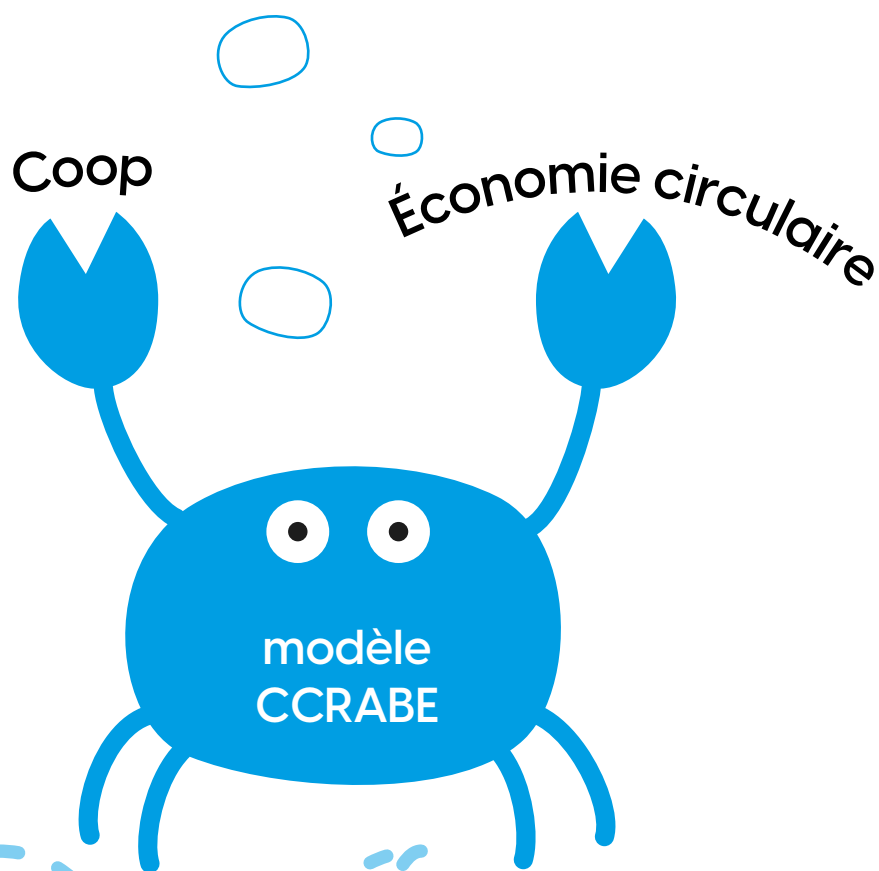


En collaboration avec l'Institut international des coopératives
Alphonse-et-Dorimène-Desjardins de HEC Montréal

Guide d'utilisation du canevas: modèle coopératif et circulaire de réponse à un besoin

ou modèle **CCRABE**



Jean-Loup Créte
Juin 2023

Conception et rédaction

Jean-Loup Crété, M.Sc.

avec le soutien de l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins de HEC Montréal

Révision

Éléonore Compère, M.Sc.

Marie-Josée Lapointe, MBA, ing.

Nara Meli, M.A.

Rafael Ziegler, Ph.D.

Graphisme et mise en page

Nara Meli, M.A.



Soutien financier

Ce projet a bénéficié d'une bourse du RRECQ (Réseau de recherche en économie circulaire du Québec) et du FRQ (Fonds de recherche du Québec) dans le cadre du projet « [Économie circulaire et coopération - Exploration de trois approches connexes \(coopératives, communs et l'arbre de la coopération\) pour une économie juste et durable](#) » de l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins de HEC Montréal.

Le canevas du Modèle CCRABE fait également parti de l'objectif de développement d'outils du partenariat international, intersectoriel et de cocréation « Social economy embedding circular economy: theory, practice and potential » qui vise à faire progresser les connaissances sur le rôle et le potentiel de l'économie sociale pour l'économie circulaire. Ce partenariat est rendu possible grâce à la subvention de développement de partenariat du CRSH (Conseil de recherches en sciences humaines) du Gouvernement du Canada accordée pour 2023-2026 à Rafael Ziegler, professeur à HEC Montréal et directeur de l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins.

Pour obtenir des renseignements additionnels, veuillez communiquer avec l'Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins de HEC Montréal :

Institut international des coopératives Alphonse-et-Dorimène-Desjardins

HEC Montréal

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine

Montréal (Québec) H3T 2A7

Téléphone : 514 340-6054

institutcoop@hec.ca

institutcoop.hec.ca

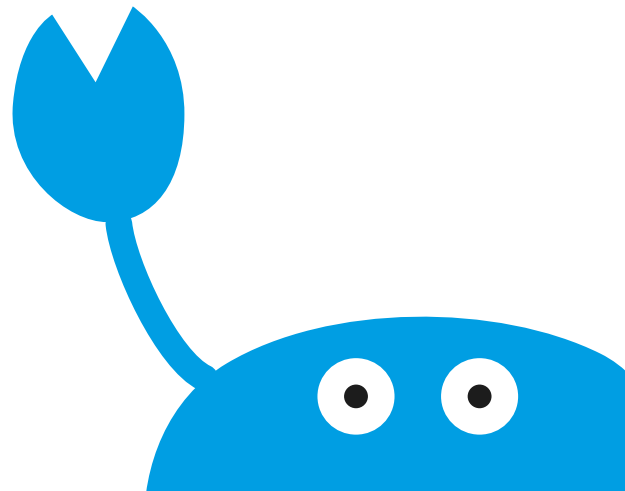




Table des matières

Introduction	4
Présentation du canevas du Modèle CCRABE.....	5
Prérequis.....	5
Processus pour compléter le canevas du Modèle CCRABE...	7
Éléments du Modèle CCRABE en détail.....	9
1. La raison d'être (vision, mission , valeurs).....	9
2. La proposition de valeur	10
3. La communauté	11
4. Les relations avec la communauté.....	12
5. Les activités clés.....	12
6. Les ressources clés.....	13
7. Les retombées directes/indirectes, positives/négatives).....	14
8. La gouvernance	16
9. La pérennité de la coopérative.....	17
Conclusion	18
Questions de soutien pour compléter le canevas du Modèle CCRABE	19
Références.....	35



Introduction

L'économie circulaire est en pleine croissance et fait partie du discours « à la mode » de notre époque. On en parle de plus en plus dans des travaux de recherche, dans des textes de lois et au sein de modèles d'affaires d'entreprises. Cette économie est souvent définie comme « un système de production, d'échange et de consommation visant à optimiser l'utilisation des ressources à toutes les étapes du cycle de vie d'un bien ou d'un service, dans une logique circulaire, tout en réduisant l'empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités » (Vézina *et al.*, s.d.) et dont les stratégies possibles correspondent aux 12 proposées par l'Institut EDDEC (RECYC-QUÉBEC, 2018). Ce type d'économie accuse cependant encore aujourd'hui certains manques, dont les retombées sociales qui peuvent être négligées. Les obstacles institutionnels (tel que le prix des matières premières vierges ou de l'enfouissement) et comportementaux (réticence des citoyens à faire confiance à des alternatives plus durables ou à changer leurs habitudes de consommation, par exemple) compliquent davantage la tâche.

Quant au modèle coopératif, il est présent partout dans le monde (Alliance Coopérative Internationale, s.d.a). Les coopératives ont l'avantage d'orienter leurs activités vers la création de valeur sociale et environnementale avant le profit financier. En effet, selon l'Alliance Coopérative Internationale (s.d.b) une coopérative est définie comme « une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement ».

Plusieurs travaux confirment la complémentarité entre les concepts de coopération et de circularité, notamment celui à la base de l'élaboration du canevas dont traite ce guide (Crété, 2022). C'est à la suite de ce travail qu'est né le modèle coopératif et circulaire de réponse à un besoin (Modèle « CCRABE »). Cette variante du *Business Model Canvas*¹ standard permet d'allier l'identité, les leviers et la prise en compte des risques inhérents du modèle circulaire et coopératif. Le Modèle CCRABE vise à fournir des clés afin d'intégrer des stratégies d'économie circulaire dans le modèle coopératif.

Le Modèle CCRABE est utile pour les entrepreneur.e.s qui souhaitent intégrer les stratégies d'économie circulaire dans leur coopérative en démarrage ou existante, et par les personnes conseillères qui accompagnent les coopératives dans leurs réflexions sur l'intégration de l'économie circulaire dans leur modèle d'affaires.

1 Le *Business Model Canvas* est un outil qui permet de représenter visuellement le modèle d'affaires d'une entreprise.

Prérequis

Avant d'utiliser le canevas du Modèle CCRABE, il est fortement recommandé de se questionner pour déterminer si la structure de la coopérative est bien la meilleure forme juridique pour lancer le projet – par exemple, si la mission s'articule autour d'un ou plusieurs objectifs sociaux. En effet, les autres options – organismes à but non lucratif (OBNL) ou entreprises privées – ont également leurs propres avantages.

Ensuite, si les personnes utilisatrices du Modèle CCRABE ne sont pas familières avec les coopératives ou l'économie circulaire, il est recommandé de suivre une formation ou de se renseigner en détail afin d'éviter des risques ou malentendus quant à la gestion de la coopérative et à la prise de décisions. Il est également conseillé d'étudier ce qui se fait déjà dans le monde coopératif sur des sujets plus ou moins proches du modèle visé. Des entretiens avec des coopératives actuellement engagées dans l'économie circulaire peuvent être utiles. Il en va de même pour l'économie circulaire et ses stratégies, et les différents modèles d'affaires collectifs existants en économie circulaire (voir RECYC-QUÉBEC, 2018).

Enfin, et surtout, les personnes utilisatrices du Modèle CCRABE doivent être mobilisées autour d'une vision et d'une mission commune qu'elles souhaitent atteindre et, pour les coopératives existantes qui souhaitent circulariser leur modèle d'affaires, vouloir apporter du changement dans leurs processus et leurs pratiques de gestion.

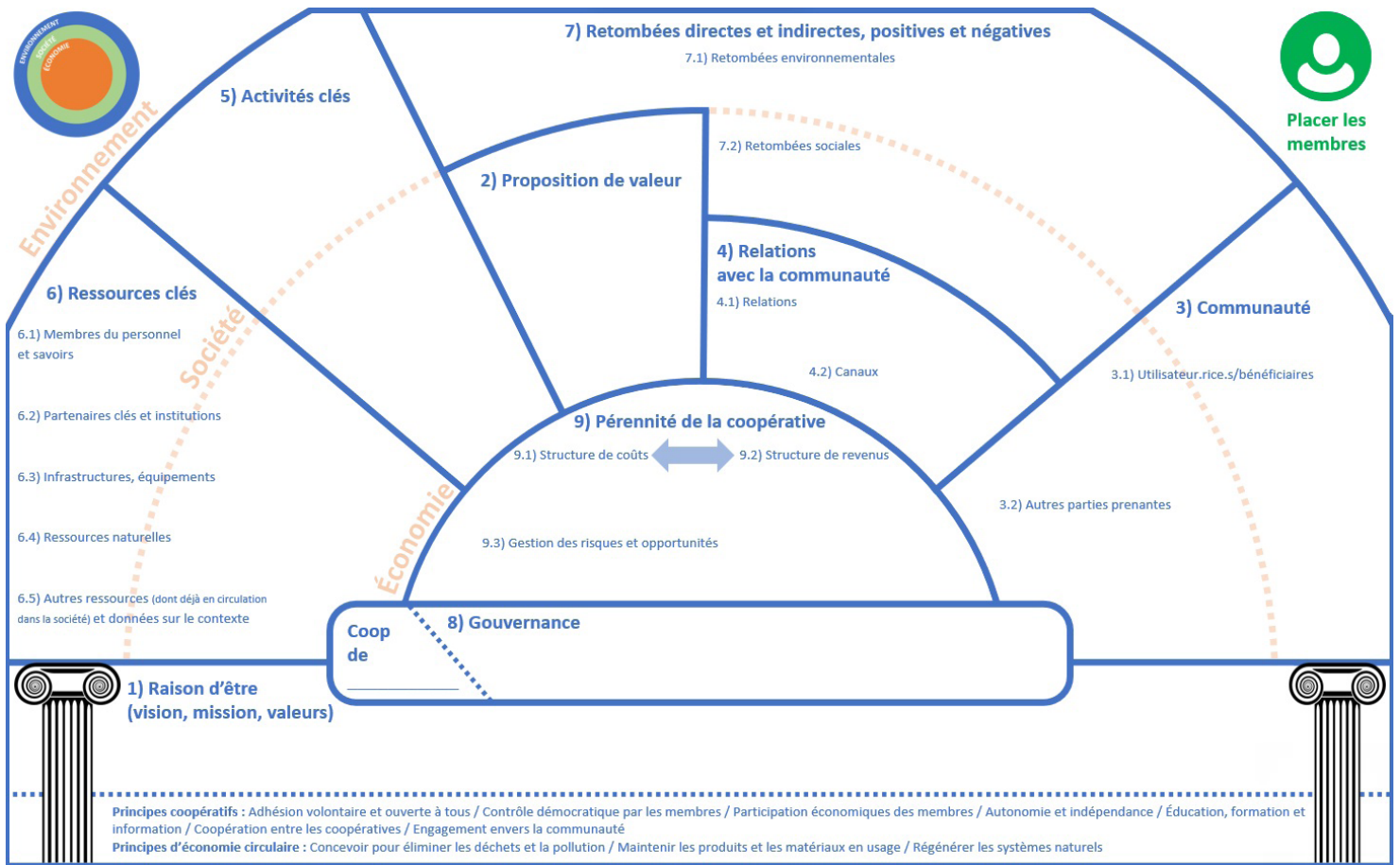
Présentation du canevas du Modèle CCRABE

Le canevas du Modèle CCRABE (voir la Figure 1) est divisé en neuf éléments. Ceux reliés à l'économie circulaire sont mis en évidence en **bleu**² et ceux au cœur du modèle coopératif en **vert**. Les principes coopératifs écrits au bas du canevas et une icône verte, représentant les membres de la coopérative, sont aussi présents.

1. La raison d'être (vision, mission, valeurs)
2. La proposition de valeur
3. La communauté
 - 3.1 Utilisateur.rice.s/bénéficiaires
 - 3.2 Autres parties prenantes
4. Les relations avec la communauté
 - 4.1 Relations
 - 4.2 Canaux
5. Les activités clés
6. Les ressources clés
 - 6.1 Personnes collaboratrices et leurs savoirs
 - 6.2 Partenaires clés et institutions
 - 6.3 Infrastructures et équipements
 - 6.4 Ressources naturelles
 - 6.5 Autres ressources/données sur le contexte
7. Les retombées directes/indirectes, positives/négatives
 - 7.1 Retombées environnementales
 - 7.2 Retombées sociales
8. La gouvernance
9. La pérennité de la coopérative
 - 9.1 Structure de coûts
 - 9.2 Structure de revenus
 - 9.3 Gestion des risques et opportunités

2. On retrouve également des notions de l'économie circulaire dans la section « Questions de soutien pour compléter le Canevas du Modèle CCRABE » servant à guider la réflexion pour compléter les éléments.

Figure 1: Le canevas du Modèle CCRABE



Ces éléments sont inscrits dans une perspective où l'économie est au centre du canevas du Modèle CCRABE, mais la société et l'environnement englobent l'ensemble afin de correspondre aux principes coopératifs et de l'économie circulaire.

L'élément **1 - Raison d'être**, avec ses deux colonnes, se positionne comme le socle du modèle. En effet, sans raison d'être ou avec une raison d'être non partagée par tous les membres ou incomprises des parties prenantes importantes, la coopérative peut difficilement être pérenne. L'élément **8 - Gouvernance** au centre est tout aussi primordial, car l'équilibre entre la partie associative et la partie entrepreneuriale de la coopérative peut être fragile s'il n'est pas bien considéré et abordé. Au-dessus de la gouvernance se retrouve l'élément **9 - Pérennité de la coopérative** qui fait partie du socle central et qui considère la santé financière, mais aussi la pérennité sociétale et environnementale de la coopérative. Les autres éléments gravitent autour de ces trois éléments dans un ruban qui rappelle la circularité.

Processus pour compléter le canevas du Modèle CCRABE

Deux options existent pour compléter le canevas du Modèle CCRABE : 1) en présentiel, c'est-à-dire que toutes les personnes utilisatrices se rassemblent dans un même lieu et 2) en ligne grâce à une plateforme collaborative, par exemple Miro ou Mural. L'option en présentiel nécessitera d'imprimer le canevas en grand format ou alors le reproduire sur un tableau et le compléter à l'aide de post-it. Comme la réflexion peut durer dans le temps, il est important de prévoir une méthode qui permet de conserver les réflexions afin de pouvoir y revenir plus tard et continuer à bâtir sur ces dernières.

Une liste de questions est disponible à la section « Questions de soutien pour compléter le canevas du Modèle CCRABE » de ce document afin de soutenir les réflexions pour chaque élément du canevas. Cette liste contient des questions générales et spécifiques au modèle coopératif et à l'économie circulaire. Cependant, la liste est non exhaustive et non obligatoire d'utilisation. De plus, l'utilisation du visuel exposant les 12 stratégies d'économies circulaires (RECYC-QUÉBEC, 2018) permettra de propulser la réflexion sur la possible « circularisation » de la coopérative ou de certaines de ses activités.

L'exercice de compléter le canevas du Modèle CCRABE s'effectue en groupe et directement sur le canevas lors de séances de remue-méninge où il est fortement recommandé d'instaurer un climat de confiance et de sécurité. Ceci permettra à chacun et chacune de pouvoir poser aisément ses questions et de faire des remarques. Toutes les questions posées sont autant d'enjeux en moins pour les discussions à venir.

Si le type de coopérative (de consommateur, de travail, de solidarité, etc.) est établi, il peut être renseigné dans la section « Coop de _____ » près de l'élément **8 - Gouvernance**. L'icône verte dans le coin du canevas représente les membres de la coopérative. De manière générale, ceux-ci devraient être identifiés et placés dans le canevas ainsi :

- Coopérative de consommateur : les membres seront placés à l'élément **3.1 - Utilisateur.rixe.s/bénéficiaires**;
- Coopérative de travail : les membres seront placés à l'élément **6.1 – Membres du personnel et savoirs**;
- Coopérative de producteurs : les membres seront placés à l'élément **3.1 - Utilisateur.rixe.s/bénéficiaires**, mais aussi à l'élément **6.2 – Partenaires clés et institutions** s'ils fournissent du capital ou de l'équipement par exemple;
- Coopératives de solidarité : les membres seront placés à tous les endroits précédemment cités selon les types de membres de la coopérative. Attention, pour les membres de soutien, ils ne doivent pas avoir de lien d'usage, d'affaires ou économique avec la coopérative. En effet, ils ont seulement intérêt à soutenir la coopérative pour ses retombées économiques, sociales, culturelles ou éducatives, mais pas pour le développement de leurs affaires.

Pour compléter le canevas, il est proposé d'utiliser l'ordre des éléments de 1 à 9 afin de commencer par les éléments conceptuels (raison d'être et proposition de valeur) qui permettront de guider les réflexions pour les autres éléments.

Cependant, si le canevas est utilisé dans un contexte précis, il peut être complété en commençant par n'importe quel élément³. Tout au long des discussions, des allers-retours entre les différents éléments sont à prévoir afin d'ajuster le contenu, que ce soit d'un élément à l'autre ou de l'extérieur vers le canevas à la suite de présentations ou de discussions avec des acteurs du milieu par exemple. Cela est normal et même conseillé, car en complétant certains éléments, des potentiels non exploités ou certaines incohérences se mettront en évidence. Enfin il est conseillé de terminer par la rubrique **9.3 - Gestion des risques et opportunités** qui permettra de faire un bilan sur pérennité de la coopérative (pour plus de détails, voir la description de l'élément **9 - Pérennité de la coopérative**).

Comme le canevas du Modèle CCRABE est un outil de réflexion visuel permettant de générer des idées et des propositions pour des coopératives circulaires, il est encouragé de tracer des flèches et autres symboles sur le canevas au fur et à mesure qu'il est complété pour faciliter sa compréhension. À noter que le canevas n'est pas un plan d'affaires et n'a pas pour objectif de contenir toutes les données nécessaires au lancement de la coopérative.

Après avoir complété le canevas, il est suggéré de réviser les différentes retombées afin de

- S'assurer d'avoir cerné les principales retombées environnementales et sociales, négatives et positives, en considérant toutes les parties prenantes impactées, dont la main-d'œuvre et/ou les ressources consommées;
- Éviter, éliminer ou réduire les retombées environnementales et sociales négatives;
- Multiplier, améliorer et/ou assurer la probabilité des retombées environnementales et sociales positives.

Une seconde relecture axée sur les principes coopératifs est également conseillée afin de repérer toute incohérence ou faiblesse (par exemple sur les éléments **7.2 - Retombées sociétales** et **8 - Gouvernance**). En dernier lieu, il est suggéré de réviser **9.3 - Gestion des risques et opportunités** pour d'éventuelles mises à jour selon les modifications précédentes.

Cette section présente le canevas du Modèle CCRABE en détail. Pour comprendre plus en profondeur le Modèle CCRABE et sa raison d'être, le mémoire de maîtrise : « [Comment concevoir des modèles d'affaires circulaires sur la base du modèle coopératif?](#) » (Crété, 2022) peut être consulté sur PortailCoop.

3. Par exemple, si la coopérative démarre à la suite de la constatation qu'une ressource est gaspillée (enfouissement ou incinération) mais disponible en grande quantité, le canevas peut être complété en commençant par l'élément **6 - Ressources clés**.

Éléments du Modèle CCRABE en détail

L'élément **1 - Raison d'être** (vision, mission, valeurs) permet d'indiquer la vocation de la coopérative : quel problème sociétal (donc social et/ou environnemental) souhaite-t-on résoudre ? À quoi ressemblerait la société/le monde dans lequel cet enjeu serait résolu ? Quelles valeurs dictent les manières de travailler ? Ces valeurs doivent être cohérentes

1. La raison d'être (vision, mission ,valeurs)

avec la vision/mission, les valeurs des membres actuels et futurs, mais aussi avec les principes d'une coopérative indiqués au bas du canevas du Modèle CCRABE. La réflexion sur ces concepts est importante, car ils formeront la base de fonctionnement de la coopérative en plus de la gouvernance. Il est primordial que tous les membres fondateurs adhèrent à la même vision, mission et aux valeurs.

Exemple de la raison d'être de la coopérative Retournzy :

- **Mission** : « Notre mission est de diminuer les déchets à la source liés aux emballages alimentaires à usage unique et révolutionner la façon de consommer les repas pour emporter et en livraison en offrant une alternative écologique et durable à l'utilisation de contenants à usage unique, grâce à un service clé en main de distribution, collecte, lavage et assainissement de contenants réutilisables partagés ».
- **Valeurs** : « Circularité, cohérence, hygiène, transparence, impact, coopération ».

Exemple fictif de la raison d'être d'une coopérative en milieu scolaire qui offre des services alimentaires :

- **Vision** : « Tous les membres de la communauté de l'école ont les moyens de manger en quantité suffisante et sainement pour garantir leur bonne santé sans sacrifier d'autres aspects de leur vie pour des raisons financières ».
- **Mission** : « Contribuer au mieux-être économique et social (dont la santé) des membres de la communauté de l'école dans le respect des valeurs et des principes coopératifs ».
- **Valeurs** : « Être un acteur dévoué envers ses membres ; être un partenaire de développement incontournable pour l'école ; être un employeur de choix ».

L'élément **2 - Proposition de valeur** représente la valeur ajoutée apportée par les produits/services de la coopérative (réponse aux attentes, allègement des frustrations/manques). Il ne s'agit pas uniquement de valeur financière, mais aussi de valeur sociétale et environnementale. La coopérative doit donc se demander comment son offre se distingue de

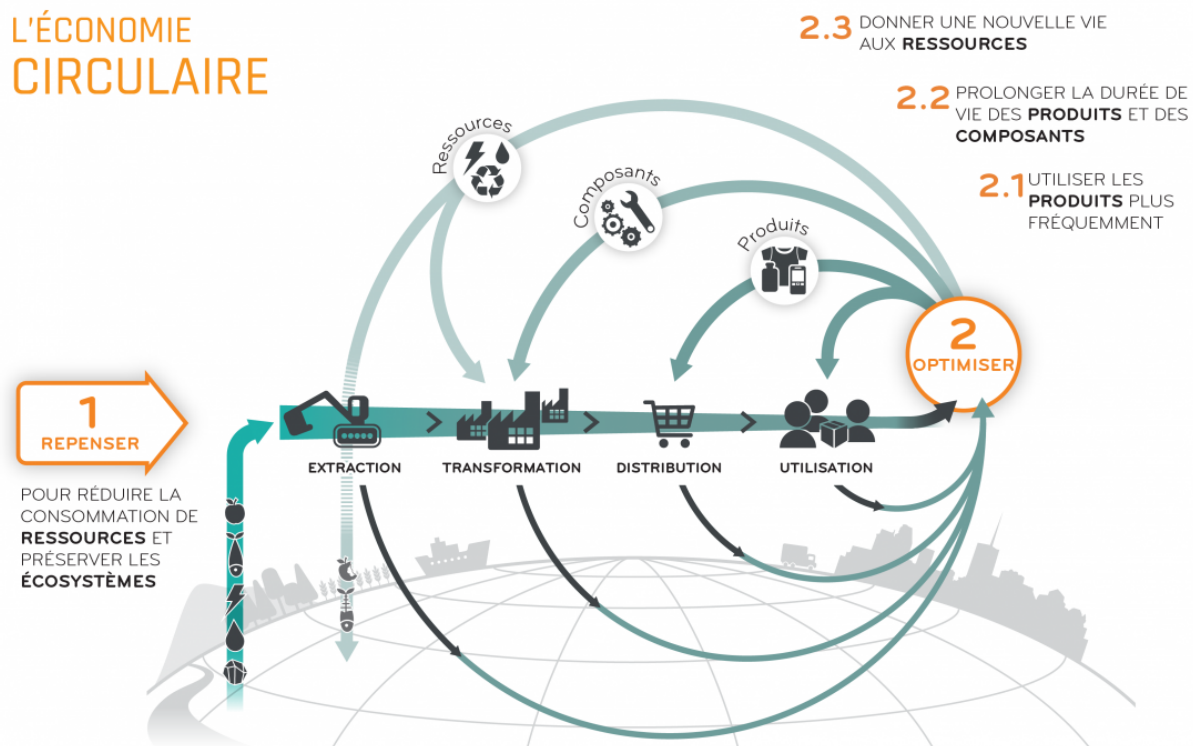


2. La proposition de valeur

ce qui existe déjà. La proposition de valeur peut directement s'articuler autour d'une ou plusieurs stratégies d'économie circulaire tel qu'illustré à la Figure 2 ci-dessous. Dans le cas d'une coopérative autre que de consommateurs (où les membres sont les personnes utilisatrices/bénéficiaires), il est important de prendre en compte la valeur créée pour les personnes utilisatrices/bénéficiaires, mais aussi pour les membres (par exemple fournir un travail décent, mutualiser et ainsi réduire les coûts des producteurs, etc.). En effet, si la proposition de valeur n'est pas cohérente avec le besoin des membres, cela représentera un enjeu majeur d'adhésion plus tard.

Exemple fictif de proposition de valeur d'une coopérative en milieu scolaire qui offre des services alimentaires: « Proposer des repas abordables et responsables à la communauté étudiante et au personnel encadrant ».

Figure 2. Le modèle d'économie circulaire de l'Institut EDDEC



© Institut EDDEC, 2018. En collaboration avec RECYC-QUÉBEC. Reproduction autorisée. Modification interdite.

3. La communauté

Dans l'élément **3 -Communauté** se retrouvent les parties prenantes concernées par la proposition de valeur soit les **3.1 - Utilisateur.rice.s/bénéficiaires** et les **3.2 - Autres parties prenantes**. Ces utilisateur.rice.s/bénéficiaires, qui paieront et utiliseront les produits/services de la coopérative, pourront d'ailleurs se situer en amont et en aval des activités de la coopérative dans le cadre d'un modèle circulaire (par exemple, une organisation qui fournit ses matières résiduelles gratuitement au lieu de payer un service est à la fois un bénéficiaire et un fournisseur). Il est donc important de réfléchir à la taille du marché visé, la segmentation des utilisateur.rice.s (en cas de clientèle très diversifiée, mais sans pour autant sacrifier les besoins spécifiques de certaines) et des conditions de succès pour atteindre ce marché. Il est aussi conseillé de réfléchir aux barrières potentielles pour atteindre ces utilisateur.rice.s/bénéficiaires comme les barrières géographiques (étalement de la population, climat, etc.) ou sociales (acceptation sociale, comportements, etc.).

Les **3.2 - Autres parties prenantes** potentielles représentent toute personne ou organisation qui peut impacter ou être impactée par la coopérative (impact pouvant être positif ou négatif). La réflexion peut également être étendue jusqu'aux parties prenantes non humaines (les animaux par exemple).

Exemple fictif de communauté d'une coopérative en milieu scolaire qui offre des services alimentaires :

- **3.1 - Utilisateur.rice.s/bénéficiaires** : « les personnes étudiantes dont celles sans/à faibles revenus, les personnes étudiantes immigrantes et les autres personnes étudiantes ».
- **3.2 - Autres parties prenantes** : « le corps professoral, le personnel administratif, les familles des personnes étudiantes, la communauté locale de l'école ».



4. Les relations avec la communauté

Les **4 - Relations avec la communauté** (définie dans l'élément **3 -Communauté**) incluent en premier lieu les **4.1 - Relations**, soit les interactions souhaitées et les stratégies pour rejoindre les diverses parties prenantes (communication, fidélisation, attraction). Une éventuelle cocréation de la valeur peut être discutée, voire un travail sur l'acceptabilité sociale. Les **4 - Relations avec la communauté** incluent également les **4.2 - Canaux** qui sont les moyens de la réalisation concrète des relations. Par exemple, les moyens de livrer les produits/services de la coopérative (vente au détail, face-à-face, internet, téléphone, courrier, transport, etc.) et de communiquer avec la communauté.

Exemple fictif de relations avec la communauté pour une coopérative en milieu scolaire qui offre des services alimentaires :

- **4.1 - Relations** : « Consultation des membres pour cocréer les repas et la nourriture offerte »
- **4.2 - Canaux** : « Contact quotidien pendant le service à la cafétéria et sondages trimestriels par courriel sur la qualité du service et des produits, ainsi qu'appels à propositions d'améliorations »

5. Les activités clés

Les **5 - Activités clés** de la coopérative sont les activités essentielles à accomplir (développement, production, communication, vente, relations avec les parties prenantes, etc.) pour réaliser la proposition de valeur explicitée à l'élément **2 - Proposition de valeur**. Ces activités doivent refléter les actions nécessaires pour la circularité de la coopérative (en s'appuyant le modèle d'économie circulaire de l'Institut EDDEC de la Figure 2).

Exemple fictif des activités clés d'une coopérative en milieu scolaire qui offre des services alimentaires: « Planifier les repas, organiser l'inventaire et la logistique des denrées (dont le passage des commandes), proposer un service de conseil diététique aux personnes étudiantes sur rendez-vous ».

6. Les ressources clés

L'élément **6 - Ressources clés** comprend les ressources à mettre en œuvre pour accomplir les **5 - Activités clés**. On y retrouve les **6.1 – Membres du personnel** (ou main-d'œuvre) et savoirs (les compétences, l'expérience, etc.), les **6.2 - Partenaires clés et institutions** (qui pourront apporter leur propre contribution), les **6.3 - Infrastructures et équipements** (bâtiments, machines, véhicules, etc.), dont la technologie, les **6.4 - Ressources naturelles** (coton, carton ou pétrole vierge et donc tirés de la nature par exemple) ainsi que les **6.5 - Autres ressources** (telles que les ressources recyclées, les matières résiduelles réutilisées, etc.) et **données sur le contexte**. Ce dernier point est important afin de prendre en compte les possibles obstacles institutionnels (réglementations, taxes, prix, lois, etc.) et les besoins en informations ou autres données.

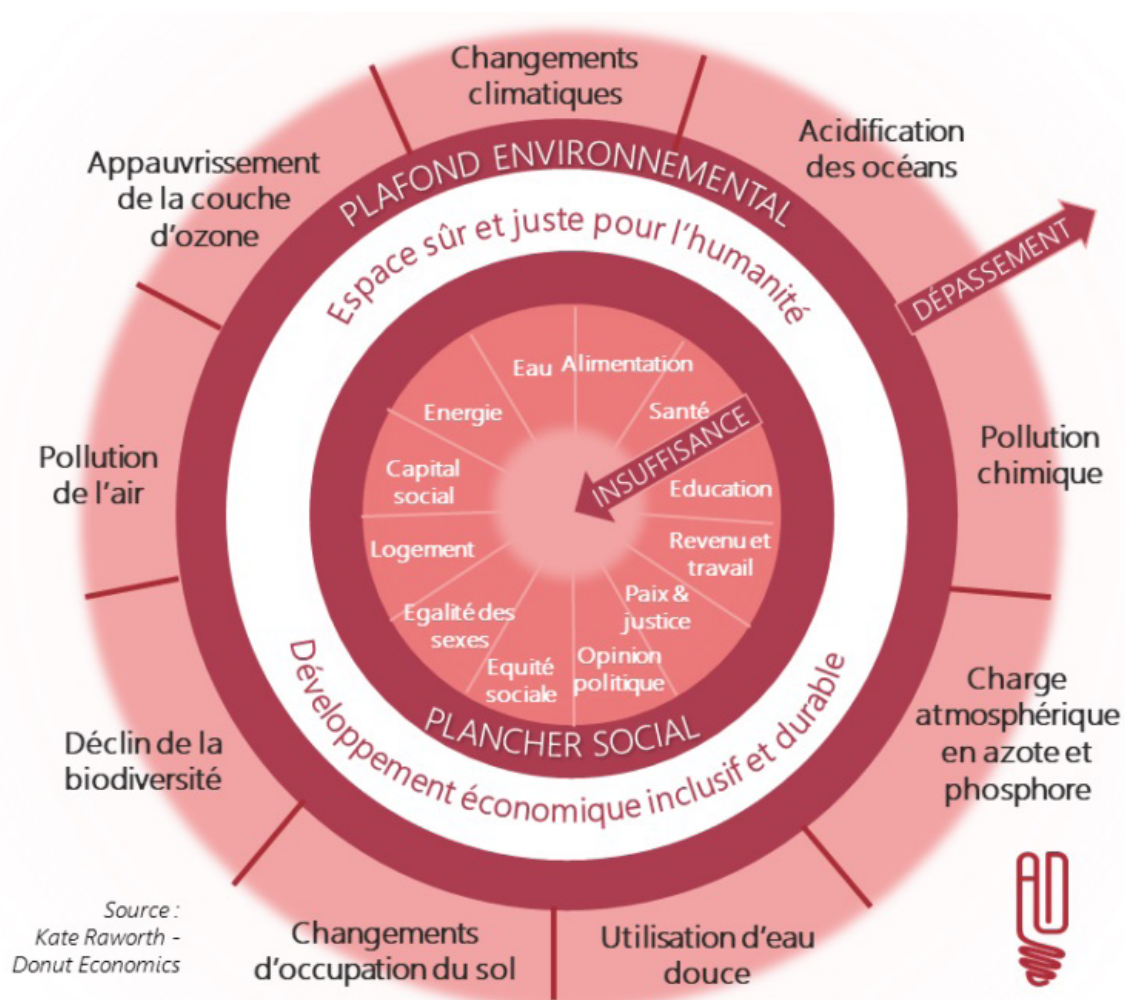
Exemple fictif de ressources clés d'une coopérative en milieu scolaire qui offre des services alimentaires:

- **6.1 – Membres du personnel et savoirs**: « Personnel de cuisine, emplois étudiants possibles, compétences d'achats de denrées, etc. ».
- **6.2 - Partenaires clés et institutions**: « Entreprise LOOP pour les jus à partir de fruits « moches », école XXX pour l'obtention de financement, ministère de l'Éducation pour l'autorisation des types de repas offerts, etc. ».
- **6.3 - Infrastructures et équipements**: « local de la cafétéria, local de cuisine, équipements de cuisine (four, plaques de cuisson, ustensiles, assiettes, etc.) ».
- **6.4 - Ressources naturelles**: « Eau, électricité, gaz, carton, plastique, viandes, légumes, etc. ».
- **6.5 - Autres ressources et données sur le contexte**: « Fruits et légumes « moches » offerts à prix réduit ou en jus, carton recyclé pour le transport des marchandises, etc. ».

7. Les retombées (directes/indirectes, positives/négatives)

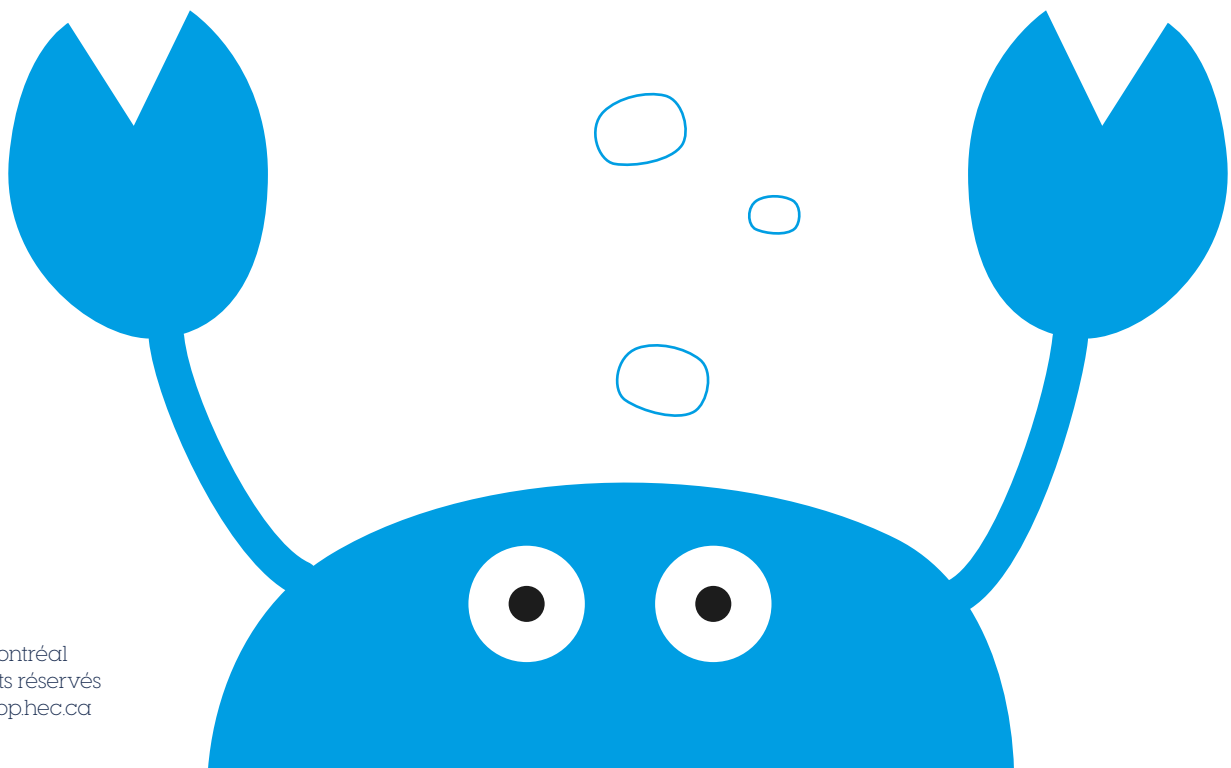
Les 7 - *Retombées directes ou indirectes, positives ou négatives* incluent les 7.1 – *Retombées environnementales* (les destructions, l'épuisement des ressources, les émissions ou la régénération par exemple) et les 7.2 – *Retombées sociales* (comme les inégalités, l'exclusion ou l'accessibilité). Ces retombées peuvent être identifiées via les parties prenantes indiquées précédemment, les moyens utilisés (humains ou matériels), les activités clés et la proposition de valeur qui pourraient tous avoir des impacts. Il est également pertinent d'inclure toutes les étapes du cycle de vie des produits utilisés, loués ou vendus (extraction, approvisionnement, fabrication, distribution, utilisation et fin de vie). Cette réflexion sur le cycle de vie peut être combinée à d'autres inspirations comme le [beigne de Kate Raworth](#) de la Figure 3 (Raworth, 2017).

Figure 3: Le beigne de Kate Raworth



Exemple fictif de retombées directes ou indirectes, positives ou négatives d'une coopérative en milieu scolaire qui offre des services alimentaires :

- **7.1 – Retombées environnementales** : « Émissions de gaz à effet de serre de scope 3 (comme par l'achat de viande et le gaspillage alimentaire), création de déchets lors de l'utilisation de gobelets/assiettes/ustensiles à usage unique, réduction de l'impact des plats par rapport aux plats transformés de l'industrie (grâce aux bonnes pratiques dont le compost), etc. ».
- **7.2 - Retombées sociales** : « Meilleure santé des personnes étudiantes grâce aux plats équilibrés et l'indication de la valeur nutritive, meilleur taux de bonne nutrition (quantité et qualité) des personnes étudiantes, etc. ».

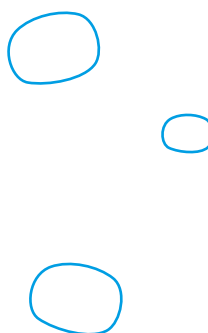


8. La gouvernance

L'élément **8 - Gouvernance** de la coopérative inclut les rôles de l'assemblée générale, du conseil d'administration, de la direction et des membres. Ces comités sont critiques dans la bonne définition des processus de décisions qui sont eux-mêmes nécessaires au bon équilibre entre les parties entrepreneuriales et associatives de la coopérative (voir pour plus d'explication le «Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale», 2^e édition de Pierre Charrette et Claude Dorion). Cette discussion est importante pour la survie de la coopérative à moyen et long terme. Si le type de coopérative est déjà complété et les membres placés dans le canevas, il est proposé de les réviser afin de vérifier leur cohérence. Il est également suggéré de réfléchir à la différence dans l'offre vers les membres et vers les non-membres. En effet, quels avantages retirent les membres ?

Exemple fictif de gouvernance d'une coopérative en milieu scolaire qui offre des services alimentaires :

- « Assemblée générale des membres sur une fréquence annuelle. Rôle(s) : Élection des administrateurs, etc. »
- « Conseil d'administration constitué de 12 personnes, dont six personnes étudiantes et six personnes professionnelles. Rôle(s) : Élection du comité exécutif, planification stratégique, approbation du rapport annuel, etc. »
- « Redistribution des ristournes aux membres consommateurs personnes étudiantes selon l'utilisation des services et aux membres travailleurs selon un prorata de leur implication (nombre d'heures travaillées) »



9. La pérennité de la coopérative

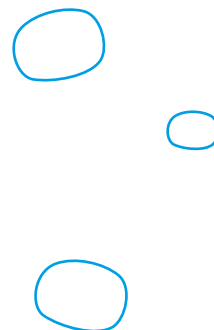
L'élément **9 - Pérennité de la coopérative** comprend la **9.1 - Structure de coûts** et la **9.2 - Structure de revenus**, auxquelles sera assujettie la coopérative et la **9.3 - Gestion des risques et opportunités**. L'objectif est de juger du bon équilibre entre les structures de coûts et de revenus et la viabilité financière de la coopérative, qui est souvent un point faible dans l'application de plusieurs stratégies d'économie circulaire. Pour y remédier, il est recommandé de penser à des solutions comme la diversification des produits/services proposés ou la synergie potentielle avec d'autres stratégies d'économie circulaire. Tous les risques qui auront été mis en évidence par les autres éléments (dans **3 - La communauté**, **6 - Les ressources clés** et **7 - Les retombées directes ou indirectes, positives ou négatives**) comme l'arrivée potentielle de nouvelles régulations, la fragilité d'une industrie ou la difficulté de changement d'un comportement par exemple doivent être identifiés. Il est également important de traiter les opportunités qui pourraient permettre une étendue des retombées comme des synergies ou des partenariats. Finalement, il est important de juger de la cohérence générale de la coopérative et de relever les derniers risques qui pourraient émerger.

Exemple fictif de pérennité d'une coopérative en milieu scolaire qui offre des services alimentaires :

- **9.1 - Structure de coûts** : « Salaires, loyers, frais d'entretien, électricité, coûts d'achats, etc. ».
- **9.2 - Structure de revenus** : « Cotisations, ventes de produits, subventions, financement par l'école XXX ».
- **9.3 - Gestion des risques et opportunités** : « L'impact environnemental des repas proposés est encore trop grand, que ce soit en matière de déchets créés (objet à usage unique/jetable) ou les émissions de gaz à effet de serre (dû entre autres à la forte proportion de consommation de viande). Ces impacts n'aident pas à préparer un meilleur futur pour nos personnes étudiantes (un monde viable) et risquent d'être une barrière pour accéder aux subventions des prochaines années ».

Conclusion

Le Modèle CCRABE vise à soutenir le milieu coopératif dans l'intégration de stratégies d'économie circulaire dans des coopératives en démarrage ou existantes. Pour les coopératives en démarrage, des structures d'accompagnement telles que les incubateurs (ex. [La base entrepreneuriale HEC Montréal](#)) ou des organismes (ex. [Coopérative de développement régional du Québec](#)) utilisées en amont et en aval du processus exposé pourront aider à l'élaboration d'un plan d'affaires plus complet. En effet, le plan d'affaires abordera l'analyse de la désirabilité (est-ce qu'un groupe de membres existe et en nombre suffisant?), la faisabilité (technique) et la viabilité (financière, sociale et économique) de la coopérative. Ce plan d'affaires analysera entre-autres le marketing, les opérations, les aspects financiers mais aussi, la gouvernance associative (Charrette et Dorion, 2017). Lorsque la coopérative sera en fonctionnement, il est encouragé de conserver le canevas du Modèle CCRABE et de le réviser régulièrement au fil de l'évolution de la structure et du contexte de la coopérative.



Questions de soutien pour compléter le canevas du Modèle CCRABE

Les questions ci-dessous ont pour objectif de soutenir la réflexion et de pousser le remue-méninge plus loin en soulevant des points qui n'ont peut-être pas été abordés. Les questions en lien avec l'économie circulaire sont mises en évidence en **bleu** et les questions spécifiques aux coopératives en **vert**.

1. La raison d'être

Vision/mission :

1. Comme entrepreneurs coopératifs, quel changement souhaitez-vous voir dans le monde?
2. Quelle est la vision long terme (5, 10, 20, 50, voire 100 ans) de la coopérative?
3. Quelle est la contribution de la coopérative à la société? Que cherche-t-elle à atteindre?
4. Si la coopérative n'existait pas, qu'est-ce qui manquerait?
5. Quels sont les éléments déclencheurs qui ont mené à la création de la coopérative?
6. Quel problème sociétal la coopérative veut-elle résoudre? Quel est l'enjeu sociétal qui la mobilise?
7. Quels sont les besoins spécifiques des membres auxquels la coopérative souhaite-t-elle répondre?
8. Quelles sont les principales causes de ces besoins?
9. S'attaque-t-on à un symptôme (adaptation) ou à une cause racine (atténuation)?
10. Est-ce qu'une ou des stratégies particulières d'économie circulaire sont au centre de la mission, de la stratégie de la coopérative?

Valeurs :

11. Quelles sont les valeurs qui guideront les prises de décisions et actions de la coopérative?
12. Les valeurs sont-elles cohérentes avec les principes coopératifs et de l'économie circulaire?

Cohérence :

13. La raison d'être (vision et mission, mais aussi les valeurs) de la coopérative est-elle commune et partagée par tous ses membres?
14. Comment cette raison d'être sera-t-elle transmise aux futurs membres?
15. Les autres parties prenantes de la coopérative comprennent-elles sa raison d'être?

2. La proposition de valeur

16. Quel besoin la coopérative comble-t-elle? Ce besoin est généralement d'ordre soit social, soit environnemental (voir le beigne de Kate Raworth (2017)).
17. Quelle valeur la coopérative livre-t-elle? Quels sont les bénéfices que pourront retirer ses membres des produits/services proposés?
18. Comment les produits/services de la coopérative répondent-ils aux besoins de ses membres? S'attaquent-ils à un symptôme ou à une cause racine?
19. Quels produits/services la coopérative offre-t-elle? Quelles sont leurs caractéristiques?
20. Comment les produits/services de la coopérative allègent-ils les frustrations/manques de ses membres?
21. Comparé au marché: en quoi l'offre de la coopérative est-elle innovante? Est-ce que ce sont de nouveaux produits/services, concept, organisation, usage, etc.?
22. Comment est-ce que la réussite de la réponse aux besoins des membres de la coopérative sera mesurée?
23. La proposition de valeur elle-même peut être basée sur une ou plusieurs des 12 stratégies d'économie circulaire, comme:

- Réduire à la source: produits durables, maintenance, réparation, mises à jour de produits, éco-conception, éducation, sensibilisation, amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments et de produits, réduction du gaspillage, optimisation de l'utilisation des ressources, produits zéro emballage, partage, ralentissement de la consommation, etc.
- Réutiliser: ré-usinage, revente, reconditionnement, etc.
- Recycler: compostage, collecte/boucles de logistique inversée, etc.
- Revaloriser: usine de biométhanisation, etc.

- Pensez à l'option du produit comme un service (Product-as-a-Service, PAAS), à l'économie de fonctionnalité (paiement à l'utilisation, location, crédit-bail, etc.), à l'intensification de l'utilisation, ou à la formation/sensibilisation pour l'application de meilleures pratiques;
- Aujourd'hui [plusieurs types](#) de modèles d'affaires collectifs et circulaires ont été identifiés: les logisticiens, hubs artisans, transformateurs, récupérateurs, commerçants de seconde main, mutualisateurs, éco-concepteurs, [réparateurs](#), ou réducteurs à la source et consultants. Un mélange de plusieurs de ces modèles peut être envisageable.

24. La proposition de valeur est-elle différente pour chaque segment de bénéficiaire?
25. La coopérative considère-t-elle le long terme?
26. Est-il possible de cocréer de la valeur? Comment impliquer les utilisateur.ice.s/bénéficiaires pour cocréer des produits/services? (Lien à faire avec l'élément **4 - Relations avec la communauté**)
27. Quel est le positionnement de la coopérative avec ses concurrents au niveau des prix de ses produits/services?

3. La communauté

3.1 Utilisateur.rice.s/bénéficiaires

28. Qui bénéficie de la valeur créée? Qui la coopérative aide-t-elle?
29. Qui paie pour les produits/services? Les utilisateur.rice.s/bénéficiaires, une collectivité, un organisme ou une institution?
30. Quelle est la taille du marché?
31. Quelles sont les attentes des utilisateur.rice.s/bénéficiaires?
32. Ces attentes sont-elles homogènes ou nécessitent-elles une segmentation des utilisateur.rice.s/bénéficiaires? Si les utilisateur.rice.s/bénéficiaires ont des profils diversifiés, est-il possible de définir des segments d'utilisateur.rice.s/bénéficiaires selon leurs traits communs (localisation, revenus, origine, etc.)?
33. Y a-t-il des bénéficiaires indirects? Des prescripteurs? Des détracteurs? (Il est possible de faire le lien avec l'élément **6.2 - Partenaires clés et institutions**).
34. Y a-t-il des bénéficiaires au-delà de la proposition de valeur (par exemple, les personnes employées en insertion socioprofessionnelle)?
35. Des obstacles sont-ils à prévoir avec ces bénéficiaires? Comme des barrières géographiques (densité de population, étalement, climat, etc.) ou sociales (comportements de consommation, inquiétudes, croyances, etc.)
36. Qui ne bénéficie pas de la valeur créée? Qu'est-ce qui empêche d'atteindre ces bénéficiaires potentiels? Des « personas », soit des profils qui représenteraient un segment d'utilisateur.rice.s/bénéficiaires peuvent être utilisés. Par exemple, « Sophie a autour de 25 ans, vit dans la MRC de Haute-Yamaska, a un enfant et un emploi à 32 h par semaine ». Cela peut permettre de mieux réfléchir à leurs attentes et leurs besoins.

3.2 Autres parties prenantes

37. Qui sont les autres parties prenantes impactées? Et les plus impactées négativement?
38. Quelles parties prenantes sont sujettes aux retombées (positives ou négatives, environnementales, sociales ou économiques) de la coopérative?
39. Qui fait partie de l'entourage de l'utilisateur.rice/bénéficiaire et pourrait aussit être impacté par la coopérative?
40. Y a-t-il des parties prenantes non humaines impactées par le modèle (faune ou flore)?

4. Les relations avec la communauté

4.1 Relations

41. Quel est le positionnement de la coopérative concernant le type de relations à entretenir avec la communauté (c'est-à-dire toutes les parties prenantes)? La stratégie adoptée aura un impact sur la loyauté des utilisateur.rice.s/bénéficiaires et sur l'acceptabilité sociale des activités de la coopérative.
42. Quel genre de relation avec les utilisateur.rice.s/bénéficiaires la coopérative souhaite-t-elle entretenir? Ce genre de relation est-il cohérent avec le reste du Modèle CCRABE, notamment l'élément **8 - Gouvernance**?
43. Quels sont les moments clés de la relation avec l'utilisateur.rice./bénéficiaire: avant son choix, lors du passage de commande, lors de la livraison, etc.?
44. Quelles stratégies sont déployées pour rejoindre et fidéliser les utilisateur.rice.s/bénéficiaires? (Sans tomber dans l'écoblanchiment)
45. Qu'est-ce qui est mis en place pour encourager la cocréation de valeur avec les utilisateur.rice.s/bénéficiaires? Et avec la personne qui paie (si elle est différente de l'utilisateur.rice.s/bénéficiaire)? Et avec les autres parties prenantes?
46. La propriété psychologique de la coopérative par les membres est-elle prise en compte dans cette stratégie de relation?
47. La relation est-elle cohérente avec le format des produits/services fournis? La stratégie ne doit pas être la même selon le cas de ventes simples, de location, ou d'économie de fonctionnalité.
48. [Serait-il utile de mettre en évidence le coût total de possession des produits/services afin de ne pas être pénalisé par le prix d'acquisition?](#)

4.2 Canaux

49. Comment est-ce que la communication est gérée ainsi que les contacts avec les parties prenantes? Comment atteindre l'utilisateur.rice/bénéficiaire?
 - Quels sont les points de contact avec les parties prenantes?
 - Quels sont les canaux de communication avec l'utilisateur.rice/bénéficiaire?
 - Quel canal de communication préfère l'utilisateur.rice/bénéficiaire?
 - Comment sont récoltés l'intérêt et les attentes de l'utilisateur.rice/bénéficiaire?

50. Comment est gérée la chaîne de distribution des produits/services? Comment est-ce que la coopérative fait parvenir la valeur à l'utilisateur.rice/bénéficiaire?

- Quels sont les canaux de distribution des produits/services? Magasins physiques, distributeurs, foires, ventes en ligne, livraison à domicile, etc.?
- Quel canal de distribution préfère l'utilisateur.rice/bénéficiaire?
- Comment est emballé le produit livré?
- Comment est suivie la fin de vie des produits fournis?
- Comment est organisée une éventuelle logistique inverse (c'est-à-dire du consommateur vers la coopérative, pour gérer le retour des produits, des composants et des matières premières, ainsi que leur recyclage ou leur revente)?

51. Quel investissement et quelles activités demande la mise en place de ces canaux? (Faire le lien avec l'élément 5 – *Activités clés*).

5. Les activités clés

52. Quelles sont les activités requises pour réaliser la proposition de valeur? Et les relations avec la communauté (communication, distribution, etc.)?
53. Quelles activités principales sont nécessaires à la réalisation des produits/services (recherche et développement, production, éducation, sensibilisation, etc.)?
54. Quelles activités entraînent la volonté de cocréation avec les parties prenantes?
55. Y a-t-il des activités à prévoir pour développer certaines ressources immatérielles (compétences, connaissances, confiance, engagement, etc.)?
56. Y a-t-il un ordre de priorité à donner aux activités identifiées?
57. Y aura-t-il des projets pilotes ou des expérimentations à conduire (inclure les activités majeures de recherche et développement, production, gestion, communication, marketing, etc.)?
58. Y a-t-il d'autres activités à considérer en lien avec:
- La gestion de la fin de vie (gérer la logistique inversée, trouver et récupérer les extrants d'autres organisations, etc.);
 - Le prolongement de la durée de vie (entretien, réparation, lutte contre l'obsolescence, etc.);
 - L'intensification de l'utilisation;
 - L'optimisation des opérations (réduire les chutes, etc.);
 - La démontabilité/réparabilité (écoconception, etc.);
 - Le changement de comportement (sensibilisation, éducation, etc.).
59. Y a-t-il des activités de contrôle de qualité de produit dont la coopérative n'est pas propriétaire? Par exemple, dans le cas de l'économie collaborative.
60. Comment prendre en compte le cycle de vie complet des produits dans les activités (extraction, fabrication, distribution, utilisation et fin de vie)?

6. Les ressources clés

61. Les ressources sont-elles disponibles localement ou vont-elles nécessiter un transport conséquent ?
62. Quels équipements ou ressources clés sont nécessaires pour les activités, la proposition de valeurs ou la gestion de la distribution, de la relation avec le membre ou le bénéficiaire, des flux de revenus ?

6.1 Personnes collaboratrices et leur set savoirs

63. Quelles compétences, savoir-faire et connaissances sont nécessaires ?
64. Quel type d'engagement est demandé aux personnes collaboratrices ? Le modèle s'appuie-t-il sur des bénévoles ou des personnes employées ?
65. Le recrutement doit/peut-il se faire localement ?
66. Les activités clés impliquent-elles d'autres ressources ?
67. Le modèle d'économie circulaire proposé s'appuie-t-il sur des activités intensives en main-d'œuvre (comme la réparation, le tri, le démontage, etc.) ?
68. Y a-t-il des risques d'emplois peu/pas valorisants ou intéressants, difficiles, etc. ?
69. Est-ce que les gestionnaires ont des compétences et connaissances fortes en matière de gestion de coopératives ?

6.2 Partenaires clés et institutions

70. Qui sont les partenaires de la coopérative? Des fournisseurs de support/soutien, distributeurs, organisations offrant des services complémentaires, conseillers, promoteurs, prescripteurs, acteurs publics, institutions, etc. ?
71. Quelles ressources apportent les partenaires (capital, temps, compétences, réseau, ou autres)?
72. Quelles ressources clés sont nécessaires aux partenaires pour leur permettre de générer leurs apports à la coopérative?
73. Que reçoivent les partenaires en échange de leurs services?
74. Y a-t-il des parties prenantes qui devront être transformées en partenaires afin d'éviter de perturber la coopérative (par exemple, les gouvernements et institutions, les groupes de pression, les regroupements citoyens, etc.)?
75. Quelle est la dynamique de coopération avec les partenaires? Sont-ils inclus dans la gouvernance (peut être précisé dans l'élément **8 - Gouvernance**)? Y a-t-il un réseau de cocréation de valeurs en place (intercoopération)?
76. Les valeurs des partenaires sont-elles alignées avec les valeurs, la vision, la mission de la coopérative?

6.3 Infrastructures et équipements

77. La coopérative a-t-elle besoin de bâtiments, de terrains et d'autres structures? Des synergies/partages avec d'autres organisations peuvent-elles être envisagées?
78. La coopérative a-t-elle besoin d'équipements, outils techniques, informatiques, etc.?
79. Une technologie particulière (existante ou à venir) sera-t-elle utilisée?
80. Ces infrastructures et équipements seront-ils neufs ou d'occasion (comme un bâtiment existant, des équipements de seconde main, etc.)?
81. Est-ce que les équipements proviennent de fabricants locaux?

6.4 Ressources naturelles

82. La coopérative utilise-t-elle des ressources vierges qui sont directement prélevées des stocks biophysiques pour réaliser ses activités et ses produits/services?
83. La coopérative a-t-elle considéré les trois catégories de ressources existantes?
- Ressources énergétiques : gaz, pétrole, vent, soleil, etc.;
 - Ressources matérielles : eau, métaux, minéraux, air, etc.;
 - Services écosystémiques : pollinisation, fertilité des sols, absorption du CO₂, etc.
84. La coopérative a-t-elle considéré si les ressources sont renouvelables ou non? Si le rythme de consommation est supérieur au rythme de renouvellement, la ressource n'est plus renouvelable.
85. Est-ce que des matériaux bruts ou des vecteurs énergétiques sont utilisés? Par exemple, les plastiques vierges (non issu du recyclage) utilisent du pétrole à la fabrication, les batteries de voiture peuvent utiliser du cobalt ou du lithium, et le carburant automobile est fabriqué à partir de pétrole.

6.5 Autres ressources/données sur le contexte

86. Y a-t-il d'autres ressources nécessaires qui ne sont pas classables dans les catégories 6.1 à 6.4?
87. La coopérative a-t-elle pensé aux ressources matérielles ou énergétiques qui seraient déjà en circulation dans la société si ce modèle n'existait pas (donc des ressources qui ne sont pas extraites directement dans les stocks biophysiques, comme les ressources recyclées, reconditionnées et réparées, les dons, produits défectueux, matières résiduelles d'autres organisations, etc.)?
88. La coopérative a-t-elle besoin de données et d'informations (sur le secteur par exemple)?
89. La coopérative peut-elle compter sur des leviers utiles d'une autre nature comme les réglementations, les subventions (à lier avec la structure de revenus), la culture et les traditions locales, etc. ?

7. Les retombées

90. Comment la coopérative va-t-elle mesurer les retombées indiquées ?
91. Les impacts pendant tout le cycle de vie, en passant par l'extraction des matières premières, l'approvisionnement, la production, l'utilisation et enfin la gestion de la fin de vie sont-ils tous considérés ?
92. Des blocages sont-ils envisageables par rapport à certaines retombées négatives? Si oui, comment les éliminer ?
93. Les retombées positives peuvent-elles être maximisées et sont-elles mises en évidence lors de l'estimation de la « rentabilité » (financière, mais aussi sociétale et environnementale) de la coopérative (afin d'estimer la valeur créée) ?
94. L'analyse peut-elle être poussée plus loin grâce à des méthodes d'analyse d'impacts déjà existantes ?
95. Quelles sont les retombées négatives ou positives sur l'environnement créées par la coopérative (directement ou indirectement liées à ses activités) ?

7.1 Retombées environnementales

96. Tous les types de retombées possibles comme ceux listés dans le beigne de Kate Raworth (2017) ont-ils été inclus ? Les retombées de la coopérative accentuent-elles les impacts ou les mitigent-elles ? Quelques aspects à considérer :
 - Changement climatique : émissions de gaz à effet de serre, diminution de la capacité d'absorption de la biosphère (par exemple : déforestation, destruction de la biosphère, etc.);
 - Acidification des océans : émissions de gaz à effet de serre;
 - Pollution chimique : émissions de produits chimiques et de déchets dans l'atmosphère (air), dans l'hydrosphère (eau) ou la lithosphère (terre);
 - Charge d'azote et de phosphore : utilisation d'engrais de synthèse, etc.;
 - Prélèvements d'eau douce : quantité utilisée;
 - Reconversion des terres : déforestation, artificialisation des sols, urbanisation, etc.;
 - Perte de biodiversité : destruction des habitats, exploitation de la faune, etc.;
 - Pollution de l'air : émissions de polluant dans l'atmosphère;
 - Appauvrissement de la couche d'ozone : utilisation (et fuite) de gaz réfrigérant, etc.

97. Y a-t-il d'autres retombées en matière d'utilisation et de gaspillage des ressources (alimentaire, utilisation de pétrole, etc.)? Y a-t-il un lien à faire avec les ressources naturelles tirées directement des stocks biophysiques (notamment les non renouvelables), qu'elles soient consommées par les produits/services de la coopérative (en général les retombées négatives) ou économisées par les produits/services de la coopérative par rapport aux produits/services équivalents sur le marché aujourd'hui (retombées positives)?

98. La coopérative réduit-elle ou lutte-t-elle contre des impacts négatifs dans notre société?

7.2 Retombées sociales

99. Quelles sont les retombées négatives ou positives sur la société et la population que crée la coopérative, qu'elles soient directement ou indirectement liées à ses activités?

100. Quelques aspects d'enjeux sociaux à considérer :

- Accès et droit à un logement décent;
- Accès et droit à un revenu et un travail décent où on retrouve par exemple la création d'emplois, les conditions de travail, etc.;
- Égalité des sexes;
- Équité sociale;
- Droit à la représentation politique;
- Droit de vivre dans un environnement en paix et juste;
- Droit à l'éducation, et plus largement la sensibilisation;
- Droit à la santé et du bien-être;
- Accès à l'eau et à la nourriture en quantité suffisante;
- Accès à une énergie fiable et abordable;
- Droits d'accès à des réseaux sociaux (relations entre humains) de qualité, mais aussi à la coopération, l'inclusivité, la diversité, la culture;
- Les économies pour les ménages (baisse du coût d'hospitalisation, réduction de la volatilité des prix, etc.);
- L'influence sur les politiques, les réglementations et les financements;
- L'influence des comportements des utilisateur.rice.s tels que celui de consommation.

8. La gouvernance

101. Quel est le type de la coopérative? De consommateurs? De travailleurs? De producteurs? De solidarité?
102. Qui sont les membres de la coopérative?
103. Comment le pouvoir est-il exercé et partagé?
104. Quels sont les processus de décision, le mode de gestion, l'organisation des rôles et du travail?
105. Les entités principales sont-elles identifiées par leur composition, les règles qu'elles suivent et leurs rôles?
- Les membres sont-ils identifiés? Placez-les sur le modèle (ils peuvent se situer à plusieurs endroits, par exemple dans le cas d'une coopérative de solidarité);
 - L'assemblée générale (AG);
 - Le conseil d'administration (CA);
 - Le comité de direction (CODIR) et la direction générale (DG);
 - Les autres comités.
106. Comment l'intelligence collective est-elle valorisée dans le fonctionnement?
107. Comment les membres participent-ils à la gouvernance et s'expriment-ils? Quels sont leurs rôles et leurs pouvoirs?
108. Quelles sont les autres parties prenantes intégrées dans la gouvernance?
109. Y a-t-il un bon équilibre entre la partie associative (qui a pour vocation de défendre la vision, la mission de la coopérative) et la partie entrepreneuriale (qui a pour vocation de mener à bien les opérations et d'assurer la viabilité de l'organisation)?
110. Comment les excédents sont-ils gérés? Sont-ils retournés aux membres selon une ristourne (une règle de distribution est alors à définir) ou réinvestis dans la structure? Attention, sur ce point, la loi locale peut avoir des exigences, comme au Québec;
111. Comment la structure assure-t-elle son indépendance vis-à-vis du secteur public (selon le principe coopératif d'autonomie et d'indépendance)?
112. Quels sont les indicateurs clés de gestion (faire le lien avec les autres éléments du modèle : mission, proposition de valeurs, retombées, etc.)?
113. Quels indicateurs sont à développer pour mettre en évidence les retombées positives créées (et aussi contrôler les retombées négatives)?
114. Comment les impacts sont-ils mesurés (environnementaux, sociaux et économiques)? Par exemple avec le nombre d'emplois créés, le chiffre d'affaires, le volume de transaction, le taux de satisfaction des membres et des parties prenantes, le montant reversé à la communauté, etc.
115. Comment la coopérative attire-t-elle de nouveaux membres et/ou utilisateur.ice.s/bénéficiaires?
116. Comment la gouvernance de la coopérative renforce-t-elle les liens avec les parties prenantes?

9. La pérennité de la coopérative

9.1 Structure de coûts

117. Quels sont les coûts principaux ?

118. Quelles ressources coûtent le plus cher à se procurer ?

119. Quelles activités seront les plus chères à réaliser ?

120. Les coûts peuvent être de plusieurs natures :

- Fixes (peu importe la quantité de produits ou de services) et variables (évoluent selon le volume de production/service);
- Ponctuels (investissements initiaux ou de développement, etc.) et récurrents (qui sont à prévoir chaque année, mois, semaine);
- D'acquisition, de maintenance, de réparation, de mise à jour/à niveau, de sous-traitance, d'utilisation, etc. Le coût total de possession peut être étudié à ce stade.

121. Tous les types de coût ont-ils été pris en compte ? Tels que les ressources matérielles, les infrastructures, les personnes employées, les canaux de communication/distribution, les loyers, etc. ?

122. Le coût total de possession des différentes infrastructures, équipements, etc. est-il mis en évidence ?

9.2 Structure de revenus

123. Quels sont les revenus principaux (subventions, prêts, dons, revenus de ventes, de contrat, etc.)?
124. Les ventes se font-elles au volume, à la performance, au résultat? Selon un abonnement, un contrat de location, des cotisations, etc. ?
125. Y a-t-il un prix unique ou différent selon le segment (gratuit pour certains par exemple)?
126. Comment seront gérées les parts sociales et privilégiées? Dans quel cas seront-elles émises?
127. Comment sera générée la réserve de la coopérative?
128. Est-il possible de tirer des revenus des retombées positives créées en plus afin de financer le développement de la coopérative?
129. Qu'est-ce qui inciterait l'utilisateur.rice ou membre à payer? De quelle(s) façon(s) le paiement pourrait-il s'effectuer? Par quels moyens? En une seule fois, en plusieurs fois ou en continu selon un contrat?

9.3 Gestion des risques et opportunités

Pour répondre aux questions suivantes, deux stratégies sont possibles :

- Soit il est plus judicieux de modifier les autres éléments afin d'intégrer les réflexions directement dans le reste du canevas du Modèle CCRABE;
- Soit il est plus avantageux de lister le mécanisme de contrôle et/ou de mitigation des risques dans l'élément **9.3 - Gestion des risques et opportunités**.

130. Les ressources (par exemple celles tirées des stocks biophysiques) nécessaires à la coopérative peuvent-elles venir à manquer et mettre en péril la pérennité de celle-ci ? Si oui, qu'est-ce qui peut être mis en place pour diminuer ou éliminer le risque ?

131. Les retombées négatives (sociales ou environnementales) et l'équilibre entre les structures de coûts et de revenus vont-ils venir à manquer et mettre en péril la pérennité de la coopérative ? Si oui, qu'est-ce qui peut être mis en place pour diminuer ou éliminer le risque ?

132. Est-il possible de renforcer/découpler les retombées positives et les valoriser (financièrement ou pas) ? Si oui, par quel intermédiaire ?

133. Quels sont les objectifs de rentabilité (financière, sociale ou environnementale) ?

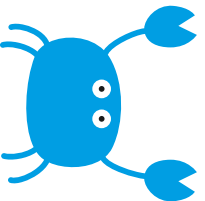
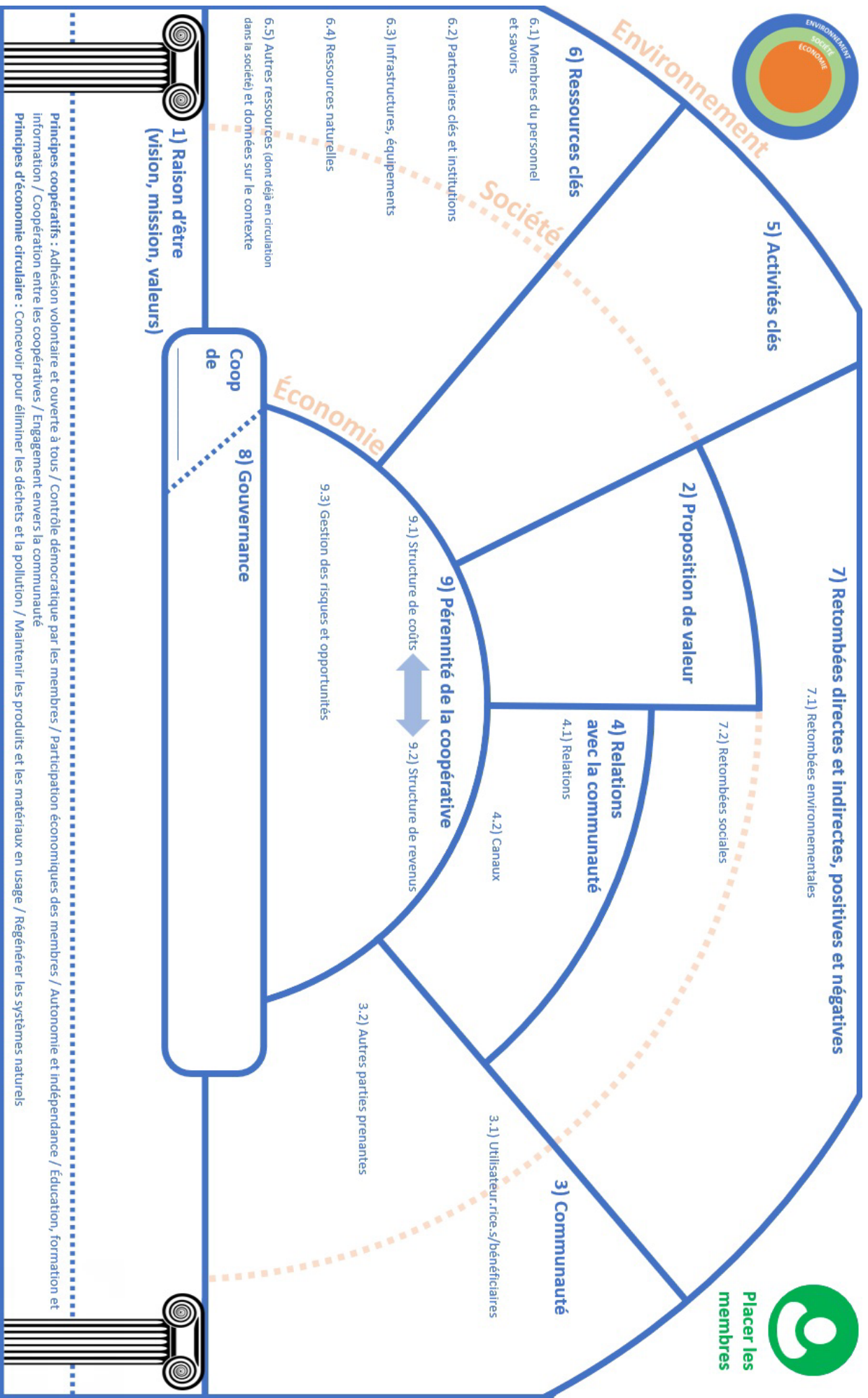
134. Les revenus peuvent-ils balancer les coûts ? Un excédent est-il possible ?

135. Quelle est la stratégie de croissance et de développement de la coopérative (par exemple, montée en échelle afin de découpler les impacts positifs) ?

136. Comment sera financé l'investissement nécessaire au démarrage de la structure (sociofinancement, dons, prêts, subventions, etc.) ?

137. Comment sera financé l'investissement nécessaire à la croissance et au développement ?

138. D'autres risques sont-ils à envisager/gérer ? Notamment concernant les parties prenantes en amont (**6.1 - Membres du personnel et savoirs**, **6.2 - Partenaires clés et institutions**) et en aval (**3.1 Utilisateur.rice.s/bénéficiaires** et **3.2 - Autres parties prenantes**). Par exemple, les emplois créés sont-ils pérennes (gestion prévisionnelle des emplois) ?



Références

Charette, Pierre et Claude Dorion (2017). «Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale», 2e édition, Montréal: CAP Finance et Réseau d'investissement social du Québec.

Crété, Jean-Loup (2022). «[Comment concevoir des modèles d'affaires circulaires sur la base du modèle coopératif?](#)».

Alliance Coopérative Internationale (ACI) (s.d.a) «Faits et chiffres». Récupéré le 25 juin 2023 de <https://www.ica.coop/fr/node/10663>.

Alliance Coopérative Internationale (ACI) (s.d.b). «Découvrez comment les coopératives construisent un monde meilleur !». Récupéré le 20 novembre 2022 de <https://www.ica.coop/fr>

Raworth, Kate (2017). «What on Earth is the Doughnut?...». Récupéré le 20 novembre 2022 de <http://www.kateraworth.com/doughnut/>

RECYC-QUÉBEC (2018). «L'économie circulaire». Récupéré le 20 novembre 2022 de https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/default_images/schema-economie-circulaire-mars2020.png

Vézina, Martine; Bellemare, Marie-France; Raufflet, Emmanuel (2020). «Les modèles d'affaires collectifs en économie circulaire: Typologie et enseignements» pendant l'évènement des 14^{èmes} journées de Recherche en Sciences Sociales, Clermont-Ferrand, France, 2020; Récupéré le 20 novembre 2022 de https://www.sfer.asso.fr/source/jrss2020/articles/B43_V%C3%A9zina_et_al.pdf

