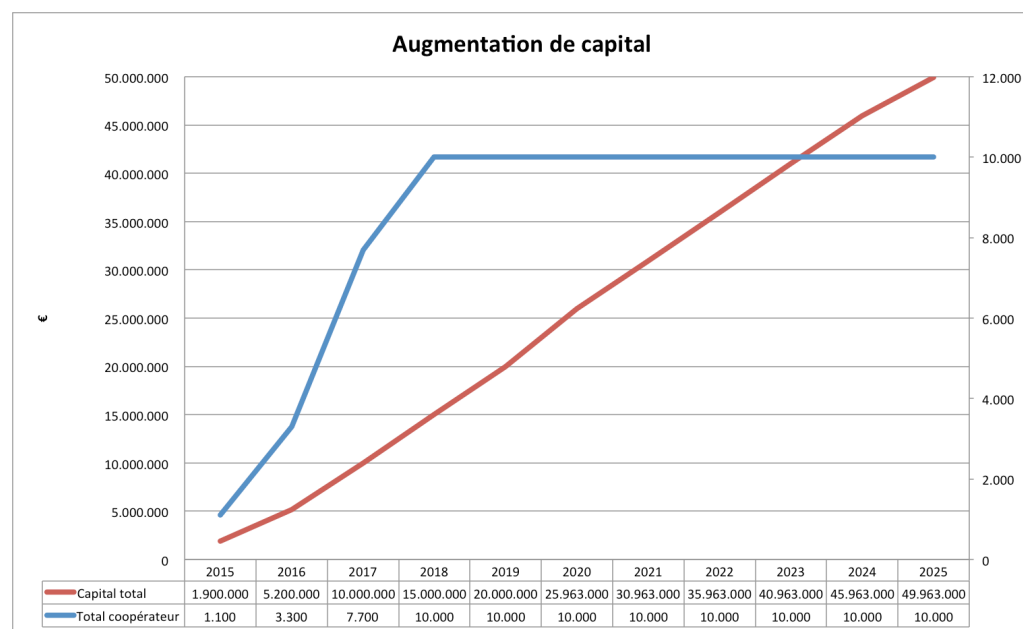
La coopérative aura commencé ses activités de collecte de fonds en septembre 2015. Elle ne dispose que de 4 mois pour atteindre ses premiers objectifs : 1100 coopérateurs et presque 2 millions € de capital. Sur les 18 premiers mois, l'objectif est de 3300 coopérateurs et 5,2 millions €.

Le plan d'affaires s'arrête à 10.000 membres, car c'est le premier seuil de rentabilité de la structure qui devrait être atteint en 2018. Nous pensons que le nombre de coopérateurs pourrait être beaucoup plus important à ce moment-là car nous lançons des parts à 5€ ce qui devrait rendre l'offre très attrayante pour des familles qui n'ont pas l'habitude de participer directement dans une entreprise. Si le nombre venait à augmenter considérablement, la moyenne de souscription sera inférieure.

Ce ne sont que des hypothèses, il nous sera très facile de vérifier ces tendances de manière hebdomadaire pour identifier les actions à prendre en conséquence. Le système informatique que nous avons mis en place permet de gérer jusqu'à 100.000 membres. Les frais de gestion par coopérateurs ne sont pas négligeables.

L'important est de veiller à ne pas avoir que des coopérateurs de 5€, mais que la moyenne de souscription reste autour des 2500 euros. (1 coopérateur de 5 euros pour 1 coopérateur de 5000 euros).

Lorsque la coop a atteint les 10.000 coopérateurs, elle cherchera à ce que leur capitalisation augmente à 5000 euros par ménage.



Fournisseur d'énergie / services aux membres :

Historiquement, les coopératives qui ont eu une croissance importante l'obtenaient lorsqu'elles ont intégré à l'offre d'investissement un service de fourniture d'électricité (Ecopower passe de 600 membres sur 10 années à 2500 membres l'année où elle propos à leurs membres la fourniture d'électricité. Ecopower compte aujourd'hui presque 50.000 membres). Le marché a fort évolué avec la libéralisation. Le coût de développement d'une licence d'électricité/gaz est très important. Il faut atteindre un nombre de clients important (plus de 10.000) pour justifier l'intégration d'un service comme la fourniture d'énergie. Mais les acteurs qui sont implantés sur le marché depuis quelques années changent la donne, car ils disposent de moyens marketing très importants, et sont capables

d'investir en publicité et marketing des montants d'acquisition très élevé (100€-200€ / client). Nous avons étudié ces questions et la présence sur le marché de ces acteurs nous a poussé à redéfinir la vision du métier vers une centrale d'achats (la réglementation permettant en plus de «sous-traiter» la fourniture de service aux coopérateurs). Comme il y a un large choix de fournisseurs, nous avons préféré définir notre politique autour des économies d'échelle que nous pouvons apporter à nos membres. Cette économie ne pouvant pas être immédiatement ristournée, il nous a semblé plus raisonnable de nous concentrer sur la mise en place d'une centrale d'achats. Ce qui apporte de nombreux avantages :

- pas besoin d'investir dans le développement d'un service intégré (économie de 500.000 euros).
- une offre immédiatement disponible en électricité et en gaz.
- une économie réelle basée sur les volumes que nous atteindrons ristournée aux membres de la coopérative.
- Les membres ne doivent pas nécessairement changer de fournisseur, mais peuvent avec notre force commerciale et de notre service commercial bénéficier d'une renégociation de leurs tarifs actuels (ce qui réduit la paperasse administrative.
- La centrale d'achats offre d'autres sources d'énergie (mazout, bois...) et peut faire offre pour des unités de production résidentielle : solaire thermique, photovoltaïque, poêle à bois, à pellets ; étude PEB, ampoules LED, etc.

Tous ces avantages nous ont fait nous orienter vers une coopérative de consommateurs qui peut se consacrer à son métier de base de producteur d'énergie renouvelable, mais aussi assurer un service aux membres immédiatement sur l'ensemble des offres d'énergies.

Comme la coopérative à ces 2 facettes : coopérative de production et coopérative de consommation, nous pouvons même proposer aux coopérateurs de bénéficier de la centrale d'achat sans prendre des parts. La coopérative se chargera par sa communication régulière d'atteindre petit à petit tous ses clients pour qu'ils investissent en fonction de leur moyen dans nos outils de production. Dans le futur il sera peut-être intéressant d'ouvrir ce service en interne, lorsque la coopérative disposera d'une ressource financière suffisante, et que les volumes de production et le nombre de membres justifieront le développement interne. En

attendant, nous sommes beaucoup plus rentables, car à la place d'être un centre de coût (<10.000 membres) nous devenons un centre de profit, pour les membres et la structure.

Capital social :

La réglementation nous limite (sans prospectus) à 5 millions/an . Pour les 3 premières années, cette limitation cadre avec les projets que nous devons financer. Nous prévoyons de publier un prospectus pour cadrer au développement de la coopérative et sortir de cette limitation. La demande sera faite pour un prospectus européen qui nous permettra de collecter des fonds dans plusieurs pays et qui planifiera des investissements dans différents pays.

Total des charges :

Les 3 premières années, une partie des charges sont consacrées à l'entrée de coopérateurs. Le cycle de décisions pour entrer dans la coopérative est de \pm 6 mois. Nous pouvons donc prévoir avec une marge d'erreur raisonnable quand nous passerons ce cap en fonction des résultats de nos campagnes de collecte, qui identifient un nombre de personnes qui souhaitent souscrire dans la coopérative, même si ceux-ci n'investissent pas immédiatement. C'est le travail de l'équipe commerciale/marketing de convertir nos contacts en coopérateurs en démontrant les nombreux avantages qu'offrent la coopérative à ses membres.

Ces charges diminuent fortement lorsque le seuil de 10.000 membres est atteint, ce qui génère des moyens nouveaux pour la coopérative en réduisant les charges. La rémunération globale est donc assurée en partie par cette réduction des coûts/coopérateur.

Les charges prévisionnelles sont volontairement surévaluées, pour produire des comptes avec des bonis. Mais le budget indique quand la structure devient rentable et autosuffisante. Ce budget sera réévalué régulièrement pour aider les décisions de la coopérative.

Recettes :

Composition de nos revenus:

- **Prestations** : nous avons quelques mandats, dans des conseils d'administration des sociétés d'exploitation dans lesquels nous investissons.
- **Commissions** : les économies que nous faisons faire dans la centrale d'achat sont réparties entre le coopérateur/client et la centrale d'achat.
- **Revenu locatif** : nos bureaux permettent d'accueillir d'autres entreprises. Nous comptons créer des espaces de (bureaux partagés) qui nous aideront à rentabiliser nos espaces et à trouver de la souplesse pour notre croissance (en terme de postes de travail).
- **Dividendes** : nous investissons dans des structures d'exploitation qui dégagent des revenus à l'échéance de 2 ou 3 ans de manière récurrente. Une partie de ces revenus sont variables et dépendant de nombreux facteurs, mais nos plans d'affaires se basent sur des estimations basses, pour éviter d'avoir des surprises, car il est préférable de pouvoir distribuer quand tout va bien plus de dividendes que de devoir tous les ans expliquer pourquoi nous n'avons pas atteint nos objectifs. La rémunération de 3% semble être très prudente. Nos statuts par ailleurs ne permettent pas de distribuer plus de 6%. Nous pensons qu'il est équilibré de distribuer un dividende raisonnable en plus des services que la coopérative offre sur la facture d'énergie dans la centrale d'achats.
- **Services/conseil** : historiquement le réseau Enercoop France s'est développé sur base de bureaux de conseil en énergie à l'attention des entreprises, pouvoirs publics. Nous espérons pouvoir démarrer ces projets lorsque nous aurons des demandes fermes. Par ailleurs la coopérative souhaite développer des Partenariats avec les pouvoirs publics (PPP) pour assister les communes dans le développement de projets renouvelables et aider celles-ci à créer la participation citoyenne. Selon nous, un projet qui est initié par un pouvoir local et dans lequel les investisseurs publics interviennent, se crée sur des bases durables et non spéculatives, ce qui permet à une coopérative comme la nôtre de s'engager sur le long terme en réduisant les risques de financement. Le rythme de développement des PPP est certes plus lent que des projets privés, mais ils dégagent sur le long terme des projets qui apportent de la rentabilité à tous les niveaux : économique, social, environnemental.

« L'exploitation de nos ressources naturelles ne doit pas être un outil spéculatif financier, les besoins en énergie sont aujourd'hui des besoins primaires pour la population comme l'eau potable. Un opérateur financier ne cherche que son bénéfice à court terme. Plus les consommateurs/citoyens, plus les pouvoirs publics seront impliqués dans ces projets, plus ils en dégageront des bénéfices financiers, sociaux et environnementaux, qu'ils sont les seuls à pouvoir contrôler. Le consommateur souhaite une stabilisation/contrôle des prix, ce n'est qu'en détenant, au minimum 51% des droits de vote dans l'exploitation d'une ressource qu'il est possible d'orienter l'affectation des bénéfices de l'exploitation. Sans exclure que le développement de ces filières amène de nombreux impacts sur l'environnement que les citoyens sont seuls à supporter. Ils doivent devenir maîtres de leurs ressources, sans quoi ils ne seront que les spectateurs d'un paysage énergétique qui leur échappe et dont ils perdent le contrôle en subissant la loi du marché. La libéralisation a de positif qu'elle permet aujourd'hui aux citoyens de se mobiliser et de devenir acteur/investisseur, alors qu'il a été traité depuis quelques années, comme un simple consommateur, cochon payeur d'un système qui ne lui appartenait plus ! »

MiTSCHE Jean-François août 2015.

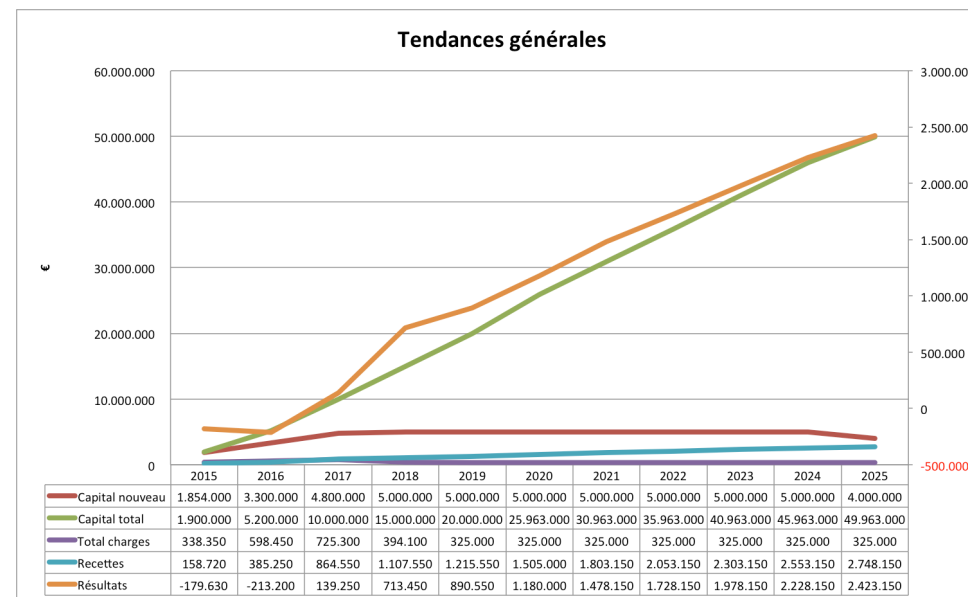
Les résultats :

Dans le rouge les 18 premiers mois. Mais des recettes sont dégagées dès le début, puisque la coopérative dispose d'actifs qui produisent. Les actifs étant régulièrement mis en service, on comptabilise des recettes en croissance régulière.

Comme dans un premier temps la coopérative achète des parts de structures d'exploitation qui tournent déjà, elle peut compter sur des recettes quasi dans l'année de l'investissement. Les autres projets étant en construction, il faut compter 2 à 3 ans avant de pouvoir engendrer des revenus.

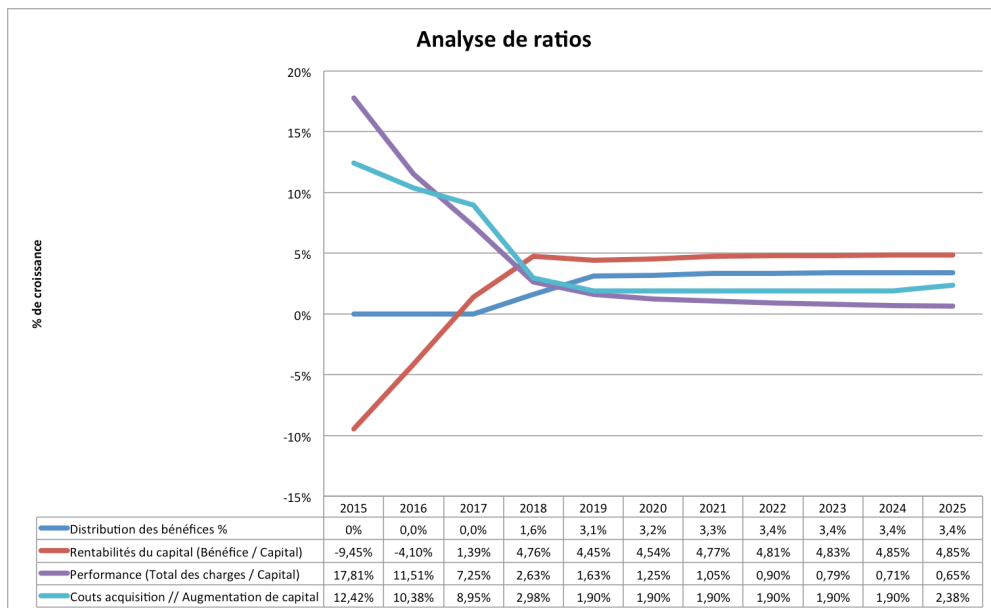
La coopérative investira en capital et participe dans des projets financés par des banques. Néanmoins à terme, la coopérative souhaiterait pouvoir se substituer aux banques pour amener une rémunération immédiate (même si inférieure). En effet, la coop aura toujours la possibilité de se refinancer si elle avait besoin de fonds et que ses liquidités ne le permettent pas.

L'effet de levier de la banque est intéressant lorsque le taux d'emprunt est inférieur aux objectifs de rémunération des parts. Dans le cas de la coop avec un objectif autour des 3 % il sera envisagé sur chaque dossier la possibilité de se passer de la banque et de rétribuer les coopérateurs immédiatement à la place de rétribuer une banque au même taux. Dans ce cas la coopérative lancera des obligations ou utilisera une partie de son capital avec une rémunération moindre. Celle-ci sera répartie sur d'autres projets où la rentabilité est plus importante pour garder une moyenne suffisante.



L'analyse des ratios :

De 0 à 10.000 coopérateurs, les charges sont importantes. Elles se réduisent à de la gestion ensuite. Si la coopérative décide d'aller plus haut que 10.000 coopérateurs, elle en discutera lors de l'AG 2017 pour définir un nouveau plan d'affaires et vraisemblablement la mise en place d'un prospectus pour définir son modèle économique et atteindre un nouveau seuil (100.000 membres). L'avantage d'un nombre plus important de coopérateurs est une augmentation des économies réalisées globalement et une structure financière plus importante pour accéder à certains marchés industriels (hydraulique, grande unité biogaz...)



remarque : changer de graphique

MWh/€ éolien (majoritairement) : Nbr MWh produit par notre parc

Nbr de ménage alimenté kWh/an : Nombre de ménages équivalent alimenté par notre production renouvelable

CO2/€ exprimé en tonne (F. Chomé) : quantité de CO2 économisé par notre coopérative lorsqu'elle produit cette énergie en regard d'une production au gaz.

Prime d'émission

La coopérative investit dans de l'actif, qui lui fait augmenter la valeur de son capital, car les projets dans lesquels nous investissons dégagent des rentabilités de +-8%. L'actif réévalué est donc en croissance régulière. Ce qui permet à la coopérative de fixer son prix de souscription et ses frais d'entrée régulièrement.

La coop facture des frais d'entrée pour augmenter sa rentabilité interne. Ces frais sont amortis par le coopérateur sur les 5 premières années de la souscription.

Distribution de bénéfices

Les prévisions conservatrices tablent sur une rétribution de 3% qui viennent d'une rémunération globale de 8%.

C'est inévitablement la confirmation d'un ratio qui sera liée au coût de gestion d'un coopérateur et au nombre de coopérateurs qu'une personne pourra gérer en interne. L'automatisation de la gestion jouera un grand rôle, l'ERP que nous avons mis en place sera nécessaire pour garantir ces rétributions.

Par ailleurs la structure doit atteindre financièrement une taille critique pour disposer des ressources internes et créer sa plus-value financière, elle devra par exemple disposer d'un directeur financier dès que possible. Pour rétribuer un directeur financier, la structure doit disposer d'un capital beaucoup plus important ou mutualiser cette compétence avec une autre structure, pour le moment la coop soustrait cette expertise.

Analyse des facteurs qui agissent sur les prévisions

+ Les éléments pouvant agir pour confirmer ce scénario :

L'impact de la fiscalité – tax shelter :

Nous espérons que chaque projet isolé dans une structure d'exploitation pourra bénéficier du nouveau tax shelter. La coopérative peut (avec ses statuts) collecter des fonds identifiés pour des projets spécifiques. Nous vous tiendrons informés de ces mécanismes dès que le gouvernement nous communiquera les dispositifs.

Augmentation des projets en construction :

Le potentiel éolien est faible en Belgique, mais 1000 éoliennes devraient pouvoir se construire dans les 15 prochaines années sur notre territoire. Nous souhaitons être un acteur incontournable des projets en Wallonie.

Le potentiel en France est quant à lui beaucoup plus important, nos premiers projets sont en construction, mais le potentiel français est de plusieurs dizaines de milliers d'éoliennes. Notre approche est exportable et nous avons construit des relations étroites avec des partenaires : Enercoop France, ainsi qu'avec quelques promoteurs en France. De quoi augmenter notre potentiel de manière considérable. « *Le vent qui sera exploité à la frontière entre la France et la Belgique peut lui aussi alimenter la coopérative, il n'y a pas de frontière* ». La coopérative en répartissant ses investissements sur différents territoires et différents projets sera consolidée en réduisant son risque.

Fidélisation, effet de groupe bouche-à-oreille :

La coopérative est aussi une communauté. Nous espérons que chaque coopérateur apporte à sa coopérative 1 nouveau membre tous les ans : oncle, cousin, petit enfant... rien que le tissu familial est une source de nouveaux membres quasi inépuisable. En attendant, la coopérative ne souhaite pas créer un monopole et considère que la présence de multiples projets privés et coopératifs peuvent voir le jour sans entamer son potentiel de croissance.

- Effets négatifs importants pouvant influencer nos projections :

Récession économique :

Nous ne pouvons pas ignorer la récession économique, mais selon nous, elle permet une relocalisation de l'économie liée à une relocalisation de l'épargne, autant d'opportunités offertes aux citoyens pour choisir les entreprises qu'ils souhaitent soutenir. En mutualisant nos capacités d'investissement (et donc par exemple dans une coopérative), nous créons une économie d'échelle qui dégage des moyens supplémentaires. Si le citoyen est réticent à investir aujourd'hui dans l'économie belge, c'est une question culturelle. La coopérative devra donc garantir aux citoyens ce mode de gestion et être disponible pour faire le travail pédagogique nécessaire à ce changement culturel. Mais elle doit surtout donner des garanties sur sa gestion prudente et saine.

Développement de la concurrence

Le marché de l'énergie est immense et la concurrence constatée dans le secteur est un élément positif, qui permet l'émergence d'acteurs nouveaux. Le modèle Enercoop Belgique remplira une partie de l'offre en Belgique francophone, mais bénéficiera d'une émulation de la compétition sur le marché, la notion de filière courte proposée par la coopérative reste un modèle qui aujourd'hui a un potentiel énorme. En 10 années, le modèle aura moins d'1% du marché. Enercoop souhaite à elle seule avec 10.000 membres prendre 1% de ce marché global. Dans les 10 années pour les coopératives, le potentiel à couvrir devraient concerner 10 à 20% du marché. De quoi offrir aux concurrents une place non négligeable.

Anarchie sur le marché (créé par les lobbys)

Le lobby dans le secteur de l'énergie est très important (voir cartes blanches de MiTsch JF). Les acteurs « traditionnels » et les spéculateurs déploient des efforts considérables pour maintenir leur « rente » de situation. Nous aurons un travail important à accomplir pour défendre notre modèle dans les différents organismes qui décident des réglementations et qui pourraient défendre les valeurs du modèle d'Enercoop. Enercoop devra tout faire pour fédérer d'autres coopératives et les acteurs sociaux, pour que son message soit audible dans les médias nationaux. Mais, c'est en créant une base de membres importants qu'elle aura le plus de poids dans les négociations.