Guide

La tarification sociale

Une introduction

tiess
TERRITOIRES INNOVANTS EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
LIAISON ET TRANSFERT

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

ISBN 978-2-924879-37-5

À propos du TIESS

Le TIESS est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) reconnu par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). Le TIESS regroupe de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il contribue au développement territorial par le transfert de connaissances : il outille les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques. Cette publication fait partie de la collection de guides qu'il met gratuitement à leur disposition. Pour découvrir nos autres titres :

tiess.ca

Contributions

Autrices : Chloé Sahut, Caroline Dufresne, Claudia Atomei

Éditrice : Judith Oliver

Réviseurs linguistiques : Stéphane J. Bureau

Graphisme : mambomambo.ca

Remerciements

Le TIESS tient à remercier les membres du formidable comité de suivi pour leur contribution essentielle à la réalisation de ce guide : Marc Brûlé de Panier futé, Mélanie Doyon, professeure à l'UQAM, Charles Gagnon du Chantier de l'économie sociale, Thibaud Liné et Eva Muratore de La Cantine pour tous, Benoît Roussel du CIUSSS du Saguenay–Lac-Saint-Jean et Nathalie Collin de Projet collectif de conditionnement des surplus alimentaires (PCCSA).

La réalisation de ce document a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère de l'Économie et de l'Innovation.

Québec

Le projet a également bénéficié d'un soutien financier de la Direction générale de la santé publique du ministère de la Santé et des Services sociaux, dans le cadre d'une mesure du Plan d'action gouvernemental sur l'inclusion économique et la participation sociale.

Le TIESS tient à remercier Geneviève Chénier de nous avoir interpellés sur ce sujet et d'avoir soutenu le développement du projet.

La tarification sociale, une introduction est une publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, 2021.

CC BY NC SA

Pour citer ce document : Sahut, C., Dufresne, C. et Atomei, C. (2021). *La tarification sociale, une introduction*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

Guide

La tarification sociale

Une introduction

tiess
TERRITOIRES INNOVANTS
EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
LIAISON ET TRANSFERT

Table des matières

Introduction 6

Qu’est-ce que la tarification sociale ? 8

Les modèles de tarification sociale 10

- La tarification ciblée 10
- La tarification proportionnée 11
- La tarification par contribution volontaire 13
- Quel modèle choisir ? 14

Bâtir son modèle d’affaires 15

- Évaluer la faisabilité du projet 15
- Anticiper les principaux enjeux 17

Conclusion 21

Annexes 22

- Récapitulatif des initiatives et de leurs modèles 22
- Guide d'entrevue thématique 24

Bibliographie 26

Introduction

Au Québec et ailleurs, plusieurs initiatives collectives et communautaires expérimentent la tarification sociale dans leur modèle d'affaires pour répondre aux objectifs sociaux qu'elles se fixent. La tarification sociale regroupe divers systèmes tarifaires qui ont en commun de rendre accessibles des biens ou des services aux personnes en situation de précarité. Doté d'un fort impact social, ce modèle tarifaire ne doit pas empêcher les entreprises d'atteindre la viabilité économique.

La tarification sociale s'est invitée au TIESS grâce à des discussions avec Geneviève Chénier, agente de planification à la Direction de santé publique de la Montérégie, dans le cadre du projet « Territoires nourriciers ». Ce projet, qui explore les liens entre l'alimentation et l'économie sociale, aborde les questions de la sécurité et de l'autonomie alimentaires. Définie au Sommet mondial de l'alimentation à Rome en 1996, la sécurité alimentaire désigne la capacité physique, sociale et économique de se procurer une nourriture suffisante, saine et nutritive répondant à ses besoins et à ses préférences et permettant de mener une vie active. Depuis 1974, elle est considérée comme un droit fondamental[1]. Or, au Québec, ce droit n'est pas une réalité universelle. Les enjeux structurels liés à l'insécurité alimentaire sont connus : accessibilité économique (pouvoir d'achat des ménages à faible revenu), accessibilité géographique (diversité de commerces dans les milieux de vie, accès à ces commerces à pied ou en transport en commun), qualité des produits, habitudes et savoir-faire alimentaires (littératie alimentaire)[2]. Les enjeux conjoncturels liés à la pandémie de COVID-19 ont contribué à fragiliser davantage la situation de nombreux ménages au Québec[3].

Si elle ne règle pas l'ensemble des problématiques liées à l'insécurité alimentaire, la tarification sociale constitue une piste concrète pour faciliter l'accès financier à une alimentation saine. Elle représente un complément et une alternative aux solutions proposées actuellement, notamment les banques alimentaires qui répondent aux urgences des personnes en situation de précarité mais qui génèrent une certaine stigmatisation. La tarification sociale permet de rendre la dignité aux personnes financièrement vulnérables en leur redonnant leur place de consommateurs et en leur laissant le choix des produits qu'elles achètent.

Régulièrement mise en pratique, la tarification sociale n'avait jusqu'ici fait l'objet d'aucune collecte de données ni de partage de connaissances. Ce guide rend donc accessibles les connaissances théoriques et les pratiques existantes afin d'outiller les entreprises qui souhaitent se familiariser avec cette notion et éventuellement l'intégrer à leur modèle d'affaires.

---

1 Il a été proclamé lors de la Conférence mondiale sur l'alimentation de 1974 que « Chaque homme, femme et enfant a le droit inaliénable d'être libéré de la faim et de la malnutrition afin de développer pleinement ses facultés physiques et mentales. »

2 Les enjeux mentionnés ont été discutés au sein du comité technique Accès à une saine alimentation, dans le cadre des travaux de la Table métropolitaine en sécurité alimentaire de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM).

3 Voir le sondage de l'Institut national de santé publique du Québec

Le guide en bref

De la définition à la mise en œuvre, en passant par les défis et les enjeux, ce guide, à l'intention des entreprises et des organismes qui luttent contre les causes de l'insécurité alimentaire, dresse un rapide tour d'horizon de la tarification sociale.

Aperçu

La première partie pose les bases d'une compréhension commune à partir de la littérature et des cas étudiés. En l'absence de précédents, cette définition opérationnelle est volontairement concise pour englober plusieurs modèles de tarification et demeurer évolutive.

La seconde partie présente les modèles de tarification sociale recensés au fil des recherches et des entrevues. Ces modèles évolutifs peuvent être façonnés pour s'adapter à la réalité des projets, des territoires et des marchés dans lesquels ils s'insèrent ou pour mieux répondre aux objectifs sociaux et économiques de l'organisme. Pour aider les entreprises à mettre en place leur propre système de tarification, des pistes de réflexion et des paramètres sont présentés.

La troisième partie se penche sur les principaux enjeux associés à la mise en place de la tarification sociale. Ces éléments nécessitent une réflexion en amont et une attention particulière pendant la mise en œuvre.

Huit fiches synthèses, accessibles sur le site du TIESS, présentent les principales caractéristiques des entreprises rencontrées. Nous espérons qu'elles pourront vous inspirer !

Méthodologie

Le contenu de ce guide repose sur un corpus d'écrits et sur une série de huit entrevues semi-dirigées avec des entreprises (ou des organismes communautaires) qui pratiquent la tarification sociale.

La recension d'écrits a été réalisée en ligne, à partir d'une recherche par mots clés en français, en anglais et en espagnol, sur Google Scholar, sur le site de la bibliothèque de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), qui regroupe diverses bases de données, et sur des sites gouvernementaux et spécialisés.

Les entretiens se composaient de questions thématiques sur les modèles d'affaires intégrant la tarification sociale (voir grille d'entretien en annexe). Le choix des initiatives a été validé par le comité de suivi du projet. Six d'entre elles s'inscrivent dans le domaine de l'alimentation, avec une mission particulièrement liée à la sécurité alimentaire. Les deux autres sont actives dans le domaine des soins aux personnes : une entreprise d'économie sociale en aide à domicile (EÉSAD) et une clinique privée de médecines alternatives (ostéopathie, massothérapie).

Cette double collecte de données visait à comprendre les différents modèles existants, leurs caractéristiques, les enjeux rencontrés et les bons coups.

Limites

La tarification sociale est un sujet relativement peu documenté. En plus de leur petit nombre, les modèles étudiés dans les littératures scientifique et grise sont essentiellement des systèmes de tarification relatifs aux services publics, qui ne sont pas toujours transposables au modèle entrepreneurial.

Vu le petit nombre d'entrevues réalisées, il est également impossible de généraliser et de proposer des modèles clés en main aux entrepreneurs.

Le contexte de la COVID-19 a également eu un impact sur nos recherches et a compliqué le travail collaboratif tant avec les entreprises d'économie sociale qu'avec les partenaires du projet. Le choix des études de cas a dû être révisé, car bon nombre d'organismes et d'entreprises ont dû se réorganiser pour répondre à la situation d'urgence et n'ont pu nous offrir d'entrevue. La collaboration étroite avec le réseau de la santé imaginée au départ n'a pas été possible, toutes les énergies de ce réseau étant mobilisées sur le terrain pour faire face à la pandémie.

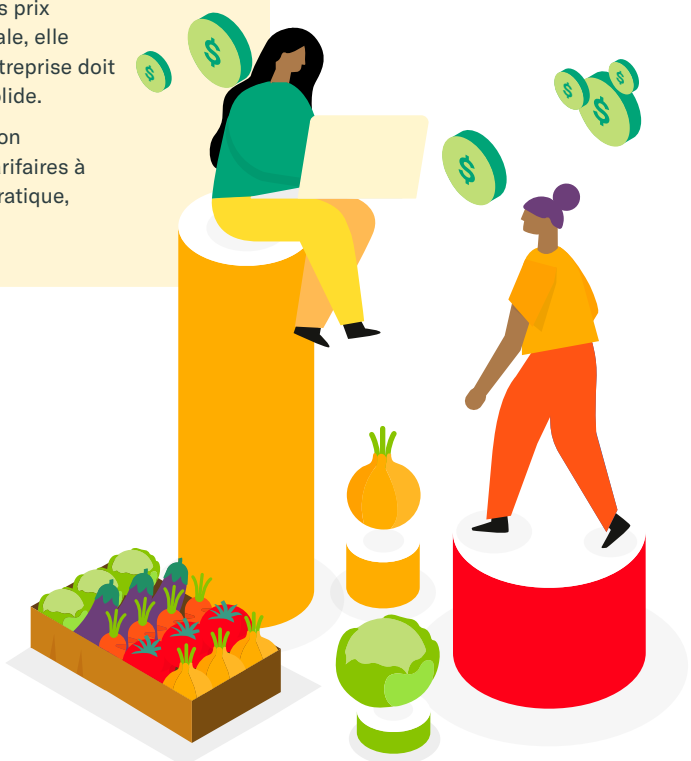
Qu’est-ce que la tarification sociale ?

La tarification sociale a pour but d’offrir un prix réduit aux personnes qui ne peuvent pas (ou qui peuvent difficilement) s’offrir certains biens ou services lorsque ceux-ci sont facturés aux tarifs pratiqués sur le marché. Elle vise donc à mettre en place un système de prix conforme aux principes d’équité sociale et économique pour réduire la charge financière qui pèse sur certaines catégories de personnes.

Définition

Il s’agit d’une stratégie à fort impact social qui retire certains biens ou services de la logique qui domine le marché à but lucratif. La tarification sociale est à l’inverse des stratégies de discrimination par les prix qui visent à maximiser les profits. Mais si sa finalité est sociale, elle poursuit tout de même un objectif économique, puisque l’entreprise doit assurer sa viabilité, donc reposer sur un modèle d’affaires solide.

Cette définition générale précise les contours de la tarification sociale. Elle permet de rassembler les différents systèmes tarifaires à vocation sociale pratiqués sous une même appellation. En pratique, la tarification sociale peut prendre différentes formes.



Quelques conditions de succès

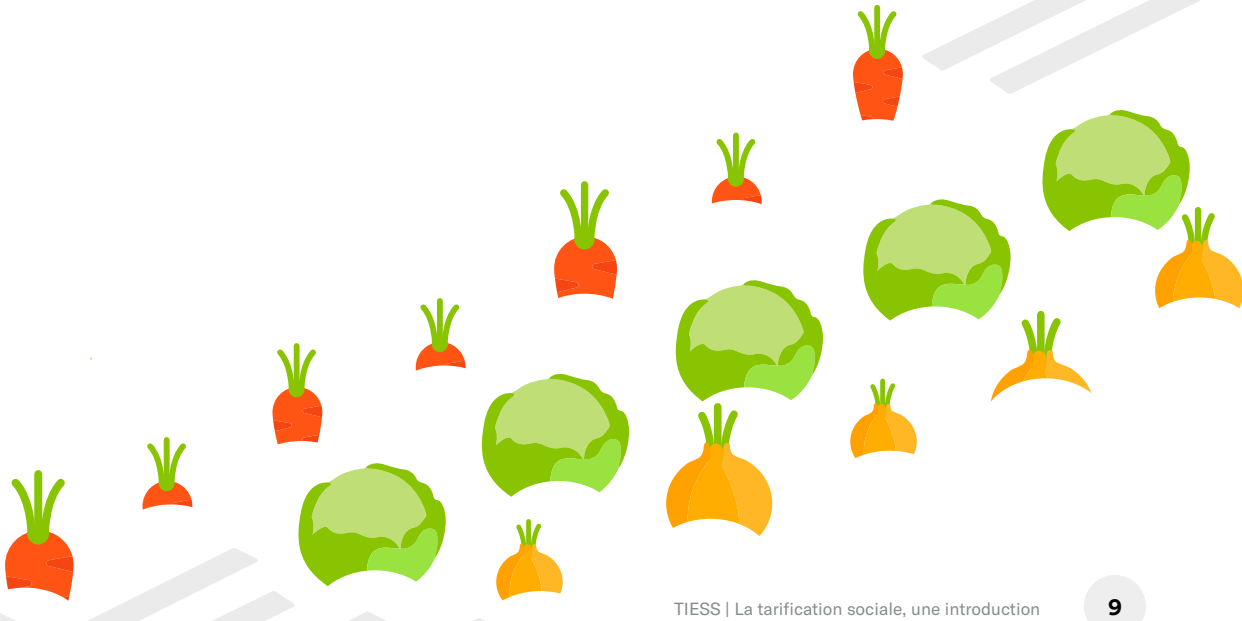
- Bâtir un modèle d'affaires en accord avec la réalité territoriale.
- Créer des partenariats.
- Mutualiser les moyens et les ressources.
- Varier les services, les activités, les types de tarification.

Quelques défis

- Atteindre la viabilité économique.
- Limiter les effets « barrière » et stigmatisants.
- Communiquer de manière stratégique auprès des populations ciblées.

Quelle différence avec la tarification solidaire ?

La tarification sociale peut également être appelée tarification solidaire. L'expression est majoritairement utilisée pour mettre en lumière la mobilisation d'une clientèle solidaire. Généralement plus nantie, cette clientèle paye un tarif plus élevé, ce qui participe au financement du projet. Nous avons choisi d'utiliser le terme « tarification sociale » de façon à intégrer une plus grande variété de systèmes tarifaires à vocation sociale. Nous considérons qu'il s'agit d'un choix de communication qui revient à l'entreprise en fonction de ses objectifs ou de la réalité du marché dans lequel elle souhaite s'insérer.



Les modèles de tarification sociale

Il existe différentes manières de pratiquer une tarification sociale. Nos recherches et études de cas nous ont permis d'en identifier trois. Il s'agit de modèles génériques à partir desquels il est possible de créer son propre système de tarification sociale en croisant les paramètres pour correspondre à la réalité du territoire et des besoins de la clientèle.

1

La tarification ciblée

Définition

La tarification ciblée s'adresse exclusivement à une catégorie de personnes définie selon des critères socioéconomiques (statut, revenu, composition familiale). Elle permet d'offrir un tarif réduit par rapport au tarif moyen du marché.

Mise en œuvre

La tarification ciblée implique de déterminer en amont les critères d'inclusion et d'exclusion qui donnent accès aux biens et aux services proposés. Elle implique également de mettre en place un processus d'admission de la clientèle qui repose sur des justificatifs.

Retour d'expérience

L'épicerie la **Halte-ternative** à Jonquière pratiquait initialement une tarification ciblée pour une clientèle à faible revenu. Vu le manque de rentabilité du projet, l'épicerie a dû revoir son système tarifaire pour intégrer une clientèle solidaire. Pour en savoir plus sur le fonctionnement de la Halte-ternative.

Avantages

- La tarification ciblée bénéficie directement aux personnes vulnérables.
- Elle est facile à mettre en place.

Défis à anticiper

- Il existe un risque de stigmatisation des populations concernées.
- Il convient de prévoir une gestion technique et administrative du suivi client.
- Atteindre la rentabilité économique peut s'avérer difficile avec pour corollaires :
  - un risque accru de dépendance aux subventions ;
  - la nécessité de développer d'autres activités rémunératrices pour compenser le manque à gagner.

La tarification proportionnée

Définition

La tarification proportionnée implique des modulations tarifaires : des services ou des biens de même nature sont vendus à des prix différents en fonction des caractéristiques socioéconomiques des personnes qui en font usage.

Mise en œuvre

La tarification proportionnée peut être ouverte à tous ou restreinte à certains publics cibles. Cependant, elle est toujours établie selon des paliers tarifaires qui correspondent à des critères d'attribution variables.

Les paliers

- Au moins deux paliers sont nécessaires.
- Moins il y a de paliers, plus la gestion est simple pour l'entreprise.
- Plus il y a de paliers, plus les prix s'adaptent à la réalité de la clientèle.
  - Ils peuvent être fixés par produit, en fonction du prix coûtant.
  - Ils peuvent prendre la forme d'un pourcentage de rabais par rapport au prix régulier.

Les critères d'attribution

Les paliers de tarification sont généralement déterminés à partir des caractéristiques socioéconomiques de la clientèle, comme le revenu, l'âge, le statut professionnel ou encore la composition familiale. D'autres critères peuvent également être utilisés, tels que l'implication bénévole ou le statut de membre.

Cas concrets

L'épicerie **Au Panier de Chomedey**, à Laval, pratique une tarification en trois paliers, déterminée en fonction des revenus et du statut des clients. Une première distinction de prix est faite entre les membres et les non-membres : le tarif le plus élevé est appliqué aux clients occasionnels de l'épicerie, alors que la cotisation annuelle permet aux membres d'accéder à un tarif préférentiel. Un troisième palier, le plus bas, est réservé à la clientèle membre à faible revenu : il est accessible après la présentation d'un justificatif. Pour en savoir plus sur Au Panier de Chomedey et ses autres volets.

Le **Marché solidaire Frontenac** propose des réductions à ses membres en contrepartie du temps investi pour l'organisme. Ainsi, trois paliers tarifaires ont été établis : les clients solidaires payent le plein tarif, les membres accèdent à un premier palier de réduction et les bénévoles ont accès au tarif le plus avantageux en échange d'une période d'implication mensuelle de 4 h. Pour en savoir plus sur le Marché solidaire Frontenac.

Multi-Services est une entreprise d'économie sociale d'aide à domicile (EÉSAD) située à Grande-Vallée. Comme toutes les EÉSAD, elle pratique indirectement une tarification sociale sur ses services d'aide à domicile. En effet, l'entreprise pratique un tarif horaire unique de 21 $ pour l'ensemble de sa clientèle, cependant un programme gouvernemental, le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD), permet la prise en charge d'une partie du service par la Régie de l'assurance maladie (RAMQ). Ainsi, les paliers tarifaires s'étalent entre 3,50 $ et 17 $ de l'heure en fonction des revenus des clients. Pour en savoir plus sur le fonctionnement des EÉSAD et plus particulièrement sur Multi-Services.

Avantages

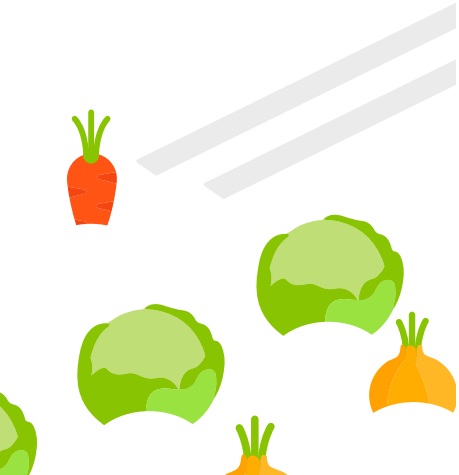
- La tarification proportionnée permet de s'adapter aux réalités de la clientèle.
- Elle tend vers plus d'équité sociale et économique.
- Les paliers tarifaires peuvent se compenser entre eux pour favoriser la rentabilité financière de l'initiative.

Défis à anticiper

- La tarification proportionnée exige de définir une grille de prix et des critères d'attribution cohérents.
- Le suivi client et la gestion des tarifs requièrent des moyens techniques et administratifs.
- Des moyens de communication efficaces doivent être mis en place pour rejoindre les différentes clientèles ciblées.
- Les populations associées aux tarifs réduits pourraient se sentir stigmatisées.

Recourir à l'implication bénévole

Plusieurs initiatives choisissent d'intégrer des bénévoles au fonctionnement de leur projet. Ce choix présente l'avantage de favoriser l'ancrage local de l'entreprise grâce à l'appropriation du projet par les citoyens. Dans une perspective de réduction des coûts de fonctionnement, il s'agit aussi d'un bon moyen de diminuer la masse salariale. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que les bénévoles ne sont pas des employés, leur présence peut être aléatoire et leur travail doit être encadré. Il ne faut donc pas sous-estimer le temps investi dans leur suivi et leur formation.



La tarification par contribution volontaire

Définition

La tarification par contribution volontaire laisse le choix à la clientèle de payer le tarif qu'elle désire pour le bien ou le service proposé. Ce type de tarification peut prendre diverses formes : elle peut être ouverte à tous ou limitée à une clientèle donnée. Elle peut être complètement libre ou encadrée par l'entreprise.

a. Prix libre ou autodéterminé

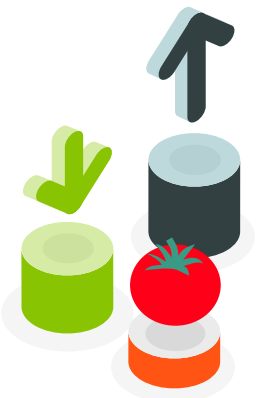
Le client paye ce qu'il veut ou ce qu'il peut, incluant rien du tout. Aucune indication de prix n'est fixée par l'entreprise.

Retour d'expérience

Le Filon, à Lévis, a testé cette stratégie au lancement de son marché ambulant. Constat : cela peut être déstabilisant pour le client qui ne connaît pas forcément la valeur des produits qu'il souhaite acquérir. Pour en savoir plus sur le Filon.

b. Prix suggéré, prix minimum ou intervalle de prix

L'organisme peut choisir de recommander un prix, de proposer un prix minimum ou d'indiquer une fourchette de prix. Ces stratégies présentent l'avantage d'aiguiller le client lorsqu'il paye pour un produit. Elles sont également susceptibles d'encourager les gestes solidaires en incitant les personnes les mieux nanties à participer davantage pour soutenir la mission sociale de l'entreprise.



Cas concrets

Le programme **« La Cantine dans les écoles »** de La Cantine pour tous donne accès à des repas équilibrés pour les élèves selon le principe de la contribution volontaire. Pour les parents des écoles adhérentes, le service est accessible sur une plateforme en ligne, à partir de laquelle ils peuvent passer une commande pour le nombre de repas désirés et déterminer le prix qu'ils souhaitent payer pour un repas. Une contribution minimale de 1 $ par repas est demandée et un prix suggéré de 5,50 $ est affiché. Pour en savoir plus sur la Cantine pour tous.

À Rouyn-Noranda et à Sainte-Adèle, la **Clinique Sera** propose une fourchette de prix pour des soins de massothérapie, d'ostéopathie ou de naturothérapie. Selon le principe de « donner au suivant », les clients décident de payer un prix qui correspond à leur situation financière, entre 65 $ et 100 $. Tous les montants recueillis au-delà du prix minimum sont redistribués en soins gratuits ou à prix réduit à des personnes dans le besoin qui ont été dirigées vers la clinique par des organismes communautaires de la région. Pour en savoir plus sur la Clinique Sera.

À Montréal, le magasin général du **Santropol Roulant** vend des produits alimentaires préparés sur place à partir de la production de sa ferme urbaine. Le magasin est ouvert à tous et chacun est libre de payer ce qu'il peut. Le fonctionnement repose sur la confiance, puisque le magasin est en accès libre, sans employé. Un prix conseillé est affiché pour chaque produit. Pour en savoir plus sur le Santropol Roulant.

Avantages

- Le principe de la contribution volontaire limite le risque de stigmatisation.
- Il permet de cultiver une certaine mixité sociale parmi la clientèle.
- Il permet d'adapter les prix à la réalité financière des clients.

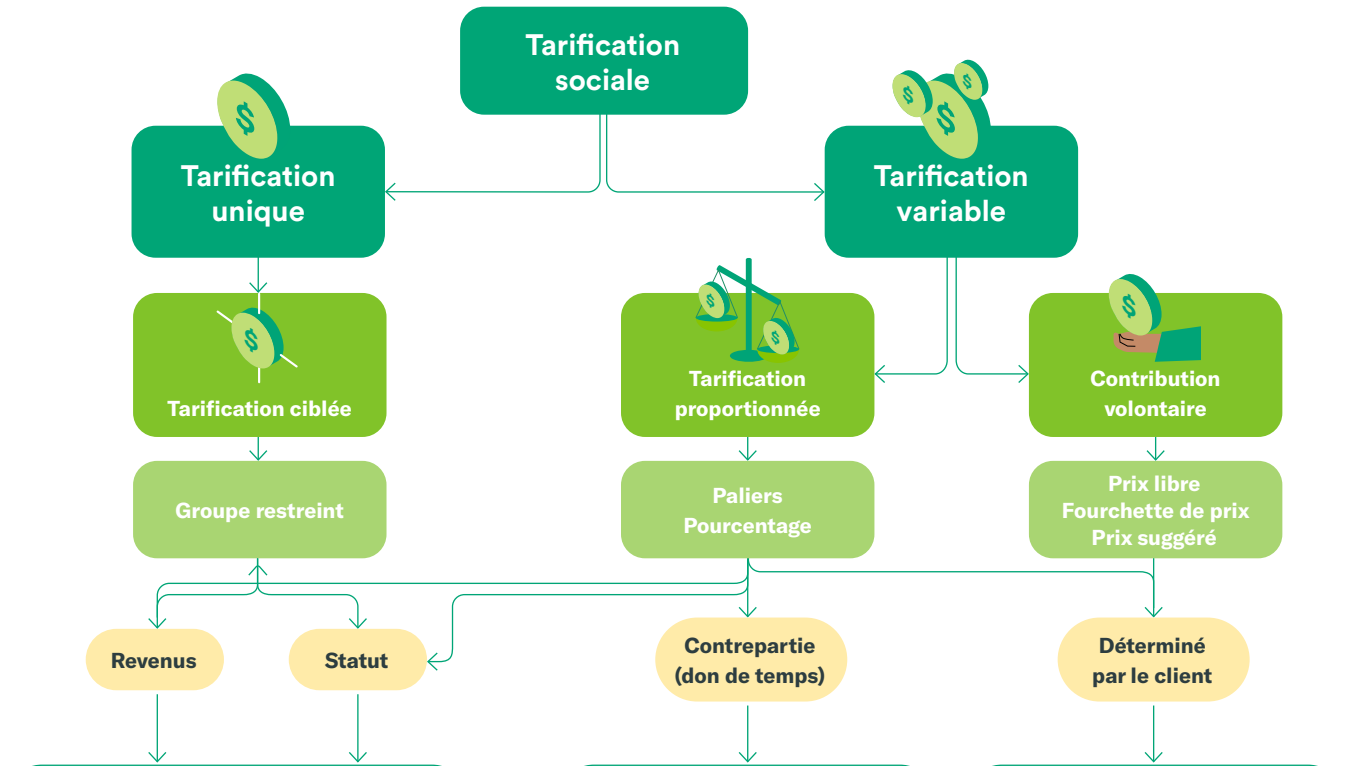
Défis à anticiper

- L'absence de prix fixes génère une fluctuation des revenus.
- Elle rend plus difficiles les prévisions budgétaires.
- Elle repose sur la bonne volonté et l'honnêteté du client, ce qui n'exclut pas quelques dérives.

Quel modèle choisir ?

Déterminer le modèle qui convient le mieux à un organisme ou à un projet repose sur un calcul de risque-bénéfice. Quel qu'il soit, le système tarifaire mis en place aura un impact sur le modèle d'affaires de l'entreprise. Il impliquera de trouver des solutions pour pallier le manque à gagner ou pour supporter des fluctuations de revenus, par exemple. Le modèle doit donc être choisi en connaissance de cause et faire partie intégrante de la réflexion sur le projet.

Le schéma suivant vous guidera dans le choix d'un type de tarification sociale.



Avantages
- Bénéficie directement aux groupes ciblés.
- Se met facilement en place.

Limites
- Implique de trouver des stratégies pour combler le manque à gagner (subvention, clientèle solidaire, projets ou activités plus rentables menés en parallèle).
- Nécessite des moyens administratifs et techniques pour assurer le suivi client.

Avantages
- Limite la charge salariale grâce au bénévolat.
- S'adapte aux réalités des clientèles.
- Favorise l'appropriation du projet par les citoyens.

Limites
- Exige une cohérence et un suivi rigoureux.
- Implique du temps de formation.
- Peut créer de la stigmatisation.

Avantages
- Sensibilise la clientèle aux inégalités de revenus.
- Invite à des gestes solidaires.
- Limite la stigmatisation (aucune pièce justificative, etc.).

Limites
- Induit une fluctuation de revenus.
- Complexifie les prévisions budgétaires.
- Repose sur l'honnêteté.

Bâtir son modèle d'affaires

Évaluer la faisabilité du projet

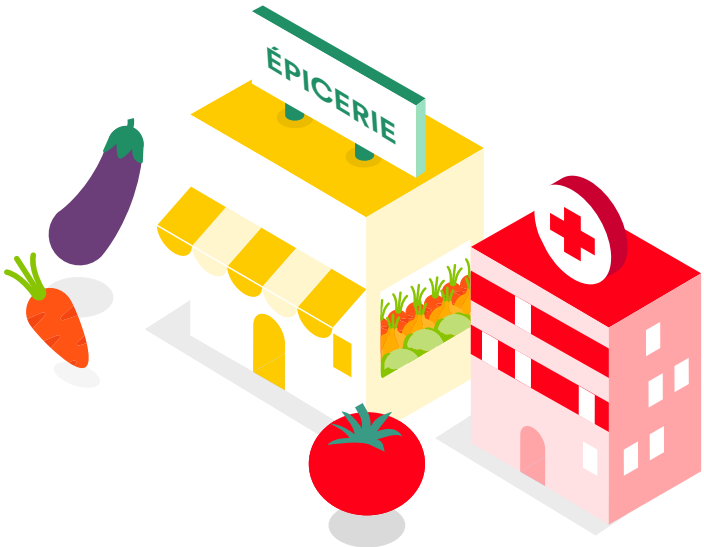
Connaître son territoire

Il est essentiel de déterminer la zone d'action du projet et de connaître la réalité territoriale. Cela inclut de bien définir le marché dans lequel l'entreprise prend ou prendra place : quels acteurs l'occupent actuellement ? Quels sont les avantages concurrentiels de l'entreprise par rapport à ces acteurs en place ? Quelles sont ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces (analyse FFOM) ? Cela implique également d'étudier les indicateurs socioéconomiques de la communauté – qui la compose ? En quelle proportion ? –, d'anticiper les difficultés à rejoindre les clientèles ciblées, mais aussi d'identifier à quels besoins (non comblés) l'entreprise est susceptible ou non de répondre.

Ces éléments aideront à déterminer le type de tarification sociale à mettre en place. Par exemple, les profils des résidents du secteur auront un impact sur le projet. Dans le cas d'une population homogène à faible revenu, il sera difficile de compter sur une clientèle solidaire pour assurer la rentabilité financière du modèle. Inversement, dans un secteur aisé, on peut choisir de vendre certains types de produits dans des lieux fréquentés par une clientèle qui dispose de plus de moyens.

Prévoir l'impact social

Il est utile d'essayer d'anticiper les impacts sociaux du projet. Le projet répond-il vraiment aux besoins des publics visés ? Est-il acceptable socialement ? Le modèle de tarification privilégié sera-t-il une source de stigmatisation ? Quels effets négatifs pourraient survenir et que peut-on mettre en place pour les limiter ?



Évaluer les besoins techniques, financiers, humains et matériels nécessaires à la mise en place d'un modèle viable

Une estimation de l'ensemble de ces besoins permettra de connaître les coûts de lancement et de fonctionnement de l'initiative et donc de choisir des solutions pour rentabiliser le projet.

Plusieurs types d'études peuvent être réalisés. Ils dépendent en partie du stade d'avancement du projet : démarrage ou prédémarrage, développement, lancement de nouveaux produits ou services, changement d'échelle, réorientation, etc. En voici quelques exemples.

Étude de marché

Elle permettra de préciser la clientèle cible, les caractéristiques du service, les moyens et les coûts de production, le prix, l'impact du service sur les autres existants et les coûts-bénéfices des différentes options.

Études techniques

Elles permettront d'évaluer si le projet est techniquement réalisable. Elles consistent entre autres à documenter le coût des matières premières et les modalités d'approvisionnement. Il existe différents types d'études techniques.

Étude de la capacité organisationnelle et des ressources humaines

Elle pourra s'avérer utile notamment dans le cas d'une entreprise existante qui souhaiterait développer un nouveau service ou volet d'activités (diversification).

Étude prospective d'impact social et environnemental

Elle consiste à analyser l'impact potentiel d'un produit ou d'un service en fonction des normes environnementales et sociales existantes. Ce type d'étude peut permettre d'anticiper des retombées et de réduire celles qui sont négatives et non désirées tout en maximisant celles, positives, qui sont recherchées.

Évaluation d'impact (a posteriori)

L'évaluation (ou mesure) d'impact social permet de documenter les effets produits par une activité ou un service une fois mis en œuvre. Idéalement, ce type d'évaluation devrait servir à collecter des informations pour permettre à l'organisme d'améliorer ses activités, mais il sert parfois aussi à démarquer le projet d'autres initiatives semblables en démontrant la portée de son action.

Calcul du coût de revient

Ce calcul permet d'établir le coût total nécessaire pour produire un bien ou offrir un service. Il prend en compte le prix d'achat de la matière première, le coût de la main-d'œuvre, les frais liés à un local et à son entretien, le transport, etc. Plusieurs éléments peuvent faire varier le coût de revient, comme le prêt d'un local par un partenaire, la mutualisation d'équipement ou de main-d'œuvre, etc. Un ou plusieurs partenaires peuvent donc contribuer à offrir une tarification sociale en amont de la vente d'un produit ou service.

L'objectif est donc de trouver un équilibre entre les objectifs sociaux et les objectifs économiques du projet, en prenant en considération l'ensemble des paramètres connus avant le démarrage. Pour ce faire, plusieurs professionnels peuvent vous accompagner pour bâtir votre modèle d'affaires, comme les pôles d'économie sociale, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), les coopératives de développement régional (CDR) et la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ), les organisateurs et organisatrices communautaires, les conseillers en économie sociale dans les MRC, PME-MTL, etc.

Anticiper les principaux enjeux

Assurer le démarrage et la pérennité d'une entreprise d'économie sociale ou d'un projet collectif s'assortit d'une multitude de défis auxquels s'ajoutent ceux qui se posent plus particulièrement dans le cadre de la tarification sociale. Trois enjeux ont été particulièrement soulignés par les initiatives rencontrées. Les intégrer le plus tôt possible dans les réflexions pourra aider à les surmonter.

1 Les revenus

Parce qu'elle repose sur une réduction des prix, la tarification sociale affecte nécessairement la viabilité économique de l'entreprise. Il n'est pas toujours facile de trouver comment la financer pour qu'elle s'intègre dans un modèle d'affaires. La majorité des initiatives rencontrées éprouvaient d'ailleurs des difficultés à atteindre l'objectif de rentabilité économique et étaient souvent dépendantes de subventions.

Le financement d'une mesure de tarification sociale doit donc être idéalement réfléchi dès les premières étapes d'un projet. L'augmentation de revenus autonomes (provenant de la vente de biens ou de services par l'entreprise) peut permettre d'assurer une pérennité, mais des aides gouvernementales sont généralement indispensables, pensons à des ententes à long terme (subventions, contrats, ententes de services, etc.) avec des bailleurs de fonds, comme des ministères ou des fondations.

Les pistes de réflexion

Réduire les coûts	• Réduction de la masse salariale : recours au bénévolat ou à l'implication des membres, postes subventionnés, etc. • Réduction des coûts d'approvisionnement : dons, mutualisation, partenariat, etc. • Réduction des coûts matériels : mutualisation, prêt de matériel ou de locaux par des partenaires, etc.
Développer des activités rémunératrices	• Diversification des volets d'activités de l'entreprise pour inclure un volet marchand plus lucratif. • Développement d'une clientèle plus nantie (clientèle solidaire).
Diversifier ses revenus	• Financement public et subventions récurrentes. • Contrat ou entente de services entre le gouvernement et les entreprises d'économie sociale. Pensons au modèle des CPE ou encore à celui des EÉSAD : une partie des revenus de ces organisations provient d'un programme récurrent, géré par un ministère, ce qui permet l'accès universel ou à tout le moins d'offrir des services essentiels à un prix décent. • Dons et recours au financement participatif. • Autres bailleurs de fonds (fondations, etc.). • Clientèle solidaire.

Et les organismes communautaires à volet marchand ?

Par leur nature même, les organismes communautaires offrent des services complémentaires ou qui ne sont pas pris en charge par l'État. Ils n'envisagent pas de prime abord leur mission à l'aune de sa possible rentabilité économique. Toutefois, un nombre croissant d'organismes communautaires souhaite développer un volet marchand pour contribuer au financement d'autres services. La réduction des programmes d'aide gouvernementale, combinée à une hausse des besoins de diverses populations, explique que cette option soit régulièrement envisagée par les organismes.

Les entrevues ont d'ailleurs été principalement réalisées auprès de personnes qui représentent des organismes communautaires. Malgré les questionnements ou les tensions qui peuvent survenir entre la mission et les objectifs des organismes communautaires et ceux d'entreprises d'économie sociale, tous les projets qui démarrent souhaitent durer et fonctionner. À un moment ou à un autre, la question du financement se pose et la rentabilité devient incontournable. La rentabilité ne signifie pas « profits » et la contribution de l'État, sous forme de subventions, de contrats ou d'entente de services, peut être une source de revenus à moyen ou à long terme. Il faut néanmoins garder à l'esprit que les programmes de financement prennent fin parfois et qu'à moins d'être intégré dans une politique publique (ex. : les EÉSAD) le financement peut être aléatoire ou incertain. Bref, comme dans tout projet entrepreneurial, une part d'incertitude demeure !

La gouvernance

Les choix en matière de gouvernance sont au centre de toute entreprise d'économie sociale, donc au cœur du modèle d'affaires. Ils englobent un certain nombre de paramètres auxquels il est essentiel de réfléchir lors de la mise en place de l'initiative.

Les pistes de réflexion

Pour une entreprise en démarrage

- La question du statut juridique n'est pas à négliger : coopérative ou OBNL ? Des accompagnateurs spécialisés en économie sociale peuvent aider à faire un choix éclairé. La boussole entrepreneuriale invite notamment à se poser les bonnes questions.
- Le modèle de gouvernance doit s'aligner sur la mission de l'entreprise. Autrement dit, le choix des parties prenantes[4] incluses dans les prises de décision dépend de la mission que s'est donnée l'entreprise. Il est donc important de définir suffisamment tôt sa mission afin de choisir qui participera à la gouvernance de l'entreprise.
- Une fois les parties prenantes ou les partenaires mieux définis, deux niveaux de réflexion aideront à mieux cibler le modèle de gouvernance.
  - Membres, clients et employés : quelle est l'implication souhaitée de la part des employés et de la clientèle ? Est-ce qu'un *membership* est souhaité ? Si oui, de quelle nature ? Une cotisation annuelle ? Une contribution sous forme d'heures travaillées ? La participation à un comité ou au conseil d'administration ? Est-ce qu'il y a un lien entre le statut de membre et l'accès à la tarification sociale ?
  - Quelle sera la composition du conseil d'administration ? Quelle proportion d'usagers ou de clients, d'organisations de la communauté, de représentants politiques, d'employés, etc. y siègera ?

Pour une entreprise déjà existante

- L'ajout d'un principe de tarification sociale dans les activités de l'entreprise correspond-il au souhait d'atteindre de nouveaux publics cibles ? Si oui, est-ce que le modèle de gouvernance doit changer (composition de l'assemblée générale des membres et/ou du conseil d'administration) ?
- Même si le modèle de gouvernance n'est pas amené à changer, le développement d'une tarification sociale induit de nombreux changements dans la stratégie de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la structure de revenus. En amont, il est donc nécessaire de mobiliser les parties prenantes, l'équipe et les instances de gouvernance pour s'assurer d'un solide engagement de chacun. Il importe également d'être transparents sur les risques financiers et de ne pas hésiter à mobiliser son réseau pour bénéficier d'expertises qui pourraient s'avérer utiles au projet (comptabilité, gestion, communication, commercialisation, etc.).

4 Les parties prenantes peuvent être les fondateurs, les salariés, les bénévoles, les clients ou les bénéficiaires, les financeurs, les fournisseurs, les pouvoirs publics, les sympathisants, les autres organisations partenaires, etc.

La communication

La nécessité de se doter d'une solide stratégie de communication a été soulignée par l'ensemble des initiatives rencontrées. Pour plusieurs organismes, il est difficile de se pencher sur cet aspect en raison d'un manque de ressources, pourtant la communication auprès des clients, des membres ou des usagers reste une question essentielle dans la constitution de leur modèle d'affaires. Quelques pistes ont déjà été explorées qui peuvent servir de base de travail, cependant une recherche plus approfondie sur les outils de communication pourrait être effectuée.

Les défis qui se posent

Faire connaître l'initiative sur le territoire

- Favoriser la découvrabilité du projet, sa visibilité, mais aussi souligner sa crédibilité et son attractivité pour contribuer à son ancrage dans la collectivité.

Rejoindre efficacement la ou les clientèles cibles

- Cet aspect peut s'avérer un vrai défi en soi. Les clientèles les plus démunies ou marginalisées peuvent être particulièrement difficiles à rejoindre (isolement, itinérance, analphabétisme, maîtrise du français, fracture numérique, habitudes liées à l'âge ou au statut social, etc.).

Avoir une communication efficace qui limite la stigmatisation

- C'est tout le défi de rendre le système tarifaire clair et visible tout en conservant une certaine discrétion.

Diversifier les communications en fonction des profils de clientèle

- Dans le cas de publics variés (plusieurs paliers ou cibles, clientèle solidaire, etc.), les moyens mais aussi les messages à véhiculer pourraient être différents.

Communiquer régulièrement avec votre réseau

- Il importe d'informer les partenaires, les membres, les donateurs potentiels pour maintenir leur mobilisation et entretenir la confiance.

Les pistes explorées

Diversifier les moyens de communication pour tenir compte des réalités des publics cibles

- Par exemple, utiliser les médias locaux pour des campagnes publicitaires, recourir à l'affichage public, faire du porte-à-porte, créer un bouche-à-oreille, passer des appels, miser sur des ambassadeurs, etc.

S'associer à des acteurs locaux déjà bien établis auprès de certaines populations

- Développer des partenariats ou une relation de confiance avec des organismes déjà bien connus des clientèles ciblées consolide l'ancrage du projet tout en facilitant la communication auprès de ces publics.

Utiliser des stratégies de communication diversifiées en fonction des clientèles cibles

- Pour une même activité, la vente de produits en vrac par exemple, on pourra à la fois miser sur la démarche écologique du projet et sur l'accessibilité économique grâce à la possibilité d'acheter uniquement la quantité dont on a besoin.

Mobiliser la communauté locale

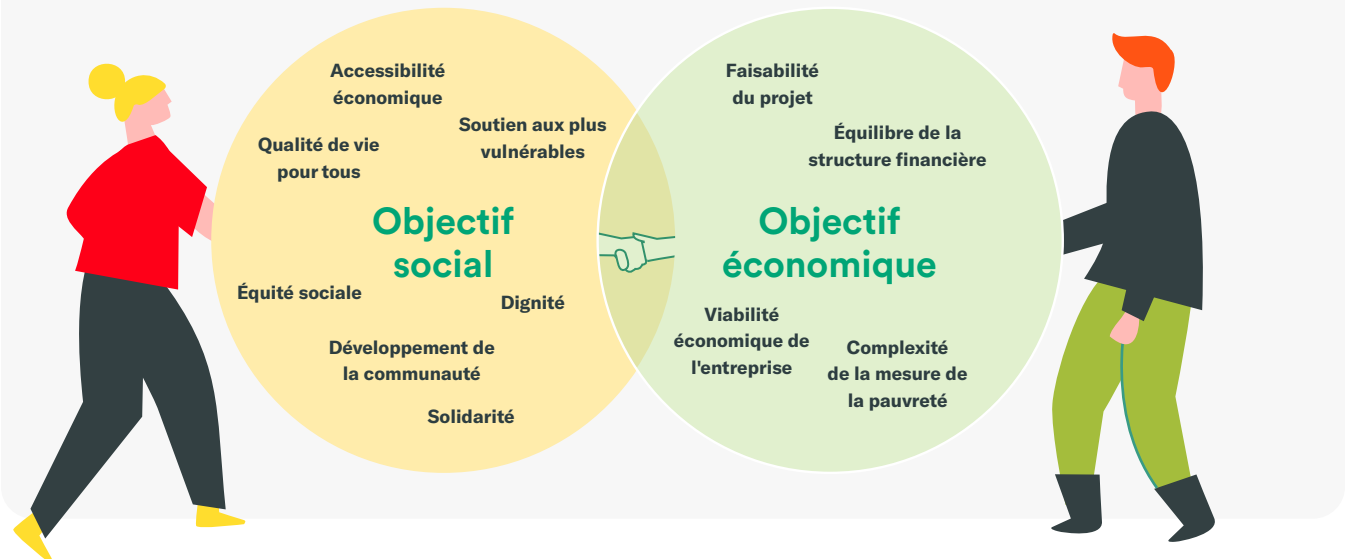
- Rayonner au-delà de votre clientèle cible contribuera à enraciner l'initiative dans le milieu et à développer un sentiment d'appartenance. Pour tout le monde, citoyens et clientèle cible, prendre part à un projet collectif, se sentir impliqué dans une action commune, faire partie d'un groupe contribue à insuffler du sens au quotidien, à cultiver la solidarité, à combattre les préjugés et à redonner une dignité.

Conclusion

Principalement mise en place dans les OBNL et dans le secteur public, la tarification sociale est une piste de plus en plus explorée par certaines entreprises d'économie sociale qui visent une équité économique et souhaitent favoriser l'accès du plus grand nombre à leurs biens et services. Cependant, transposer la tarification sociale aux entreprises d'économie sociale met en lumière plusieurs défis.

Si elle est dotée d'un fort impact social, elle doit tout de même permettre à ces entreprises d'atteindre la viabilité économique. C'est d'ailleurs dans l'équilibrage entre l'atteinte des objectifs sociaux et économiques des projets que résident ses principaux enjeux. D'une part, l'atteinte des objectifs sociaux ne repose pas uniquement sur le choix du bon système tarifaire ; de nombreux objectifs connexes sont à prendre en compte (atteindre le public cible, éviter la stigmatisation, créer un projet qui rassemble la communauté locale, etc.). D'autre part, les retombées économiques du projet étant souvent réduites par la tarification sociale, il est nécessaire de réfléchir au bon modèle à mettre en place et aux façons de compenser les revenus moindres. La tarification sociale implique donc une réflexion supplémentaire au stade de prédémarrage, puisqu'elle a des répercussions sur l'ensemble du modèle d'affaires : le financement, le budget prévisionnel, la communication, etc.

Le grand défi : équilibrer un double objectif

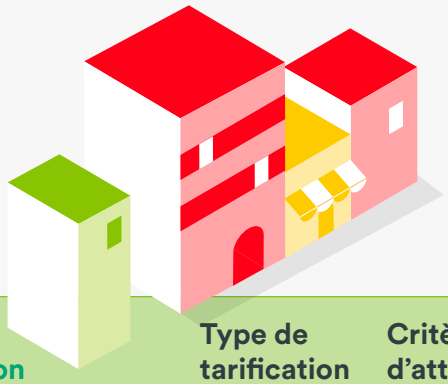


Ce guide a donc pour but de pallier l'absence de documentation. Sans prétendre être exhaustif, il jette les bases d'une compréhension commune en proposant plusieurs pistes de réflexion et en présentant quelques exemples concrets. Toutefois, il n'est qu'un premier jalon de compréhension et les connaissances sur le sujet sont amenées à évoluer à mesure qu'elles se développent. C'est par la multiplication des expériences et le partage des savoirs que les connaissances sur la tarification sociale se bonifieront et qu'elle pourra devenir un véritable levier pour les entreprises d'économie sociale et leur mission d'équité économique.

Annexe 1

Récapitulatif des initiatives et de leurs modèles

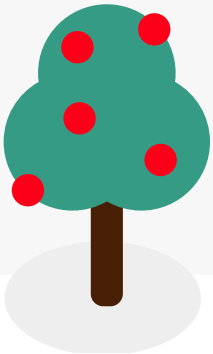
Initiatives Lieu	Statut juridique	Activités avec tarification sociale en vert	Type de tarification sociale	Critères d'attribution	Restriction d'accès au service
Au Panier de Chomedey Laval	OBNL	**Épicerie solidaire** Dépannage alimentaire Café citoyen Ateliers de formation Service traiteur (principalement pour des organismes)	Proportionnée	Revenus et statut (*membership* permet un rabais)	Aucune
La Cantine pour tous Dans plusieurs régions	OBNL	**La Cantine dans les écoles** Mutualisation de ressources de production et distribution de repas Soutien à la commercialisation de repas Regroupement d'organismes	Contribution volontaire	Autodéterminé	Adhésion obligatoire des écoles au programme
Halte-ternative Jonquière	OBNL	**Épicerie communautaire** **Produits en vrac** Plateau de réinsertion socioprofessionnelle	Proportionnée	Revenus	*Membership* obligatoire
Le Filon Lévis	OBNL	**Groupes d'achat** **Marché populaire (été)** **Panier du marché (hiver)** **Dîners collectifs (2 fois/semaine)** Ateliers découverte Banque à pitons Cuisine collective Jardin collectif Jardin communautaire Jardin de solidarité	Proportionnée	Autodéterminé	*Membership* obligatoire



Initiatives Lieu	Statut juridique	Activités avec tarification sociale en vert	Type de tarification sociale	Critères d'attribution	Restriction d'accès au service
Marché solidaire Frontenac Montréal	OBNL	**Marché saisonnier** **Bols du quartier** Fruixi Ateliers culinaires (CACS)	Proportionnée et contribution volontaire	Implication citoyenne et statut (*membership* permet un rabais)	Aucune
Santropol Roulant Montréal	OBNL	**Popote roulante** **Paniers bio** **Marchés fermiers** **Magasin général** Jardins urbains et ferme Conservation alimentaire Événements et ateliers communautaires Incubation de projets reliés à la sécurité alimentaire et à l'inclusion sociale Location de locaux	Contribution volontaire	Autodéterminé	Dépend du service
Clinique Sera Rouyn-Noranda Sainte-Adèle	Incorporé	**Médecines alternatives** **Soins de santé privés**	Contribution volontaire	Autodéterminée	Adhésion obligatoire
Multi-Services Gaspésie	OBNL	**Aide domestique** **Répit et surveillance** **Soins d'assistance personnelle** **Gestion de résidences pour personnes âgées**	Proportionnée	Revenus	Dépend du service

Annexe 2

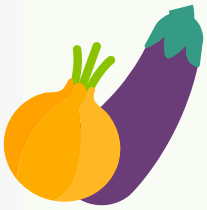
Guide d'entrevue thématique



1. L'ampleur de l'initiative

- Quel est le territoire couvert ?
  (Arrondissement, municipalité, MRC, province)
- Combien avez-vous de clients ou de membres ?
- Combien de personnes (salariés et bénévoles) travaillent dans votre structure ?

2. La stratégie de tarification sociale



- Quels produits ou services sont offerts avec une tarification sociale ?
- Pourquoi avez-vous décidé de mettre en place une tarification sociale ? Quels étaient vos objectifs ?
- Quelle forme prend-elle ?
  (Selon une grille tarifaire par paliers ? Un pourcentage ?
  Un tarif réduit pour tous ? Une autre forme ?)
- La tarification sociale peut être appliquée de maintes façons.
  Pourquoi avez-vous choisi ce mécanisme de tarification sociale en particulier ?
- Quand est-il possible d'accéder au service ?
  (Horaires d'ouverture, période de l'année)
- Depuis quand pratiquez-vous une tarification sociale ?
- Est-ce que votre modèle de tarification sociale a évolué depuis sa mise en place ? Si oui, qu'est-ce qui a engendré son évolution ?

3. L'admissibilité au service

- Qui peut acheter les produits ou services ? Qui peut bénéficier des différents tarifs ?
- Quels sont les documents exigés pour l'admissibilité ?
- Comment s'effectue la demande d'admissibilité ?
- Quelle est la périodicité de renouvellement ?
- Comment suivez-vous les admissions ?
- Quels sont les besoins administratifs ? Quels sont les besoins techniques ?

4. L'application de la tarification sociale

- À quel moment la tarification sociale est-elle appliquée ?
  (En amont, pendant, après la réception du service ?)
- Comment s'effectue la transaction ?
  (À la caisse ? En ligne ? D'une autre façon ?)
- Quels sont vos outils pour la gestion et l'application de la tarification sociale ?

5. Le modèle d'affaires et de financement

- Avez-vous réalisé une étude de faisabilité ?
- Quels sont vos besoins administratifs, techniques et humains ?
- Quelle est la structure financière du modèle ? (Quelles sont les entrées et sorties d'argent ? Est-ce que certains produits ou services sont vendus plus cher ? Est-ce qu'une partie de la clientèle paye plus cher ? Autre structure financière ?)
- Avez-vous des partenaires privilégiés, des financeurs récurrents ou ponctuels (subventions gouvernementales) ? Si oui, qui sont-ils ?

6. Les outils et les stratégies de communication

- Comment sont affichés les prix ?
- Quels enjeux liés à la communication de votre service rencontrez-vous sur votre territoire ?
- Comment communiquez-vous vos services aux différents groupes de population / de revenus ?
- Comment les personnes vulnérables sont-elles rejointes ?
- Comment les personnes plus aisées (clients solidaires) sont-elles rejointes ?
- Selon vous, qu'est-ce qui motive certains clients à payer plus cher (le cas échéant) ?
- Est-ce que votre stratégie de communication a évolué ? Si oui, comment ?

7. L'implication de la communauté dans l'initiative

- Est-ce que le mécanisme de tarification sociale est issu d'une demande de la communauté locale ?
- La communauté locale a-t-elle été impliquée dans le choix ou l'évolution (le cas échéant) du mécanisme de tarification sociale ?
- Comment est impliquée actuellement la communauté locale ?
- Plus spécifiquement, comment sont impliqués les membres/clients ?

8. Les défis en matière d'équité

- Percevez-vous des risques de stigmatisation ou d'exclusion de certaines populations vulnérables ? (Communication, critères d'admission, mode de paiement, heures d'ouverture, etc.)
- Avez-vous mis en place des mesures pour réduire les effets négatifs de ce modèle ? Quelles seraient les mesures à mettre en place ?
- Quels sont les avantages de ce type de tarification sociale pour les groupes vulnérables ?

9. Les leçons à tirer

- Dans quelle mesure cette stratégie de tarification sociale vous a-t-elle permis d'atteindre vos objectifs et la mission que s'était fixée votre organisme ?
- Si vous deviez entreprendre à nouveau la mise en place d'une tarification sociale, décrivez ce que vous feriez de la même façon. Pourquoi ?
- Que feriez-vous différemment ? Pourquoi ?
- Voyez-vous des améliorations à apporter aujourd'hui à votre modèle ? Lesquelles ?
- Avez-vous des choses à ajouter sur votre projet qui n'ont pas été abordées pendant cette entrevue ?

Bibliographie

Autorité régionale de transport métropolitain. (2019). *Parlons tarification.* https://parlonstarification.quebec/tarification-sociale/

Chénier, G. (2019). *Tarification sociale : outil de soutien à la réflexion.* Direction de santé publique de la Montérégie, CISSS Montérégie-Centre, Longueuil.

Chénier, G. (2020, 25 mai). Entrevue sur la tarification sociale.

Communauté métropolitaine de Montréal. (2019). *Orientations et attentes à l'égard de la tarification sociale du transport en commun sur le territoire de la communauté métropolitaine de Montréal.* Rapport de la commission du transport de la Communauté métropolitaine de Montréal. https://cmm.qc.ca/wp-content/uploads/2019/04/20190401_TC_orientations_attentes_tarification.pdf

Conseil des Montréalaises. (2012). *La tarification sociale du transport en commun : étude du cas de Calgary.* http://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/160460.pdf

Conseil régional de l'environnement de Montréal et Trajectoire Québec. (2018). *Avis à la commission des transports de la communauté métropolitaine de Montréal sur la tarification sociale dans le grand Montréal* [Mémoire]. https://trajectoire.quebec/sites/default/files/upload/document/publication/memoire_CMM_tarif_social_1.pdf

De Boras, S. (2011). *Vers une refondation de la tarification sociale ferroviaire ? Le cas de la carte Familles Nombreuses* [Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2]. http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2011/de_boras_s/pdfAmont/deboras_s_these.pdf

Gagnon, C. (2020, 13 mai). Entrevue sur la tarification sociale.

Mignot, D. (2004). Transport et justice sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique, tome XLIII*(4), 123-131. https://doi.org/10.3917/rpve.434.0123

Roche ingénieurs-conseils. (2010). *Mandat de recherche sur la tarification sociale dans le transport en commun* [Rapport final présenté à l'Association du transport urbain du Québec]. https://atuq.com/wp-content/uploads/2021/03/Rapport_tarification_sociale_ATUQ_VF.pdf

Études de cas et entrevues

Au Panier de Chomedey :
www.aupanier.org
Entrevue avec Fanny Cousineau, le 15 juillet 2020

La Cantine pour tous :
www.lacantinepourtous.org
Entrevue avec Thibaud Liné, le 24 juin 2020

Halte-ternative :
www.rracsaglac.e-monsite.com/pages/l-halte-ternative/
Entrevue avec Mélanie Montbobier-Girard, le 2 juillet 2020

Le Filon :
https://filon.ca/
Entrevue avec Vincent Frenette, le 9 juillet 2020

Marché solidaire Frontenac
www.carrefouralimentaire.org/participer/
Entrevue avec Valérie Ferland, le 8 juillet 2020

Santropol Roulant :
www.santropolroulant.org
Entrevue avec Marie-Anne Viau, le 7 juillet 2020

Clinique Sera :
www.cliniquesera.ca
Entrevue avec Jean-Félix Perreault, le 29 juillet 2020

Multi-Services :
https://aidechezsoi.com/eesad/multi-services-corporation-daide-a-domicile/
Entrevue avec André Richard, le 5 août 2020

Limite de responsabilité

Le TIESS, ses employés et ses administrateurs et administratrices ne peuvent être tenus responsables d'un dommage présenté comme résultant de l'utilisation du guide *La tarification sociale, une introduction*. Les informations contenues dans ce guide sont fournies par le TIESS à titre indicatif seulement et ne visent pas à conseiller le public quant à ses droits et obligations légales. Elles reposent notamment sur des lois et des règlements qui peuvent être différents au moment de la consultation, voire inapplicables ou non conformes à la situation du lecteur. Ainsi, rien dans *La tarification sociale, une introduction* ne peut être interprété comme une opinion professionnelle ou une réponse à une situation particulière. Ces informations ne peuvent remplacer la consultation d'un professionnel, avocat, fiscaliste, comptable agréé ou autre.

Ce guide vous a-t-il été utile ? Avez-vous des suggestions pour l'améliorer ? Nous sommes à votre écoute : **publications@tiess.ca**

Poursuivez votre lecture

Découvrez les différents organismes rencontrés :
Au Panier de Chomedey | La Cantine pour tous | Le Filon | Marché solidaire Frontenac | Santropol Roulant | Clinique Sera | Multi-Services | Halte-ternative

Nos autres guides

Financement participatif

Obligations communautaires

Franchise sociale

Changement d'échelle

Et toutes les autres publications disponibles sur tiess.ca/publications

tiess

TERRITOIRES INNOVANTS
EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
LIAISON ET TRANSFERT

tiess.ca

Partenaire financier

Québec