

GUIDE D'ORIENTATIONS PÉDAGOGIQUES

Accompagnement à l'entrepreneuriat social et solidaire avec perspective de genre

**Entreprendre autrement
pour une autonomie
socio-économique des femmes**

FEMMES DU MONDE
Un réseau d'entrepreneures solidaires
QUARTIERS DU MONDE

Ce guide est le fruit d'un processus de travail participatif sur les différents territoires du programme : Bolivie, Colombie, France, Mali, Maroc et Sénégal, qui réunit des collectifs des femmes, des facilitatrices, des référentes en genre et en économie sociale et solidaire ainsi que la coordination du programme.

Pikine - Sénégal

Fatimata Sy, Aissatou Ba, Fatou Keita, Absa Mar, Ramatoulaye Ndiaye, Thiaba, Dieye

Facilitatrices : Seynabou Samba, Oulimata Gueye

Paris - France

Selma Aitouammi, Aminata Ba, Djamila Bouaza, Ouassila Bouima, Mimose Dyli, Neus Garriga, Samia Haddam, Nanou Hadj Kaddour, Mina Hassaine, Louazna Heddar, Prudence Inack, N'daye Marna, Marie-Claire Péguet, Nathalie Simus

Facilitatrices : Karine Bague, Anaïs Enet-Andrade

Bogota - Colombie

Mesa Hunzahua

Ana Esther Cristancho Rodriguez, Ana Silva Malagon Diagama, Luz Marina Cristancho Rodriguez, Viviana Patricia Beltran Sierra, Maria Lourdes Sanchez, Jose Misael Ruiz, Benita Medina, Blanca Cecilia Bayona Talero, Olga Isabel Luis, Fidelia Florido Carmen Alicia Quinto, Maria Figueroa, Gladys Reyes Sanchez, Miryan Bermudez Lozano, Juan David Bello Granad, Martha Cecilia Peralta, Amanda Lucia Rodriguez, Maria Ederlit Peralta, Maria Eucaris Ocampo, Yolanda Amado Silva, Jorge Paez, Jorge Riano, Elizabeth Bojaca Cantor, Elba Quintero Medina, Marina Cristancho Rodriguez, Elda Georgina Cristancho Rodriguez, Stella Bello, Alix Amalia Sandoval Lopez, Blanca Coni Ceballos, Paola Peña, Nelly Daza

Facilitatrices : Maria Victoria Bojaca Penagos, Graciela Quintero Medina, Viviana Ruiz, Clara Ines Ruiz, Lina Maria Vela Bermudez

Bamako - Mali

Association Sutura

Nana Coulibaly, Djénéba
Cissé, Mama Cissé, Awa Traoré,
Ténin Traoré, Korotoumou
Coulibaly, Maïmouna Coulibaly,
Minata Diarra

Association Kotognogontala

Awa Traoré, Oumou Diourté,
Min Diarra, Ténin Diakité,
Ténin Diabaté, Djénébou
Diabaté, Awa Togola,
Awa Coulibaly, Korotoumou
Coulibaly, Assétou Goyita
Facilitatrices : Jeanne d'Arc
Ballo Sangare, Awa Togola

El Alto - Bolivie

Organisation AREDAM

Isabel Guzmán Tapia, Elena
Copa, Blanca Mercedes, Bertha
Rosa Fernandez, Saturnina
Quispe, Santusa Saire Mendoza,
Yola Manzano, Olga Marca,
Angélica Mamani, Yady Mendoza,
Sofía Marca

Organisation Mama Quilla

Josefa Pachaguaya, Roxana
Mitman, Isabel Mamani

Facilitatrice : Ines Apaza

Ouarzazate - Maroc

Groupe local FLDF

Milouda Boujah, Zakia
Boulmane, Fatna Samih,
Fouzia Es-Saiydy, Halima
El Ghachi, Lalla Aicha
El Hassani, Fatima Bouhmade,
Hasnaa Ait ttaleb Said,
Amal Kati, Zahra ait Elghazi,
Souad Iham

Groupe Sidi Daoud

Safia Andi, Fatimezzahra
Ourajim, Saida Elmouden,
Malika Gelgel, Fatma Laamich,
Hanane Noudad, Saida Aziz,
Khadija Ben Abdellah, Fatima
El Aiyachi, Noura Salim, Noura
Amay, Nezha Lgtama, Awatif
Elyahyaoui, Amina Chakir,
Fatimezzahra Ayoub, Khadouj
Outamasine

Groupe Fdragoume

Aziza Bazza, Mbarka Ait Hamou,
Fatima Ait Ouahman, Rkia Ait
Lhaj, Fatima Taglmanti, Khadija
Ouaamrou, Nezha Ait Jemaa,
Fatima Mostach, Naima Rehali,
Nadira Gharbaoui, Saida Naciri

Facilitatrices : Zaina Ait Ali,
Fatimezzahra Jennah

Coordination de projet : Saida
Benhdid et Souad Benmasoud

SOMMAIRE

- 6 Préface**
- 10 Prologue**
- 12 Mode d'emploi**
-
- 14 Section 1**
Quand la perspective de genre réinvente l'économie sociale et solidaire
- 15 ① Économie plurielle : plusieurs courants**
OUTIL 1. Économie.
De quoi parlons-nous ?
OUTIL 2. Cartographie des trois secteurs économiques
OUTIL 3. Explorons les 9 dimensions de notre initiative d'ESS
OUTIL 4. Si nous innovions ?
- 33 ② La perspective de genre**
OUTIL 1. Qu'est-ce qui aurait changé dans ma vie si j'étais né-e de l'autre sexe ?
OUTIL 2. « On ne naît pas femme ou homme, on le devient »
OUTIL 3. Division sexuelle du travail
OUTIL 4. Cartographie de socialisation des femmes et des hommes
OUTIL 5. Ligne des pouvoirs
- 47 ③ Quand la perspective de genre réinvente l'économie sociale et solidaire**
OUTIL 1. La balance des inégalités
OUTIL 2. Le quiz de l'égalité
OUTIL 3. Quiz : mythes ou réalités ?
- 56 ④ L'initiative entrepreneuriale sociale et solidaire avec perspective de genre**
DYNAMIQUE. Oui, nous-mêmes capab (du créole haïtien)
OUTIL 1. Cartographie sociale de potentialité du territoire
OUTIL 2. Marche exploratoire
OUTIL 3. L'activité économique informelle, le commerce privé et l'organisme en affaires

65 Section 2**Les étapes de développement d'une initiative entrepreneuriale sociale et solidaire avec perspective de genre****68 ÉTAPE 1****Création du groupe**

OUTIL 1. Projection vidéo-débat

DYNAMIQUE. Rêves des femmes

OUTIL 2. Jeu de puzzle – leadership

72 ÉTAPE 2**Le rêve collectif, le besoin commun**

DYNAMIQUE. Jeu des ballons

OUTIL 1. Cartographie sociale –

marche exploratoire

OUTIL 2. Explorons d'autres

initiatives pour mieux nous inspirer

OUTIL 3. Dessin de l'initiative entrepreneuriale

78 ÉTAPE 3**Évaluation de notre niveau de préparation**

DYNAMIQUE. Se raconter en se situant dans le groupe

OUTIL 1. Évaluation individuelle

et collective des actifs/passifs des

femmes avec perspective de genre

OUTIL 2. Évaluation de notre collectif

DYNAMIQUE. « Nœuds de mains »

87 ÉTAPE 4**Connaissance du territoire**

OUTIL 1. Cartographie socio-

économique

89 ÉTAPE 5**Idée de l'initiative**

OUTIL 1. Identification de l'idée d'initiative entrepreneuriale et/ou

de nouveaux produits et services

OUTIL 2. Menaces, opportunités, forces et faiblesses (MOFF)

97 ÉTAPE 6**Canevas d'affaires ESS PG**

OUTIL 1. Canevas d'affaires

ESS avec PG

104 ÉTAPE 7**Étude de marché**

OUTIL 1. Étude de marché participative

OUTIL 2. Cahier de terrain

113 ÉTAPE 8**Ressources**

OUTIL 1. Cartographie

des sources de financement

116 ÉTAPE 9**Plan d'affaires**

OUTIL 1. Le plan d'affaires

de l'initiative entrepreneuriale

OUTIL 2. Plan d'actions

OUTIL 3. Commercialisation

122 ÉTAPE 10**Lancement et démarrage****123 ÉTAPE 11****Consolidation et développement**

OUTIL 1. Chaîne

de valeurs intégrant

la perspective de genre

127 Section 3**Formation, leaderships collectifs et évaluation**

DYNAMIQUE. Les ancêtres

rencontrent leurs descendantes

OUTIL 1. Ligne de temps du collectif

PRÉFACE

L'économie sociale et solidaire (ESS) est une réalité pour de nombreux-euses travailleurs-euses dans le monde. En plus de l'accès à un revenu, l'ESS permet aux personnes engagées de donner un sens à leur travail et de valoriser leur contribution à la réalisation d'un produit ou d'un service rendu. Elle reconnaît également l'expression de la créativité des travailleurs-euses dans leur travail, qui devient alors source d'apprentissage permanent. Se former et réfléchir ensemble font nécessairement partie du quotidien des personnes s'engageant dans une initiative de l'économie sociale et solidaire (IESS). Les aspects techniques et politiques vont alors stimuler l'analyse critique et l'appartenance à un mode de valeurs.

Ce guide est une invitation à la formation politique permanente. Il propose aux personnes s'engageant dans une IESS de se situer dans un contexte donné, c'est-à-dire de porter un regard qui considère que les logiques de l'économie de marché sont hégémoniques et qu'elles ne sont pas la seule manière d'organiser les réponses aux besoins des personnes, des besoins premiers, comme s'alimenter, s'habiller ou partager de l'affection. Dessiner les contours de l'économie sociale et solidaire contribue à lui donner de la visibilité, mais aussi à regarder les porosités et les influences dans la relation avec le secteur privé et public de l'économie.

Mon organisation, SOF (Sempreviva Organização Feminista), construit depuis plusieurs années, conjointement avec les femmes rurales des communautés traditionnelles et paysannes, d'autres formes de commercialisation de leurs produits. La vente directe pour les groupes de consommation solidaire dans les périphéries des grandes villes apporte encore peu de revenus aux femmes. Cependant, comme elles-mêmes le disent, c'est bien plus que ça. Après avoir mis de côté ce qui est destiné à leur consommation et à celle de leur famille, la commercialisation s'organise à partir de ce qu'elles peuvent offrir, sous forme de don, de troc ou à la vente pour les voisins et les marchés alentours. En effet, la circulation des aliments est aussi l'expression

des liens tissés entre les personnes d'une même communauté. Pour organiser la vente directe, les productrices ont sollicité l'appui de la municipalité pour le transport des produits. Le coût du transport devient alors accessible et permet de compléter les commandes à destination des petites boutiques engagées dans le processus. Malgré l'implication du secteur privé et public, la logique du processus de commercialisation est déterminée par les productrices elles-mêmes. L'objectif étant de ne pas diriger le produit vers qui peut payer le plus mais plutôt vers qui elles souhaitent que soit destiné leurs bons aliments. Elles entretiennent alors une relation d'alliance et d'apprentissages mutuels avec les consommateurs. En effet, les agricultrices/productrices et les consommatrices ont d'abord marché ensemble dans l'exploitation agroforestière en identifiant la diversité des produits qu'offrent les agricultrices. Ces dernières se sont étonnées en apprenant la valeur de leurs produits et elles ont compris que la reconnaissance de leurs produits représentait la reconnaissance de leur travail, et en ce sens, d'elles-mêmes en tant que personne.

Ces expériences pourraient rester invisibles si nous les examinons avec les indicateurs économiques traditionnels centrés uniquement sur une valeur monétaire qui circule sur le marché. L'ESS propose donc de modifier le centre de l'économie, en le centrant

sur le bien-être et la dignité des personnes, pour une relation harmonieuse entre elles et avec la nature. Cette perspective de changement et la volonté politique de l'atteindre nous montrent les profondes inégalités existantes dans nos sociétés mais également les pistes concrètes pour les surmonter.

Actuellement, une bonne partie du travail qui permet le fonctionnement de l'économie est invisible, qu'il s'agisse du travail domestique et de soin, du travail reproductif et de relation entre les personnes. Ces tâches sont réalisées majoritairement par les femmes. Pourquoi est-il naturalisé que ce soit aux femmes de les faire ? L'attribution du travail domestique et de soin aux femmes fait partie de la socialisation de genre, qui associe le fait d'« être femme » au fait d'être attentive et disponible aux besoins de l'autre. Parfois, ces rôles attribués aux femmes sont imposés par des mécanismes violents. La violence faite aux femmes est une manifestation du contrôle exercé par les hommes sur les femmes, très souvent sur leurs capacités et leurs compétences à travailler. Par exemple, quand un mari agresse sa compagne parce que le dîner n'est pas prêt ou quand il dénigre ses initiatives économiques en répétant : « Cela ne donnera rien, c'est une perte de temps... »

Il est important de commencer par travailler sur les représentations de la féminité et de la

masculinité qui se construisent comme normes dans nos sociétés patriarcales. Ainsi, nous pourrions percevoir que les représentations diffèrent selon que les femmes sont noires, indigènes ou migrantes, qu'elles sont travailleuses, jeunes ou âgées, qu'elles sont en conformité avec les attentes que la société a pour chacune de nous. Malheureusement, dans nos sociétés inégalitaires et discriminatoires, certaines d'entre nous ont moins voix au chapitre que d'autres ou sont considérées comme éjectables. Ces inégalités peuvent se manifester dans nos propres groupes. Les reconnaître et nous y opposer nous permet de les surmonter pour obtenir un fonctionnement non hiérarchique. On constate que le travail des femmes est une journée continue de disponibilité et d'attention à l'autre. Ce travail est à la base de la vie, de l'organisation sociale et économique. Comme nous le savons toutes et tous, nous avons besoin d'attention à certains moments plus que d'autres, mais la question est : pourquoi les femmes accordent-elles plus d'attention à l'autre qu'elles n'en reçoivent ?

Il est important de distinguer les profondes inégalités des us et coutumes qui marquent nos sociétés, d'observer que le temps des femmes est toujours considéré comme ressource inépuisable, à ajustement variable entre les logiques irréconciliables de l'économie de marché et de la vie. Les inégalités se reproduisent aussi

dans les espaces privés et publics et les déplacements. Beaucoup de femmes vivent dans des espaces restreints aux alentours de leur maison. La majorité du temps les enfants ou les personnes malades et âgées dépendent d'elles. Sans parler de la menace des violences sexistes...

Lorsque nous, féministes du mouvement agro-écologique, avons fait une systématisation des expériences des femmes pour donner de la visibilité à leur production et à leurs connaissances, nous nous sommes heurtées à la violence sexiste comme obstacle au développement complet de ses initiatives. Nous avons recueilli de nombreux témoignages de femmes cultivant de manière agro-écologique et souffrant de violence patrimoniale. Quand, par exemple, les maris versent de l'herbicide sur leur culture ou coupent les fleurs qui attirent les pollinisateurs ou encore refusent de nourrir les animaux pendant que leur femme est sortie ou participe à quelques activités du mouvement... Nous remarquons que l'autonomie personnelle des femmes, leur organisation dans des collectifs, les technologies utilisées dans leur production et les formes de commercialisation doivent être traitées en groupe, comme partie prenante d'un même processus de formation. Car les femmes ne se divisent pas. Nous ne sommes pas d'abord des travailleuses, puis des mères et enfin des activistes du mouvement (et quel que soit

l'ordre) nous sommes tout cela à la fois. Par exemple, reconnaître que les femmes ont beaucoup d'aptitudes construites par leur socialisation de genre (coordination motrice fine, capacité d'écoute...) nous incite autant à valoriser ces aptitudes qu'à défier les femmes d'en développer d'autres, celles considérées comme masculines.

L'invitation à la réflexion sur des questions fondamentales pour construire une autre économie, partant de la réflexion des femmes impliquées dans les IEES, tire sa force de la construction des connaissances à partir de la pratique. L'exercice de cette pratique dans différents contextes permet d'analyser les similitudes et les différences avec ses aspects de genre, de classe, de race/ethnie ou d'insertion dans un contexte rural ou urbain. Plus il sera fait usage du présent guide, plus on l'adaptera, plus on le modifiera et plus il s'approchera de la réalité. La capitalisation du processus (comment se sont senties les participantes, leurs mots, leurs silences, des photos...) contribue à la construction conjointe d'une connaissance engagée dans la transformation. Une connaissance qui reprend les contributions de l'économie féministe pour l'économie sociale et solidaire et vice-versa. Ainsi se réalise la puissance d'un processus international qui vise à des changements structurels dans la vie de chacune, dans les communautés et, pourquoi ne pas le dire, dans le monde entier, élargissant ainsi les espaces de liberté pour toutes et tous.

Miriam Nobre

Ce guide a été créé au sein du programme en réseau Sud-Sud-Nord¹ « Femmes du Monde : un réseau d'entrepreneures solidaires ». Ce programme a pour objectif d'améliorer la qualité de vie des femmes, grâce à des processus d'*empowerment* socio-économique destinés à des femmes vivant dans des quartiers populaires. Le programme Femmes du Monde repose sur deux piliers : l'économie sociale et solidaire (ESS) et la perspective de genre (PG).

Les orientations ESS avec PG du programme « Femmes du Monde : un réseau d'entrepreneures solidaires » sont issues du constat de terrain suivant : l'inscription d'une activité dans le champ de l'économie sociale et solidaire ne suffit pas, malgré les valeurs de l'ESS, à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes en son sein.

En effet, l'ESS s'appuie sur des valeurs d'équité, de justice, de transparence et de solidarité et doit donc contribuer à l'émergence d'un modèle de développement basé sur la primauté de l'humain, sur le capital et sur l'utilité sociale des projets. Cependant, même si les femmes occupent 70 à 80 % des emplois de l'ESS dans le monde (comme fondatrices d'entreprises, administratrices, employées), l'égalité entre les femmes et les hommes n'y est pas acquise. L'ESS sans PG ne cherche pas à déconstruire les inégalités de genre existantes et ignore nombre de composantes qui structurent et reproduisent le système patriarcal : la division sexuelle de la gouvernance et du travail, les violences faites aux femmes, les masculinités hégémoniques, etc. ; alors que le principal mécanisme du patriarcat est d'établir des rapports de pouvoir et de domination entre femmes et hommes, entre femmes et entre hommes.

Pour nous, la perspective de genre est une approche conceptuelle et une méthode d'intervention. La PG vise l'égalité réelle entre femmes et hommes, et permet de contrer les effets pervers de certaines initiatives : par exemple, d'un projet d'émancipation économique des femmes ne prenant pas en compte ces questions peut résulter une captation des revenus générés par les

hommes de l'entourage et en une charge de travail supplémentaire pour les femmes. Intégrer la PG comme méthode a pour but de transformer les rapports de genre inégalitaires générés par les systèmes patriarcal et néolibéral au niveau mondial.

Intégrer la PG dans l'accompagnement à l'entreprenariat social et solidaire nécessite une stratégie globale qui se décline par des mécanismes concrets et situés tant dans le développement et le fonctionnement de l'entreprise que dans son positionnement politique (dans son contexte socio-économique) afin de veiller aux places des femmes et des hommes, à leur autonomisation socio-économique et leur évolution équitable au sein de l'entreprise. L'analyse des inégalités et des violences de genre est essentielle dans ce processus. L'ESS avec PG est une méthodologie de travail qui intègre aux valeurs et pratiques de l'ESS des questionnements sur l'égalité de genre à toutes les étapes de la création et à l'évolution d'une activité d'ESS.

Ce guide est ainsi le produit d'un processus participatif de réflexion et d'apprentissage ayant duré 60 mois et durant lequel 9 associations de femmes et 10 facilitatrices présentes dans des quartiers populaires de villes d'Amérique latine, d'Afrique de l'Ouest et du Nord et de France ont travaillé à l'aide de divers outils et en intégrant la perspective de genre à

l'économie sociale et solidaire. Deux spécialistes référentes en économie sociale et solidaire et en genre, chargées d'intégrer la perspective de genre dans les outils de développement en ESS, ont accompagné ce processus. Les référentes, la coordination internationale du programme et les facilitatrices se sont réunies lors de cinq rencontres présentielles formatives (en Bolivie 2017 et 2013, Maroc en 2014, en Colombie en 2015, à Paris en 2016). De plus, elles se sont contactées de manière virtuelle, par l'intermédiaire du forum du réseau et d'une plateforme de webinaire, pour échanger sur l'application des outils, la pertinence et la réaction des femmes, ainsi que pour systématiser les apprentissages. Les ressources ont été coconstruites par toutes les parties prenantes et les associations ont fait une adaptation culturelle et traduit dans leurs langues d'origine.

Les outils sont divers et peuvent s'adapter à différents groupes de femmes : collectifs de femmes, entreprises mixtes, coopératives...

1. Afrique : Mali, Maroc et Sénégal ; Amérique latine : Bolivie, Brésil et Colombie ; Europe : France et Belgique.

MODE D'EMPLOI

Ce guide permettra de former et de renforcer les compétences en accompagnement à l'entrepreneuriat social et solidaire avec perspective de genre des facilitatrices. Il permettra la réflexion des collectifs sur les différents thèmes abordés, rendra les femmes entrepreneures protagonistes de chacune des étapes de leur initiative entrepreneuriale, de la création à sa consolidation. Il permettra également aux entrepreneures de faire des choix en connaissance de leur territoire, dans une vision de viabilité financière et de justice sociale. Enfin, il vise à transformer les activités économiques des femmes en des initiatives entrepreneuriales viables et créatrices de richesse collective.

Ce guide est destiné aux facilitatrices accompagnant des initiatives entrepreneuriales sociales et solidaires. Il pourra être utilisé avec des collectifs divers, de femmes ou mixtes, des coopératives, des organisations sociales, etc.

Il pourra être mis en articulation avec d'autres méthodes d'accompagnement à la création d'entreprises sociales et solidaires, car son apport est le questionnement des rapports relationnels entre les femmes et les hommes et la transformation des inégalités entre les femmes et les hommes.

Il faut se rappeler qu'il s'agit d'un guide et que celui-ci peut et doit être adapté à chaque contexte. Il représente donc une base solide qui se doit d'évoluer afin d'appuyer des processus et de créer justice et égalité dans les quartiers et communautés.

Le plus important réside dans le fait que les facilitatrices utilisant ces ressources encouragent la discussion, la réflexion et la remise en question pour favoriser réellement une ESS inclusive, juste et égalitaire entre les femmes et les hommes.

BASES PERMETTANT D'INITIER LE TRAVAIL

Pour commencer le travail avec le guide, il est nécessaire de prendre en compte les principes de base afin d'atteindre nos objectifs :

Adopter une approche globale

Les processus de formation reconnaissent que les participantes évoluent dans des contextes historiques, sociaux, économiques et culturels différents et qu'elles jouent des rôles et occupent des postes divers, entraînant ainsi le dialogue, la remise en question, la destruction et la création de nouvelles connaissances.

Avoir le sens critique

Critiquer, remettre en question et réfléchir sur les conceptions actuelles et nouvelles sont des activités fortement encouragées.

Dialoguer

Il est nécessaire de tenir compte du fait que nous sommes face à des personnes avec une histoire, une raison, une réalité, une mémoire et des expériences. C'est pourquoi les outils du guide proposent de créer des espaces de dialogue, des conversations dynamiques menant à l'action collective, à l'échange de connaissances, à la déconstruction d'apprentissages et à la mise en application de nouvelles connaissances qui permettent de confronter le déjà vu, le déjà connu. Nous vous suggérons d'adapter les outils, en prenant en compte les femmes avec qui vous travaillez et en faisant attention à ne pas changer le contenu de ceux-ci.

De l'expérience de vie à de nouvelles connaissances

Le guide propose de récupérer l'expérience vécue et de l'utiliser comme base à laquelle incorporer de nouvelles connaissances et capacités. Ceci dans le but de réaliser des projets d'intervention dans la réalité sociale, économique, politique et culturelle¹.

STRUCTURE DU GUIDE

Le guide se divise en deux parties. La première est destinée à éclaircir les concepts qui seront travaillés tout au long du guide: les concepts de base des rapports de genre comme des constructions sociales et les concepts de l'entrepreneuriat dans une perspective d'économie sociale et solidaire. Pour conclure cette partie, une articulation entre les concepts est proposée.

Dans un deuxième temps nous proposons des outils permettant l'accompagnement à l'entrepreneuriat collectif suivant les principes de l'économie sociale et solidaire avec perspective de genre.

Chaque atelier est organisé de la manière suivante :

- **Objectif** : ce que nous voulons réussir avec l'outil.
- **Matériel** : feuilles, bloc-notes...
- **Déroulement** : indications concernant l'utilisation des contenus.
- **Lecture d'appui** : contenus venant appuyer les connaissances de la formatrice ou du formateur et qui peuvent être sujets à réflexion avec les collectifs de femmes.
- **Pour conclure** : indications (éléments de synthèse, apprentissages...) pour clôturer l'atelier.

COMMENT UTILISER LE GUIDE

Les collectifs de femmes peuvent réaliser les ateliers dans l'ordre proposé, soit du début à la fin. Cependant, elles peuvent également utiliser les outils à n'importe quelle étape du développement de leur groupe ou de leur initiative. Nous recommandons aux facilitatrices de lire le document de soutien avant de faire usage des outils et de préparer le matériel nécessaire à l'avance.

Un atelier complet dure en moyenne entre 3 et 4 heures. Ce temps peut être divisé en deux moments ou séances, en fonction de la manière dont s'organise chaque collectif.

Nous suggérons que les séances de travail ne dépassent pas 2 h 30 afin de ne pas perdre l'attention des participant-e-s. Il est important que la formatrice anime le dialogue et les échanges, pose des questions aux participant-e-s et prenne note des idées et propositions découlant des réflexions.

1. *Principes adaptés de l'éducation populaire*, Freire P., (1997, 1998, 2003), Jara O. (2010)

SECTION 1

**Quand la
perspective
de genre
réinvente
l'économie
sociale et
solidaire**

Ce chapitre vous permettra de prendre connaissance et de vous familiariser avec l'ensemble des courants économiques, de définir et de comprendre ce qu'est une initiative entrepreneuriale d'économie sociale et solidaire, sa portée, sa distinction, sa propriété, sa place au sein de l'économie plurielle et ce dont elle a besoin pour se développer.

Économie plurielle : plusieurs courants

OUTIL 1

OBJECTIF

Se familiariser avec le concept d'économie et ses diverses facettes

DURÉE

30 min

MATÉRIEL

- Grande feuille
- Marqueurs de couleur

Économie : de quoi parlons-nous ?

DÉROULEMENT

Pour vivre pleinement les prochains exercices, on utilise des techniques favorisant l'exploration, l'expression et l'identification d'idées, et cela sans jugement. Toutes les idées sont transcrites sur une grande feuille.

Pour bien saisir les diverses facettes de l'économie, les participant-e-s font d'abord une pluie d'idées sur l'économie. La facilitatrice note sur une grande feuille toutes les idées du groupe.

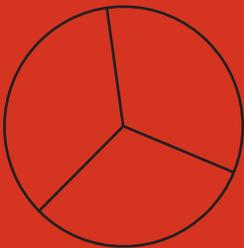
On y retrouve très souvent les concepts tels que le **travail**, la **gestion**, le **pouvoir**, le **capital**, l'**exploitation**, la **redistribution**, l'**épargne**, les **ressources**, la **liberté**, l'**exclusion**, le **formel**, l'**informel**, l'**impôt**, l'**ARGENT**.

POUR CONCLURE

La facilitatrice fait remarquer, en reprenant des exemples concrets, que :

- quand nous parlons d'économie, nous pouvons parler de beaucoup de choses : banques, magasins, marchés, écoles, hôpitaux, budget du foyer...
- l'économie est omniprésente dans notre vie, que tous les jours nous faisons de l'économie.

OUTIL 2



Cartographie des trois secteurs économiques

DÉROULEMENT

Sur une grande feuille, nous dessinons un grand cercle avec 3 sections. Par la suite, nous écrivons dans chaque section : **économie privée**, **économie publique** et **économie sociale et solidaire**. Finalement, chaque personne écrit sur des post-it (une idée par papier) ou directement dans les sections sur la grande feuille, des exemples concrets de l'une ou de l'autre économie.

OBJECTIFS

- Se familiariser avec les diverses composantes de l'économie
- Comprendre dans quelle économie notre organisation, notre groupe, notre collectif se retrouve

DURÉE

1 heure

MATÉRIEL

- Grande feuille
- Crayons
- Feutres

Une cartographie prend forme représentant le quartier, la ville, le pays.

Il est important d'identifier où se trouve notre collectif.

Quand la cartographie est produite, une conversation peut être animée par la facilitatrice.

- Quelle différence y a-t-il entre les éléments que nous retrouvons dans le secteur privé, le secteur public et le secteur social ?

Propriété : à qui appartiennent ces entreprises ou ces organisations ?

Décision : qui prend les décisions ?

- Où retrouve-t-on les hommes, dans quels rôles et pourquoi ?
- Où retrouve-t-on les femmes, dans quels rôles et pourquoi ?
- Où retrouve-t-on le plus de groupes, d'associations, de collectifs comme notre collectif ?

Discussion en plénière.

POUR CONCLURE

La facilitatrice anime la discussion et synthétise les apprentissages.

Les définitions sont alors partagées et le schéma de John Pearce présenté (voir p. 19).

- Que retenons-nous de cet exercice ?
- Quelle économie est la plus importante et pourquoi ?
- Quelle économie nous permet plus facilement de créer notre initiative ?

CONSEIL POUR LES FACILITATRICES

Cette activité peut être réalisée par les membres d'un même collectif ou encore par des représentant-e-s de plusieurs groupes, associations, entreprises.

S'il y a plusieurs personnes, de diverses organisations ou collectifs, prenons le temps de les découvrir. Lors du partage, chaque groupe pourrait présenter son collectif.

LECTURE D'APPUI

Adaptation du schéma de Pearce (ci-contre) qui présente les 3 systèmes – intégrant des exemples connus des femmes.

- Le système privé mené par le profit : **l'économie de marché**.
- Le système public concerne la redistribution, la planification : **l'économie publique**.
- Le troisième système concerne les citoyennes et les citoyens qui entreprennent **des initiatives sociales et/ou socio-économiques pour répondre et satisfaire à leurs besoins et pour travailler ensemble** : cela inclut l'économie familiale, le troc, les groupes d'entraide, les organismes, les associations de membres, les collectifs en affaires, etc. L'accent est mis sur le bénéfice mutuel et collectif, la solidarité, la communauté et la société dans son ensemble.
- Présentation de l'ESS : définition du RIPESS (valeurs, principes, dimensions/échelles).
- Présentation de l'économie féministe.

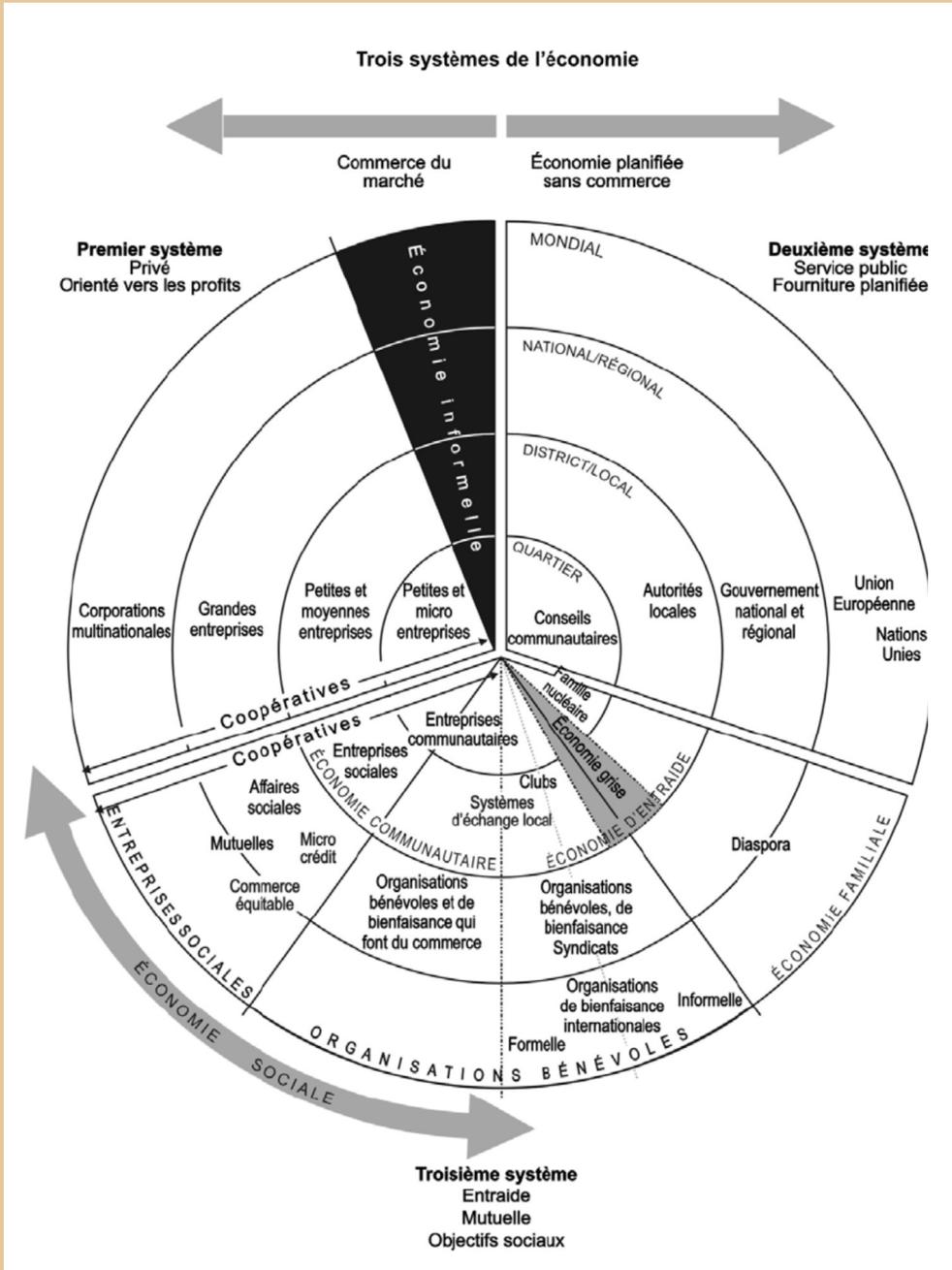
À cette présentation de l'économie plurielle, Quartier du Monde propose, depuis ses expériences du terrain, d'intégrer la PG à l'ESS.

UNE ÉCONOMIE PLURIELLE

Quels types d'économie y a-t-il dans le monde ?

L'économie est plurielle et toutes les pratiques s'organisent au sein de 3 systèmes ou encore secteurs économiques : l'économie privée, l'économie publique et l'économie sociale et solidaire.

Secteur	Exemples
Économie privée	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un commerce alimentaire du quartier qui appartient à une personne ou une famille. L'objectif ultime est de faire des profits. ■ Un chauffeur de taxi propriétaire de son taxi.
Économie sociale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coopérative de tissage de laine d'alpage, El Alto, Bolivie. ■ Association des femmes productrices de graines de couscous, Ouarzazate, Maroc.
Économie publique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lycée public de jeunes filles John-Fitzgerald-Kennedy, Dakar, Sénégal. ■ Centre hospitalier du Kremlin-Bicêtre, France.



CONCEPTS CLÉS

Le secteur privé inclut la très petite entreprise et la multinationale, les travailleurs et travailleuses autonomes et les petits commerces, les petites et les grandes entreprises. Ce secteur est perçu comme générateur de profits, de bénéfices financiers pour les propriétaires et actionnaires de ces entreprises. C'est le système dominant qui facilite l'échange commercial de biens et de services. Il est basé sur la compétition et l'enrichissement individuel.

Le secteur public représente les divers niveaux de gouvernement, des communes au gouvernement national. Il est le régulateur et quelques fois le financeur. Il met en place les règlements, les lois et les politiques publiques. Il contrôle la création des sociétés, qu'elles soient privées ou sociales. Il récolte les impôts et les taxes pour les redistribuer dans des services publics à la population.

Le secteur social est vaste et concerne les citoyennes et les citoyens qui entreprennent des initiatives tantôt sociales, tantôt socio-économiques, pour répondre aux besoins de leurs membres et/ou de la communauté. Il comprend des organisations, des groupements, des activités de bienfaisance de la société civile, le troc, les groupes d'entraide, etc. Les entreprises d'économie sociale que nous retrouvons dans ce secteur sont collectives, vendent des biens et des services sur le marché, et investissent les surplus dans leur mission sociale. Les valeurs de solidarité, d'entraide, de communauté, de bénéfice mutuel et de collectif sont au cœur de l'action.

En économie sociale et solidaire nous retrouvons une variété d'actrices et d'acteurs socioprofessionnels, associatifs et institutionnels.

Il y a, entre autres :

- les groupements de producteurs et productrices en milieu rural
- les coopératives agricoles
- les activités génératrices de revenus informels
- les groupes, associations et collectifs de femmes
- les mutuelles de crédit épargne et de santé
- les radios communautaires
- les organisations non gouvernementales
- les associations de commerçantes et de commerçants
- les coopératives artisanales et artistiques
- les groupements d'intérêt économique
- les associations de jeunes
- les groupes de recherche et de formation
- les institutions d'appui au développement
- les fondations
- les associations de santé communautaire
- les autres associations qui partagent les principes et les valeurs de l'ESS

Les entreprises d'économie sociale et solidaire sont gérées comme des entreprises ordinaires, elles produisent des biens et des services destinés à l'économie de marché. Cependant elles investissent leurs surplus dans leur mission.

Les entreprises sociales et solidaires défendent la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et de ses revenus. Et fondent leurs activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

CONCEPT CLÉ

L'économie sociale et solidaire inclut toutes les activités et organisations à caractères communautaire, associatif, coopératif et mutualiste créées pour répondre aux besoins d'emplois et de bien-être des peuples, ainsi que les mouvements citoyens orientés vers la démocratisation et la transformation de l'économie.

Extrait de la charte du RIPESS

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : UNE INNOVATION SOCIALE ET ÉCONOMIQUE

En voulant changer le monde, en souhaitant améliorer nos conditions, nous entreprenons ensemble. Entreprendre en coopérant, faire des affaires collectivement, investir nos surplus pour l'avancement de notre mission, intégrer la perspective de genre dans nos pratiques économiques, cela demeure de l'innovation sociale. De nouvelles pratiques solidaires prennent vie : des monnaies locales, du covoiturage, la transformation de produits recyclés, des locaux partagés entre plusieurs organisations, des obligations communautaires, des circuits courts, etc.

Les entreprises d'économie sociale et solidaire du réseau Femmes du Monde se retrouvent dans le secteur social.

CONCEPT CLÉ

Une innovation sociale est une nouvelle idée, une nouvelle approche, un nouveau service, un nouveau produit ou un nouveau genre d'organisation qui répond mieux aux besoins de la communauté et cela de façon durable. L'innovation sociale transforme notre façon de faire, notre communauté et même le système.

OUTIL 3

OBJECTIF

Évaluer les dimensions de notre initiative d'ESS

DURÉE

1 heure

MATÉRIEL

Impression de la feuille ou reproduction du tableau sur une grande feuille

Explorons les 9 dimensions de notre initiative d'ESS

DÉROULEMENT

Option 1

- Une copie de la grille (page suivante) est remise à chaque personne.
- Chaque personne est invitée à évaluer où l'initiative se situe sur cette échelle. Si elle est de taille moyenne, la personne encercle le 5.
- En groupe, pour chaque dimension, les personnes partagent leur évaluation.
- Une discussion permet de clarifier la situation et la nature de l'initiative.

Option 2

- La personne qui anime écrit sur une grande feuille les 9 dimensions et l'échelle pour chacune d'entre elle.
- Les participant·e·s mentionnent leur évaluation de chacune des dimensions à voix haute et la facilitatrice les inscrit sur la feuille.
- Ou les participant·e·s peuvent aller inscrire une croix sur la feuille à chacune des dimensions.
- Une discussion permet de clarifier la situation et la nature de l'initiative.

Notre initiative ou notre entreprise d'économie sociale et solidaire

1	est de très petite taille	à très grande							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									
2	offre du travail bénévole sans salaire	au travail décent avec salaire							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									
3	de la dépendance aux octrois, aux dons et subventions	à l'indépendance financière							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									
4	respecte les personnes d'abord et avant tout	vise la maximisation des profits							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									
5	est une activité économique informelle	est une activité économique formelle reconnue par l'État							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									
6	priorise une seule activité commerciale	mène plusieurs activités commerciales							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									
7	est une association non rentable	à l'entreprise d'économie sociale et solidaire viable							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									
8	est radicale	veut changer le monde							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									
9	est initiative individuelle	est une initiative collective							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									
10	n'intègre pas le genre	intègre le genre							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									

LECTURE D'APPUI

LES 9 DIMENSIONS DE L'INITIATIVE D'ESS AVEC PG

Chaque dimension des initiatives d'ESS décrit une sorte de processus à l'intérieur duquel toute initiative peut se situer. Par cette activité, nous réalisons qu'il y a un continuum au sein de chacune des dimensions. Dans le temps, une initiative d'ESS peut changer sa position à l'intérieur du continuum. La mission sociale, le contexte, l'opportunité d'affaires, le leadership, les ressources sont des facteurs critiques qui influencent l'approche et le positionnement d'une initiative d'ESS dans le continuum.

DE TRÈS PETITE

Inclus les plus petites initiatives locales de quartier qui génèrent des revenus.

EXEMPLES : vente d'artisanat local, une salle dans un village gérée par une association communautaire, la location des chaises et du matériel pour les événements des habitant-e-s de la communauté, une coopérative alimentaire bénévole, une friperie.

1

À TRÈS GRANDE

Certaines initiatives d'ESS comptent des centaines d'emplois et génèrent des millions de dollars. Elles sont dans la finance, l'agriculture, les services, la transformation, la technologie, la santé, le commerce équitable, etc.

DU TRAVAIL BÉNÉVOLE SANS SALAIRE

Ceci inclut les entreprises qui dépendent complètement de bénévoles – aucune personne n'est rémunérée.

EXEMPLES : petites initiatives de transformation alimentaire, artisanat.

2

AU TRAVAIL DÉCENT AVEC SALAIRE

Des employé-e-s rémunéré-e-s et un conseil d'administration bénévole.

EXEMPLE : coopérative de karité.

DE LA DÉPENDANCE AUX OCTROIS, AUX DONS ET SUBVENTIONS

Une bonne partie des revenus demeure dépendante des subventions et des dons.

EXEMPLES : le tissu associatif avec les subventions des projets, plusieurs initiatives d'ESS.

3

À L'INDÉPENDANCE FINANCIÈRE

Plusieurs initiatives d'ESS sont complètement autosuffisantes par la vente de leurs produits et services sur le marché. Elles investissent les surplus dans la mission sociale, en améliorant les conditions de travail, en créant de nouveaux emplois...

EXEMPLES : les associations qui proposent des prestations de services telles que la formation.

LES PERSONNES D'ABORD ET AVANT TOUT

Toutes les facettes de l'initiative de l'ESS priorisent l'atteinte de ses objectifs sociaux.

EXEMPLES : meilleures conditions d'emploi, salaire décent, égalité entre les femmes et les hommes, formation, flexibilité des heures de travail pour aider à la conciliation travail/famille, etc.

4

À LA MAXIMISATION DES PROFITS

Plusieurs initiatives d'ESS mettent l'accent sur la rentabilité et la viabilité. Les activités commerciales sont pensées dans le but de générer le plus de surplus possible qui seront réinvestis dans la mission sociale et le développement.

EXEMPLES : les grandes coopératives agricoles, les caisses populaires, etc.

DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE INFORMELLE

Des organisations ou groupes qui ont des activités commerciales artisanales ou non déclarées à l'État, qui génèrent des revenus mais pas assez pour créer des emplois décents.

EXEMPLES : le troc, la transformation alimentaire artisanale, le recyclage artisanal, etc.

5

À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE FORMELLE

Des initiatives d'ESS choisissent de s'incorporer et devenir une entreprise collective. Elles ont des activités formelles, paient les taxes, etc.

EXEMPLE : les coopératives.

D'UNE PRIORITÉ SUR UNE SEULE ACTIVITÉ COMMERCIALE

EXEMPLES : une initiative d'ESS seulement dans la transformation de la tomate. du karité, etc.

6

À PLUSIEURS ACTIVITÉS COMMERCIALES EN MÊME TEMPS

EXEMPLES : une organisation qui fait la récolte des légumes (tomates, oignons, fruits, etc.) vend le plus frais sur le marché, transforme en repas pré-préparés et conserve en cannage ou séchage.

D'UNE ASSOCIATION NON RENTABLE

Les associations sont de plus en plus impliquées dans des activités commerciales afin de générer des revenus pour réaliser leurs activités pour leurs membres ou pour payer leurs opérations : loyer, eau, électricité, etc. Mais elles ne font pas assez d'argent pour payer des salaires. Elles ne sont pas en affaires à plein temps.

EXEMPLE : une organisation dont les membres font de l'artisanat qui est vendu sur le marché. Un pourcentage est remis à l'artisan-e et le reste à l'organisation.

7

À L'ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE VIABLE

C'est lorsque l'activité commerciale, génératrice de revenus est la principale façon d'atteindre les buts sociaux.

C'est une organisation qui est en affaires à plein temps. L'argent généré par les ventes permet de payer toutes les dépenses, les salaires, voire même à épargner pour assurer une viabilité à long terme.

EXEMPLE : une organisation qui offre des services de garde d'enfants et/ou de personnes âgées.

8

DE RADICALE

Lorsque l'initiative d'ESS est perçue comme une alternative à l'économie dominante. Ces personnes et organisations souhaitent une société juste et égalitaire et mettent en place des stratégies créant de la richesse collective et préservant la planète.

À CHANGER LE MONDE

Vue comme une extension des secteurs privé et public, l'initiative est surtout impliquée dans des activités où le secteur public s'est retiré et où le secteur privé ne peut faire assez de profits. Pourtant elle offre des services de proximité essentiels dans les quartiers, les villages, et même les villes.

EXEMPLE : les épiceries solidaires.

9

DE L'INITIATIVE INDIVIDUELLE

Cette initiative est portée par une personne souvent appelée « entrepreneure sociale ». Il se peut qu'elle se transforme en une « initiative collective ». L'entrepreneuriat social et les entreprises sociales sont de plus en plus populaires dans toutes les régions du monde.

EXEMPLE : les entreprises privées qui créent de l'emploi pour des personnes exclues du marché du travail.

À L'INITIATIVE COLLECTIVE

L'initiative est collective. C'est un groupe ou une organisation, sans contredit avec des leaders collectifs qui fournissent le dynamisme et l'énergie initiale.

EXEMPLES : les groupes, les organisations, les coopératives de tous les secteurs d'activités.

10

N'INTÈGRE PAS LE GENRE

Cette initiative respecte les valeurs et les principes de l'économie sociale et solidaire sans assurer l'égalité du genre.

INTÈGRE LE GENRE

Cette initiative respecte les valeurs et les principes de l'économie sociale et solidaire et intègre la perspective de genre dans son développement, sa gestion, sa gouvernance, etc.

Les hommes et les femmes se retrouvent dans toutes les sphères de l'initiative. Le pouvoir est réellement partagé.

OUTIL 4

OBJECTIF

Découvrir de nouvelles façons pour résoudre des problèmes ou surmonter des défis

DURÉE

1 h 30

MATÉRIEL

- Grandes feuilles
- Crayons feutres
- Papier gommant

CONSEIL POUR LES FACILITA- TRICES

Lors de la plénière, questionner les participant-e-s pour les amener à réfléchir sur les pistes de solutions proposées.

Amener le groupe à sortir des sentiers battus et identifier des solutions qui soient inclusives (tenir compte des groupes les plus vulnérables, le plus grand nombre).

Si nous innovions ?

DÉROULEMENT

- D'abord, en grand groupe, la facilitatrice invite les gens à identifier au moins 3 problèmes qui les touchent, qui affectent leurs vies et leur communauté.
- De quelle façon ce problème me touche, touche ma communauté ?
- Est-ce que les hommes et les femmes, les filles et les garçons vivent ce problème de la même façon ?
- Chaque problème est transcrit sur le haut d'une grande feuille mobile.
- Par la suite, selon le nombre des problèmes identifiés, des petits groupes sont créés et se placent devant une grande feuille. En petits groupes, les personnes discutent et identifient des pistes de solutions pour le problème énoncé sur leur feuille. Avant de changer de place, ensemble elles s'entendent pour cocher la solution qui semble la plus intéressante et qui a le plus d'impact.
- Les petits groupes se déplacent devant de nouvelles feuilles. Les personnes lisent le problème, les pistes de solutions déjà identifiées et continuent l'exercice en identifiant d'autres solutions. Avant de changer de place, ensemble elles s'entendent pour cocher la solution qui semble la plus intéressante et qui a le plus d'impact.
- L'exercice continue jusqu'à ce que chaque petit groupe ait travaillé l'ensemble des problèmes identifiés.
- En plénière, chaque groupe présente le problème qu'il a devant lui et les 3 solutions qui auront le plus d'impact.

POUR CONCLURE

Il est difficile de sortir des sentiers battus, nous pensons toujours aux solutions les plus larges, les plus visibles, les plus populaires.

Il faut identifier des solutions à la portée du groupe, selon les réalités et les potentialités de chacune.

LECTURE D'APPUI

L'ENTREPRENEURIAT SOUS TOUTES SES COUTURES

Qu'est-ce qu'une initiative entrepreneuriale des femmes ?

Le choix du terme « **initiatives entrepreneuriales des femmes** » vise à situer le registre de l'action (Fraisie L., 2009). Il désigne d'abord **une capacité d'agir** ou d'entreprendre, un pouvoir de prendre, d'influer sur des décisions. Il indique ensuite **un commencement**, le point de départ (quel lieu, quels acteurs ou groupe social) d'une action. Dans un certain sens parler d'« initiatives » suppose un certain degré d'autonomie de la, ou des personnes qui agissent [...]. L'origine, le sens ou le contenu d'une action ne sont pas la simple résultante d'une adaptation fonctionnelle ou contrainte, et d'opportunité de l'environnement, telle que les injonctions des pouvoirs publics, les pressions économiques du marché ou le conformisme médiatique. [...] Le terme « initiative » est très large (certains le qualifieront de trop flou), c'est-à-dire qu'il peut difficilement être circonscrit à un domaine précis de l'activité humaine. Les initiatives ne peuvent être réduites de manière préconçue à une dimension politique, économique, sociale ou culturelle. Parler d'initiative laisse le **registre de l'action indéterminé** : on trouve aussi bien des associations, des groupes d'entraide, des coopératives, des groupements d'intérêt économique ou encore des activités de nature syndicale. [...] Les initiatives ne sauraient être assimilées a priori à des « entreprises », à des « groupes d'intérêts », ou à des « mouvements sociaux », bien qu'elles puissent adopter ou intégrer selon les contextes locaux certaines de leurs finalités, stratégies ou organisations. Bien que nombre d'initiatives aient une dimension économique, leur assimilation à des entreprises est souvent réductrice, car le motif de l'action ainsi que le résultat escompté ne sont pas toujours matériel, monétaire et intéressé. Alors que parler d'« entreprise » prédétermine un type d'organisation ou de structure de décision (mode de gouvernance, statut juridique) les initiatives maintiennent un cadre de l'action qui contient une dimension socio-politique explicite, au sens d'une capacité à décider pour soi-même et à agir sur son environnement immédiat.

D'après la définition des initiatives des femmes (Isabelle Guérin, Madeleine Hersent et Laurent Fraisie).

Quelle est la différence entre une initiative entrepreneuriale informelle et une initiative entrepreneuriale sociale et solidaire ?

Les femmes qui entreprennent dans l'informel ont des activités productrices de biens et de services qui sont aussi génératrices de revenus. Mais ces activités échappent à la régulation de l'État.

Pensons entre autres aux femmes qui vendent des beignets au coin des rues. Sont-elles dans le formel ou l'informel ?

Leur travail est rémunéré mais a ses limites. Il est très difficile d'augmenter cette activité économique informelle. Sauf si ce sont des personnes au sein d'associations ou de coopératives, si elles font de l'artisanat et vendent les œuvres d'art sur le marché, dans les musées, dans les boutiques.

Sont-elles dans le formel ou l'informel ?

En se regroupant, l'entreprise d'économie sociale et solidaire est reconnue par l'État, elle paie des impôts, mais il y aura plus de produits à vendre, plus de revenus et une possibilité de mobiliser des partenaires, des investisseurs des collaboratrices et collaborateurs pour créer plus de richesse pour le groupe et ses membres.

Quel est l'apport d'une initiative entrepreneuriale sociale et solidaire par rapport aux autres initiatives entrepreneuriales ?

Les initiatives entrepreneuriales sociales et solidaires se réalisent dans le respect de valeurs et de principes de solidarité, d'entraide, de démocratie, d'égalité et de partage de la richesse pour toutes et tous. C'est une économie à échelle humaine.

Une initiative entrepreneuriale pour se renforcer : ça se construit collectivement !

L'esprit entrepreneurial

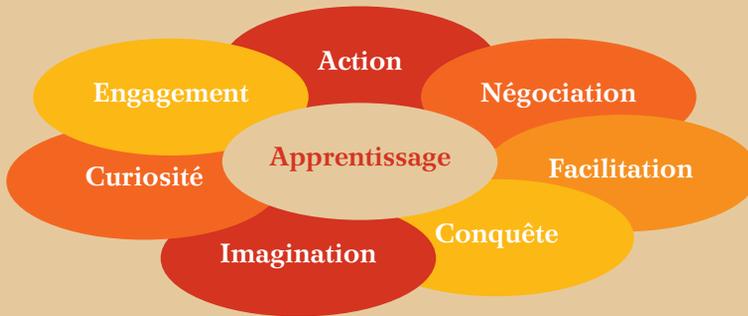
L'esprit entrepreneurial se traduit par une volonté de prendre des initiatives, de s'organiser en tenant compte des ressources disponibles pour atteindre des résultats concrets. Tous les jours, les femmes entreprennent !

Mais qu'est-ce que l'entrepreneuriat ou être entrepreneure ?

Il n'est pas donné à tout le monde d'avoir le goût du commerce et des affaires. Toutefois, plusieurs femmes d'un même collectif sont ou pourraient devenir des entrepreneures.

D'abord, les entrepreneures

- s'engagent dans ce qu'elles font au sein de l'association,
- passent à l'action,
- négocient les unes avec les autres lors de la prise de décision,
- sont curieuses et créent des projets,
- négocient pour trouver les ressources nécessaires,
- facilitent le développement des membres et de l'association,
- et finalement, elles apprennent ensemble pour continuer à faire de grandes choses pour elles, leur famille et le bien commun.



CONCEPT CLÉ

Entrepreneure. Une entrepreneure est une personne imaginative qui saisit des opportunités d'affaires et prend des décisions en vue de réaliser son entreprise. Être entrepreneure est d'abord une façon d'être, avant d'être une façon de faire. L'entrepreneure est visionnaire. Imaginons un groupe de femmes, ou un groupe de femmes et d'hommes qui décident d'entreprendre ensemble. Ces personnes doivent avoir les qualités entrepreneuriales pour réussir leur projet. Elles doivent avoir aussi des repères.

4 repères de l'entrepreneur·e

1. Les entrepreneur·e-s prennent des décisions et agissent en tenant compte des faits et pas seulement de leurs impressions.
2. Leurs principaux objectifs sont de découvrir, d'apprendre et de réaliser des projets.
3. Les entrepreneur·e-s s'inspirent d'autres entrepreneur·e-s qui ont vécu des situations similaires.
4. La création de l'initiative d'économie sociale et solidaire n'est pas une fin en soi, mais le moyen pour améliorer les conditions de travail et de vie des membres.

Qualités des entrepreneur·e-s

Lors du développement de l'initiative entrepreneuriale, nous évaluerons les atouts pour bien cerner les forces de chaque membre du collectif. Mais avant, il est possible de vérifier si nous avons les qualités entrepreneuriales de base et de voir si, individuellement ou au sein du groupe, nous avons ce qu'il faut pour réaliser notre projet socio-économique.

JE SUIS PERSÉVÉRANTE

La ténacité et l'esprit d'initiative

Je suis prête et nous sommes prêtes à tenir bon tant qu'il y a de l'espoir.

Je prends et nous prenons les devants.

JE SUIS RESPONSABLE

Sens des responsabilités

J'aime et nous aimons prendre des responsabilités.

Je réussis et nous réussissons généralement à les assumer jusqu'au bout.

JE SAIS M'ADAPTER

La résistance aux chocs et l'aptitude à se contrôler

Je n'ai pas et nous n'avons pas tendance à nous décourager facilement lorsque nous recevons une mauvaise nouvelle.

Je m'adapte et nous nous adaptons à des situations nouvelles.

JE PEUX TRAVAILLER

La capacité de travail

Je peux et nous pouvons travailler des pleines journées à l'initiative.

JE SUIS EN SANTÉ

La santé

Je suis et nous sommes en bonne santé et cela nous permet de travailler plusieurs heures par jour sous tension.

JE SAIS COMMUNIQUER

AVEC LES AUTRES

L'enthousiasme, l'aptitude à le communiquer aux autres

J'arrive et nous arrivons facilement à communiquer aux autres notre enthousiasme, même lorsqu'en réalité nous ne sommes pas totalement convaincu·e·s d'être sur la bonne voie.

JE SUIS CAPABLE

DE PRENDRE DES DÉCISIONS

L'aptitude à décider

Je prends et nous prenons le temps de réfléchir avant de décider.

Une fois que nous avons décidé, avons-nous tendance à revenir en arrière ?

Lorsque les circonstances l'exigent, nous savons décider rapidement.

JE SAIS VENDRE

L'art de vendre

Je sais, nous savons vendre nos idées et nos produits. Nous sommes capables de convaincre, de persuader les autres. Nous aimons vendre nos produits et nous obtenons de bons résultats.

J'AI UN BON JUGEMENT

Le bon sens

Je possède et nous possédons suffisamment de bon sens et de jugement pour changer d'avis à temps lorsque la plupart de celles et ceux qui nous entourent veulent faire autre chose.

JE SUIS CURIEUSE

La curiosité pour tout

Je prends et nous prenons le temps d'essayer de comprendre ce qui ne concerne pas directement notre initiative.

JE COMPRENDS LES AUTRES

Le désir de comprendre les autres

Je sais et nous savons écouter les autres, même de les aider à progresser ?

J'AI DE L'INTUITION

Le flair

Possédez-vous un flair qui vous permet d'anticiper les prochaines étapes ?

Les équipes du réseau « Femmes du Monde : un réseau de protagonistes solidaires » ont constaté sur le terrain que l'inscription d'une activité dans le champ de l'économie sociale et solidaire n'est pas suffisante, malgré les valeurs de l'ESS, pour promouvoir le principe éthique et politique de l'égalité hommes-femmes. Non seulement l'ESS sans perspective de genre ne déconstruit pas les inégalités entre les genres, mais elle ignore en plus une série de modèles et de structures qui maintiennent, actualisent et reproduisent le système patriarcal : la division sexuelle de la gouvernance et du travail, les violences faites aux femmes, les masculinités hégémoniques... C'est pour cette raison que nous incluons dans le guide un chapitre sur le genre, dans le but d'intégrer la perspective de genre dans la création et la consolidation d'entrepreneuriats sociaux et solidaires.

La perspective de genre

OUTIL 1

OBJECTIF

Prendre conscience de la vie différenciée des femmes et des hommes dans une société donnée

DURÉE

30 min

MATÉRIEL

- Grandes feuilles blanches
- Feutres

Qu'est-ce qui aurait changé dans ma vie si j'étais né·e de l'autre sexe ?

DÉROULEMENT

La facilitatrice trace sur une grande feuille deux colonnes : « femmes » et « hommes » et demande aux participant·e·s de dire ce qui aurait changé dans leur vie (à chacun·e de façon personnelle) s'ils/elles étaient né·e·s de l'autre sexe. Chaque participant·e mentionne ce qui aurait changé s'il/elle était né·e de l'autre sexe, tout en décrivant les possibilités du sexe opposé et en soulevant leurs « avantages » et leurs « désavantages » selon leurs propres perceptions.

POUR CONCLURE

La facilitatrice prend des notes et, à la fin de l'activité, fait la synthèse en analysant l'impact des différences pour les femmes et les hommes. La facilitatrice est invitée à relever les impacts de ces différences sur les capacités que les femmes ont à entreprendre. En tant que femmes, nous n'avons pas été construites pour entreprendre, nous faisons preuve de beaucoup d'auto-censure.

OUTIL 2

OBJECTIFS

- Rendre visible le concept de genre et sexe
- Rendre visible le fait que la construction sociale des femmes et des hommes se fait avant même la naissance

DURÉE

1 heure

MATÉRIEL

- 2 poupons (fille et garçon)
- 2 sacs à dos
- Des objets du quotidien

« On ne naît pas femme ou homme, on le devient »

DÉROULEMENT

Deux poupons, une fille et un garçon, deux sacs pour chaque poupon un grand et un petit. Au sol, une série d'objets quotidiens : un ballon, une cuisinière, du maquillage, une clé, une ceinture, un livre, une petite voiture, une facture, un billet de train, un biberon, un stylo, des préservatifs masculins...

Deux volontaires tiennent chacun·e un poupon dans les bras et les deux sacs.

La facilitatrice demande aux participant·e·s : qu'est-ce que le bébé garçon a à la naissance ? ... des organes pour respirer, pour voir, entendre, se nourrir, des muscles pour marcher, se reproduire, un capital génétique, la capacité à exprimer les émotions... Elle demande si c'est la même chose pour les filles, et à mesure qu'elle nomme les organes elle met des étiquettes avec les noms dans les petits sacs de chacun des poupons (fille et garçon).

Ensuite, on demande aux participant·e·s : qu'est-ce que les papas, mamans, grands-mères, grands-pères, autres membres de la famille et l'entourage mettent dans le grand sac à dos de chaque enfant. Les participant·e·s doivent prendre un par un les objets et expliquer ce que l'objet symbolisait pour lui/elle et enfin le déposer dans le grand sac à dos des filles ou des garçons.

POUR CONCLURE

La facilitatrice dessine deux sacs à dos sur une grande feuille, une pour le garçon, l'autre pour la fille et demande aux participant·e·s de dessiner sur un post-it ce qu'ils/elles mettraient dans le sac à dos de leur fille et de leur garçon. Cette conclusion a été réalisée à la fin du module de formation en guise d'évaluation pour mesurer les changements de posture chez les participant·e·s.

OUTIL 3

OBJECTIFS – OUTIL HORLOGE JOURNALIÈRE

- Identifier les tâches attribuées aux femmes et celles attribuées aux hommes
- Prendre conscience de la surcharge de travail à laquelle les femmes doivent faire face
- Construire une répartition des tâches domestiques plus égalitaires entre hommes et femmes

DURÉE

2 heures

MATÉRIEL

- L'horloge dessinée sur une grande feuille de papier
- Marqueurs
- Ruban adhésif ou un autre matériel pour fixer l'horloge au mur
- Grandes feuilles pour que les participant-e-s dessinent leurs tableaux

Division sexuelle du travail

DYNAMIQUE : THÉÂTRE IMAGE

La facilitatrice propose de former de petits groupes de trois ou quatre personnes. Elle les invite à mettre en image une tâche de la vie quotidienne réalisée par les hommes ou par les femmes. Elles/ils auront dix minutes pour préparer leurs images/statues collectives et puis chaque groupe présentera l'image construite collectivement. Le reste des participant-e-s devra dire ce qu'elles/ils voient et comprennent.

QUESTIONS GÉNÉRATRICES SUIVANTES

- Que représente la statue ?
- Qui réalise cette tâche ?
- Quand et à quel endroit s'effectue cette tâche ?
- Est-ce une tâche valorisée dans la famille, dans la société ?
- Est-ce une tâche rémunérée ?

POUR CONCLURE

La facilitatrice met en évidence les tâches habituellement attribuées aux femmes et aux hommes. Elle introduira alors :

- les notions de travail productif et reproductif ; le premier étant toujours associé aux hommes et le deuxième, aux femmes,
- la valeur différenciée que la société leur attribue,
- le prolongement de cette division et de la hiérarchisation du travail professionnel. Par exemple, le travail domestique (autant aux domiciles privés que dans les bureaux) est dévalorisé et mal rémunéré.

DÉROULEMENT

D'abord, la facilitatrice construit, sur une grande feuille, le tableau suivant :

Horaires	Tâches réalisées durant la journée	Lieu où l'activité se déroule	Temps consacré à l'activité	Ressources sur lesquelles la personne compte pour réaliser l'activité
Se réveiller : à quelle heure ?				
... h ...				
... h ...				
... h ...				
Se coucher à :				

- Il est important de bien expliquer le tableau au groupe, ainsi que les objectifs de l'exercice.
- À l'aide du tableau, nous invitons les participant-e-s à s'organiser en petits groupes (5) et à reconstruire, sur une grande feuille, leur journée type.
- Si au sein du groupe il y a des personnes ne sachant pas écrire, invitez-les à dessiner leurs activités et autres informations par des dessins ou à l'aide de collages.
- Si dans le groupe il y a des femmes et des hommes, créons des sous-groupes de femmes et des sous-groupes d'hommes. Ceci nous permettra de comparer les réalités spécifiques pour les femmes et celles pour les hommes.
- Nous expliquons que dans le langage de justice de genre, on parle de 2 concepts clés : 1) « division sexuelle du travail », 2) « double et triple journée des femmes ».
- Les participant-e-s vont reconstruire dans le tableau le rythme de travail journalier des femmes et des hommes et dessiner ce rythme sur une horloge.

Les questions suivantes aideront les participant-e-s à élaborer et compléter leur tableau :

- À quelle heure vous levez-vous ?
- Quelle est votre première activité ? Où cette activité se déroule-t-elle (dans la maison, aux champs, dans un bureau...) ?
- Combien de temps est consacré à l'activité ?
- Quelles sont les ressources sur lesquelles vous comptez pour réaliser cette activité ?
- Quelle est l'activité suivante ? (Divisez la journée en matin, après-midi et soir)
- Terminez par la question suivante : À quelle heure vous couchez-vous normalement ?

Une fois que les groupes auront finalisé leur horloge journalière type, suivant ces questions, invitez-les à décrire ou bien à représenter :

- d'abord, toutes les activités qu'elles réalisent pendant une journée, et suivant la division suggérée plus haut (matin, après-midi et soir)
- puis, distinguer les activités liées aux tâches reproductives de celles liées au travail productif.

Ensuite, invitez-les à réfléchir sur les questions génératrices suivantes :

- Que constatons-nous ?
- Quelles sont les activités les plus valorisées (par elles/eux et par leur entourage) ? Pourquoi ?
- Quelles sont les activités les moins valorisées ? Pourquoi ?
- À quel rôle sont associées les activités réalisées par les femmes ?
- Est-ce pareil pour les activités réalisées par les hommes ? Pourquoi ?
- Le partage des tâches entre hommes et femmes est-il juste ?
- Comment expliquez-vous ce déséquilibre ?
- Que feriez-vous pour changer cela ? (3 propositions par groupe)

CONSEIL POUR LES FACILITATRICES

Attirez l'attention des participant-e-s sur le profil des activités productives et reproductives et sur la valorisation ou non-valorisation de ces activités. Rappelez ce que veut dire travail productif et reproductif (voir concept clé défini ci-dessus). Expliquez que ce tableau est très utile pour identifier l'inégalité de genre dans les activités productives et reproductives réalisées par les hommes et les femmes dans la vie quotidienne.

En plénière chaque participante présente son horloge. Lors de ce moment de partage, il est important de laisser le débat se dérouler autour de questions génératrices.

POUR CONCLURE

Demandez aux participant·e·s comment elles/ils se sont senti·e·s au long de cet exercice. Qu'est-ce qui a été le plus facile à discuter, qu'est-ce qui a été le plus difficile à aborder et pourquoi ?

Demandez-leur de mentionner 2 idées/choses nouvelles qu'elles/ils ont apprises grâce à cet exercice. Invitez-les à expliquer en quoi ces idées seront utiles pour elles/eux dans leur vie de tous les jours et à plus long terme.

CONCEPT CLÉ

« **La division sexuelle du travail** [...] se caractérise par l'assignation prioritaire des hommes dans la sphère productive et des femmes dans la sphère reproductive, et, simultanément, l'attrait des hommes pour les rôles ayant une forte valeur sociale ajoutée (politique, religieux, militaire...) » (*Kergoat D., 2010*) Cette répartition se traduit par une hiérarchisation de la valeur sociale et économique que l'on accorde aux fonctions que joue chaque sexe. Cette hiérarchisation est inégale à l'égard des femmes.

Rapport de la 2^e Rencontre des Femmes du Monde, Bolivie, Apilanez et Pello 2012

OUTIL 4

Cartographie de socialisation des femmes et des hommes

OBJECTIF

Prendre conscience de l'utilisation de l'espace public par les hommes et les femmes, « la division spatiale de genre », et de la dichotomie espace privé/espace public

DURÉE

1 heure

MATÉRIEL

- Grandes feuilles
- Marqueurs

DÉROULEMENT

Sur une grande feuille, les participant-e-s dessinent un espace public, un quartier, une ville, un douar... avec des rues, des avenues, des parcs, des bâtiments publics (écoles, ministères, hôpitaux...) et des bâtiments privés (cafés, restaurants, hammam, marché...) et des maisons. Dessiner sur la carte où se trouvent les femmes et les hommes, dans quelle proportion habituelle. Que font-ils/elles dans ces espaces ? Qu'apprennent-ils/elles dans ces espaces ?

CONCEPTS CLÉS

Espace privé : celui de la famille, auquel on attribue la fonction de reproduction symbolique, c'est l'espace des besoins, des désirs et des affects, qui est décrit comme les affinités des femmes. Il est défini comme l'espace propre du féminin dans le monde patriarcal pour exclure les femmes de l'espace public/politique dans lequel se prennent les décisions, s'exerce le pouvoir et se négocient les affaires de la vie politique et sociale.

Espace public : celui où a lieu la vie professionnelle, sociale, politique, économique ; c'est le lieu de participation dans la société et de la reconnaissance. C'est le milieu productif.

Double/triple journée de travail : c'est la charge excessive de travail que supportent souvent les femmes et qui résulte de l'addition du travail productif et reproductif. C'est-à-dire qu'en plus de la participation sur le marché du travail, la majorité du travail domestique, d'attention et d'accompagnement des personnes dépendantes reste à leur charge.

Apilanez & Pello 2012, 2^e Rencontre internationale des Femmes du Monde – Bolivie

OUTIL 5

OBJECTIFS

- Prendre conscience des rapports de pouvoir existants entre les différentes personnes d'une société et des facteurs multiples qui établissent ces rapports
- Comprendre le concept d'« intersectionnalité de rapports de pouvoir »

DURÉE

1 heure

MATÉRIEL

- Feuilles
- Feutres
- Fiches de profil

Ligne des pouvoirs

DÉROULEMENT

La facilitatrice élabore une série de profils de femmes et d'hommes qui existent dans la société et les note sur de fiches papiers A5. Sur une ligne imaginaire, on place le signe (+) sur une extrémité et le signe (-) sur l'autre extrémité. Chaque participant-e reçoit un profil, le lit et le place sur la ligne imaginaire selon le pouvoir qu'il/elle pense que cette personne possède par rapport aux autres profils. Les participant-e-s discutent entre eux/elles et doivent se mettre d'accord sur l'emplacement du profil sur la ligne.

Questions génératrices :

- Qui a plus de pouvoir ?
- Pourquoi ce profil a-t-il plus de pouvoir ?
- Qu'est-ce qui se passe quand elle/il rentre à la maison ? elle/il conserve le même pouvoir ?

POUR CONCLURE

Cet outil nous va permettre de visualiser les différents facteurs qui, dans une société donnée, produisent des rapports de pouvoir au sein des groupes d'hommes et des femmes et entre les femmes et les hommes : l'âge, l'ethnie et/ou la couleur de peau, le poste de travail, la catégorie sociale, être marié ou célibataire, avoir de l'argent, la mobilité, la connaissance d'un territoire et les acteurs, entre autres.

CONCEPT CLÉ

L'intersectionnalité des rapports de pouvoir est une méthode d'analyse de la théorie féministe qui prend en compte le sexe, la race et la classe... qui construisent et produisent des rapports de pouvoir entre les hommes, entre les femmes, et les hommes et les femmes. Cette approche « permet de cerner les effets des structures d'inégalités sur les vies individuelles et les manières dont ces croisements produisent des configurations uniques. Elle interroge les manières dont les systèmes de pouvoir sont impliqués dans la production, l'organisation et le maintien de l'inégalité ».

Sirma Bilge, « Théorisations féministes de l'intersectionnalité », Diogène, 2009, (n° 225), p. 73

LECTURE D'APPUI

Savoir identifier le pouvoir est fondamental pour permettre aux femmes de trouver de nouveaux espaces décisionnels : il s'agit d'identifier les formes déterminantes du pouvoir dans leurs relations quotidiennes, politiques et sociales. De la même manière, les femmes peuvent transformer leur conception du politique dans le sens où « le quotidien est politique ». Par conséquent, nous ne considérons plus que le politique se trouve seulement au niveau des décisions gouvernementales, mais qu'il est présent dans un cadre plus large, qui va du foyer jusqu'aux décisions publiques.

Lorsque nous nous engageons dans une initiative entrepreneuriale, il est indispensable de parler du pouvoir, de l'identifier, de comprendre comment il fonctionne, de l'approcher, de se l'approprier et de cesser de le considérer comme quelque chose de négatif, de mauvais ou de pervers. Il s'agit de renforcer notre pouvoir d'agir et de nous politiser en tant que femmes, pour pouvoir faire face aux problèmes d'exclusion, de discrimination, de violence et d'injustice sociale. En d'autres termes, il s'agit de rejeter les bases mêmes du patriarcat et du capitalisme.

DÉFINITIONS TRADITIONNELLES

Les définitions traditionnelles du pouvoir font référence à des relations de domination, de force, de contrainte. La violence devient un mécanisme de la domination. En général, on observe des visions très linéaires : acteur ou actrice ayant du pouvoir / acteur ou actrice n'ayant pas de pouvoir, acteur ou actrice contraignant·e / acteur ou actrice qui se trouve dans une position contrainte.

Dans ces définitions, nous pouvons trouver des explications à travers différents exemples de schémas relationnels, tels que le recours naturel à la force ou à d'autres moyens suggérant la supériorité de l'acteur contraignant. « Avoir la capacité ou la puissance de faire quelque chose, utiliser le pouvoir pour le réaliser » (Hobbes, T, 2001). Il s'agit ici de l'idée de **loi**, de **contrat social**, d'**engagement à respecter** ou d'**obéissance**, ce qui conduit des responsables à utiliser le pouvoir pour imposer ledit **contrat social** inscrit dans la loi.

Ensuite, nous pouvons évoquer la définition classique de **Max Weber** pour qui le pouvoir correspond à « la probabilité qu'un acteur soit en mesure d'imposer sa propre volonté dans le cadre d'une relation sociale, malgré les résistances éventuelles, et, quel que soit le fondement sur lequel repose cette éventualité » (Weber, M, 1967). Ici, nous avons affaire à une

conception très répandue du pouvoir faisant référence aux caractéristiques et aux volontés personnelles, à la capacité d'imposer et de dominer, sous couvert du respect de la loi, alors qu'il s'agit uniquement de décision personnelle ou de désir égoïste d'imposer une volonté, un but ou un projet.

Max Weber soutient que la légitimité¹ de cet exercice du pouvoir s'acquiert ou est transmise par la coutume, c'est-à-dire, par la tradition et la répétition au quotidien. Celle-ci permet d'assimiler ce pouvoir et de le considérer comme positif dans la vie même de ceux qui le subissent. Le **charisme** est un autre élément qui permet de construire cette légitimité. Il peut être entendu comme des caractéristiques personnelles séduisantes qui permettent à ceux qui les possèdent d'être obéis par les autres. Nelson Mandela et Mère Teresa de Calcutta sont des exemples connus de leaders charismatiques.

Enfin, un mandataire légal peut exercer du pouvoir, comme dans le cas d'un ou d'une présidente.

D'après Max Weber, ces 3 mécanismes permettent d'exercer légitimement le pouvoir.

Cependant, plusieurs critiques ont été faites à ces approches, car elles situent le pouvoir dans des sphères éloignées du peuple (hommes et femmes), et elles le présentent comme l'apanage naturel et légal de quelques privilégié-e-s.

LA CRITIQUE FÉMINISTE ET LA RÉFÉRENCE À D'AUTRES APPROCHES

Les théories féministes ont remis en question ces approches traditionnelles du pouvoir, car elles ne permettent pas d'expliquer ni d'approcher la réalité des relations de la vie quotidienne.

Pour travailler sur d'autres définitions², nous nous appuyerons sur les écrits de quatre auteur-e-s.

Commençons par citer **Hannah Arendt** (philosophe politique allemande) pour qui le pouvoir est une force qui ne peut être l'attribut ou l'aptitude d'un seul individu, mais qui résulte d'une action collective et qui trouve sa légitimité dans le groupe : « Le pouvoir appartient à un groupe et continue de lui appartenir aussi longtemps que ce groupe n'est pas divisé. Lorsque nous déclarons que quelqu'un est au pouvoir, nous entendons par là qu'il a reçu d'un certain nombre de personnes l'autorisation d'agir

en leur nom [...]» (Arendt, H., 1993). Par conséquent, l’auteure fait référence à deux concepts importants. Il s’agit, en premier lieu, de considérer le pouvoir non pas comme une propriété individuelle, mais comme un « pouvoir-en-commun » qui se construit collectivement et qui peut se diversifier. Nous pouvons donc en déduire qu’il n’existe pas un seul, mais plusieurs types de pouvoirs. Deuxièmement, Hannah Arendt distingue le pouvoir de la force et de la violence dans le sens où elle définit le pouvoir comme une force créatrice et transformatrice, issue du consensus collectif ; elle considère que le pouvoir est positif et spécifique.

« Le pouvoir et la violence s’opposent par leur nature même ; lorsque l’un des deux prédomine de façon absolue, l’autre est éliminé. La violence se manifeste lorsque le pouvoir est menacé, mais si on la laisse se développer, elle provoquera finalement la disparition du pouvoir. Il en résulte que la non-violence ne devrait pas être considérée comme le contraire de la violence. Parler d’un pouvoir non-violent est une tautologie. La violence peut détruire le pouvoir, elle est parfaitement incapable de le créer. » (Arendt, H., 1973.)

Il est important de rappeler l’idée qu’il faut séparer le pouvoir de la violence, qu’ils ne doivent plus fonctionner en binôme et que la violence ne doit pas devenir un moyen d’exercer le pouvoir.

La lecture de l’approche de **Michel Foucault** sur le sujet nous permet d’aborder les concepts de **pouvoir** et de **résistance** différemment, en centrant notre analyse non pas sur la définition du pouvoir, mais sur les manifestations de son exercice.

Pour cet auteur, la compréhension de la façon dont le pouvoir s’exerce importe plus que la recherche de sa définition. En effet, selon lui, on peut observer le pouvoir à travers la dynamique des relations sociales au sein desquelles les acteurs exercent tout autant le pouvoir qu’ils développent des résistances aux contraintes du pouvoir, qu’ils agissent et interagissent sur lui. Loin de considérer que l’exercice du pouvoir se concentre à la seule sphère politique, il nous explique qu’il existe des **micropouvoirs** qui s’exercent de façon permanente dans tous les espaces de vie, qu’il s’agisse de la famille, du cercle d’amis ou du monde du travail.

Deux axes de réflexion importants sur lesquels s’appuient les approches féministes du pouvoir sont à retenir. D’une part, il s’agit de ne pas considérer la position des femmes dans les relations de pouvoir sous le seul angle de la victimisation, mais de mettre en avant l’idée que les femmes doivent (apprendre à) construire du pouvoir afin de faire face au système

patriarcal. D'autre part, le pouvoir n'étant pas exclusivement l'attribut de l'État ni du monde politique dans son ensemble, il convient d'identifier les micropouvoirs dont parle Michel Foucault qui s'exercent dans la famille, et dans les autres espaces.

De plus, nous devons considérer le pouvoir comme une stratégie et non pas comme un bien. C'est pourquoi, nous les femmes, nous devons développer des réseaux de pouvoir et élaborer des stratégies nous permettant de prendre des décisions par nous-mêmes, d'acquérir plus d'autonomie et d'entrer en relation entre nous.

« Le pouvoir n'est pas l'attribut d'une personne, le pouvoir agit. Ce n'est ni un bien ni un objet qu'on puisse posséder ou conquérir ; il n'y a pas de conquête du pouvoir, mais seulement des stratégies de pouvoir. Le pouvoir n'est pas uniforme, il est spécifique ; le pouvoir s'exerce partout, mais de façon diverse et discontinue. Le pouvoir est un système complexe de relations stratégiques entre partenaires qu'il faut savoir détailler/décrypter (la **microphysique**). » (Giraldo, R., 2006.)

Le concept de **résistance** nous permet d'envisager le pouvoir sous l'angle d'une relation dynamique dans laquelle s'affirment à la fois des résistances aux contraintes du pouvoir et à la fois des capacités de changement, d'opposition, de transformation ou d'exercice même du pouvoir.

Enfin, nous nous référerons à la pensée de la féministe **Amelia Valcárcel** qui invite les femmes à s'inscrire dans des relations de pouvoir et leur conseille d'entamer une réflexion sur les réelles possibilités d'atteindre leurs objectifs politiques. Car, selon elle, il ne suffit pas que les femmes soient représentées dans les espaces du pouvoir pour changer leurs conditions de vie. Cependant, elle précise qu'il est nécessaire de repenser l'exercice du pouvoir à partir des principes et de l'éthique de l'approche de genre, et non pas des modèles patriarcaux traditionnels.

Pour **Magdalena León** (1997), la récupération des théories du pouvoir a permis au féminisme de faire certaines propositions pour son interprétation. Dans ce sens, dans le concept de l'**empowerment**, le pouvoir a quatre dimensions.

- **Pouvoir sur** : « C'est le plus familier et répandu. Il représente la capacité d'une personne à faire en sorte que d'autres agissent à l'encontre de leur volonté : c'est la capacité d'un acteur à avoir un impact sur les résultats mêmes en s'opposant aux intérêts des autres. Il s'agit d'une capacité interpersonnelle dans la prise de décisions. »

- **Pouvoir pour :** « Ce pouvoir sert à introduire des changements à travers une personne ou un groupe leader qui stimule l'activité chez d'autres personnes et leur donne du courage. »
- **Pouvoir avec :** « Ce pouvoir est particulièrement présent quand un groupe présente une solution partagée à ses problèmes. Il porte sur le fait que tout peut être supérieur au résultat des parties individuelles. »
- **Pouvoir intérieur :** « Ce pouvoir représente la capacité de résister au pouvoir d'autrui à travers le refus aux demandes indésirables. Il permet de partir de soi-même. [...] Il s'agit du pouvoir qui apparaît du même être et qui n'est pas donné ni offert. »

Il est estimé que les trois derniers sont positifs puisqu'ils permettent de construire, résoudre des problèmes, donner suite aux demandes, tandis que le premier est plutôt négatif puisqu'il opprime, soumet. (León, M., 1997)

Pour le cas du pouvoir intérieur, il faut préciser qu'il ne s'agit pas d'une condition naturelle, mais plutôt d'un processus, qui se construit. Il existe des forces intérieures qui se créent, comme par exemple, la reconnaissance de qui je suis, l'acquisition de nouvelles connaissances, etc.

Sur la base de ces trois derniers pouvoirs, on construit l'*empowerment* des femmes. C'est donc à partir de ces trois dimensions qu'il faut travailler.

Lecture d'appui extraite du guide d'orientations pédagogiques Leadership avec perspective de genre, Elena Apilanez Piniella et Jimena Freitas.

-
1. Légitimité : reconnaître les actions de l'État (de l'autre) comme étant bénéfiques et nécessaires pour l'existence et pour une « meilleure » vie et pour laquelle on n'utilise pas la force ni la violence.
 2. Ce sont les définitions qui guident l'outil : le concept de pouvoir inclut les éléments que ces auteurs développent.

La perspective de genre est une approche conceptuelle et une méthode d'intervention. En dernière instance, la perspective de genre a pour objectif la transformation profonde du système patriarcal afin de modifier les relations hiérarchiques entre femmes et hommes qui existent actuellement dans les sociétés et, de plus, elle permet d'enrayer les effets négatifs de certaines initiatives : par exemple, un projet d'émancipation économique des femmes ne prenant pas ces questions en compte peut résulter en une acquisition des revenus générés par les hommes de l'entourage et en une charge de travail supplémentaire pour les femmes. Intégrer la perspective de genre comme méthode d'analyse et de travail a pour objectif de transformer les relations inégales entre les genres créées par les systèmes patriarcaux et néo-libéraux au niveau mondial.

Quand la perspective de genre réinvente l'économie sociale et solidaire

CONCEPT CLÉ

L'économie sociale et solidaire et les femmes

«L'économie sociale et solidaire ne semble pas se distinguer du reste de l'économie en matière d'égalité professionnelle femmes/hommes, elle apparaît toutefois comme un terrain d'expérimentation idéal pour inventer des solutions en prenant en compte toutes les parties. Si la question de savoir où sont les femmes dans l'économie sociale et solidaire est posée, cela signifie qu'elles ne sont pas visibles, alors qu'elles représentent 2/3 des salarié·e·s.»

Centre Hubertine-Auclert – Centre francilien de ressources pour l'égalité femmes/hommes le 19 mars 2015

OUTIL 1

OBJECTIFS

- Approfondir notre connaissance sur la différence entre économie formelle et économie informelle
- Prendre conscience de l'inégalité de genre dans chacune des économies
- Prendre conscience des rapports de force (accès inégal au pouvoir) dans chacune des économies
- Identifier des actions concrètes de résistance et transformation de ces inégalités dans nos vies quotidiennes (y compris l'espace privé et public)

DURÉE

1 heure

MATÉRIEL

- Feuilles
- Feutres

La balance des inégalités

Issue du livret Inégalités économiques du coffret pédagogique du Pays de jamais

DÉROULEMENT

Les participant·e·s s'organisent en petits groupes, non mixtes. Chaque groupe doit dessiner deux balances :

- sur l'économie formelle pour les femmes et pour les hommes,
- sur l'économie informelle pour les femmes et pour les hommes.

Chacune des balances doit identifier les activités économiques des participant·e·s du groupe et leurs proches. Ainsi, chaque groupe doit échanger et lister les activités économiques qu'ils réalisent, puis celles que réalisent leurs proches. Une fois listés, elles/ils doivent les analyser afin de savoir si les activités économiques appartiennent à l'économie formelle ou informelle.

Pour l'analyse il faut répondre aux questions suivantes :

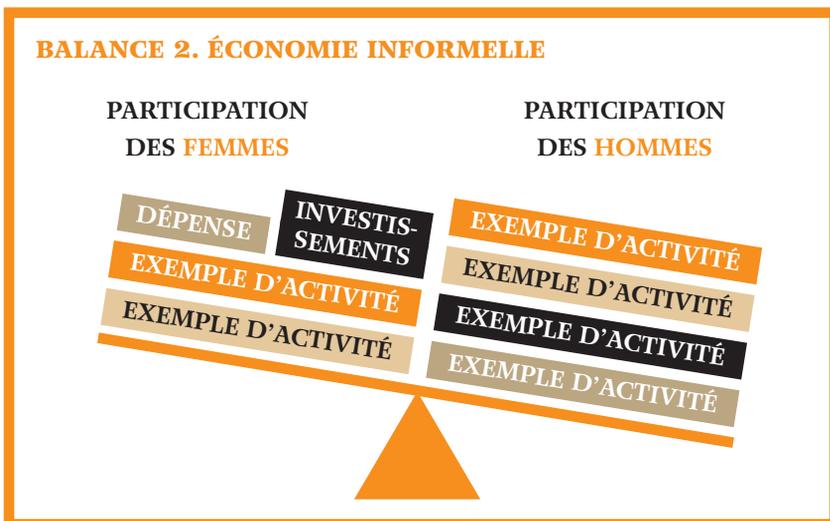
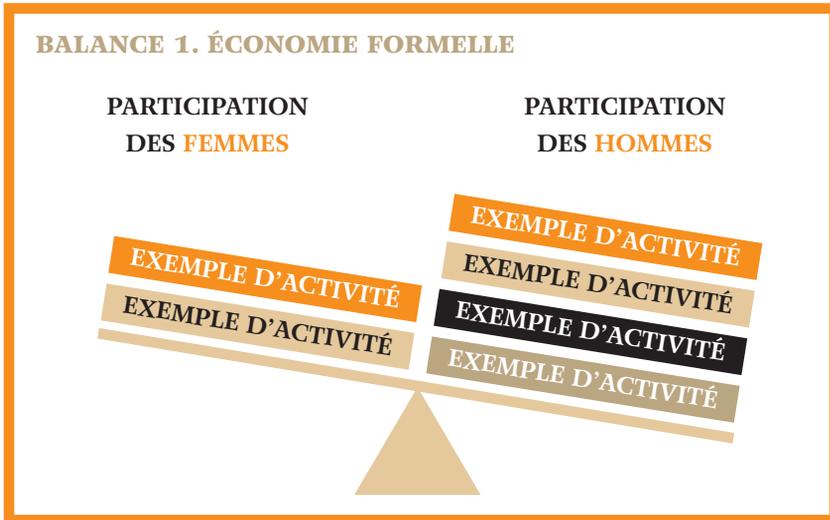
- Type d'activité
- Lieu où elle se réalise
- Temps consacré à l'activité par jour/semaine
- Type de rémunération
- L'activité qui donne le droit la Sécurité sociale
- L'activité qui donne le droit aux soins médicaux
- Avec votre activité, faites-vous de l'épargne ? Qui garde l'épargne ? Qui la dépense ?

Alors, cette activité appartient-elle à l'économie formelle ou informelle ?

Une fois que les participant·e·s auront répondu aux questions pour chaque activité, elles/ils vont placer leurs activités de l'un ou l'autre côté de la balance :

balance 1 ou **balance 2**.

En plénière, un membre du groupe présente les travaux. La facilitatrice anime les échanges pour analyser avec le groupe les balances.



Questions génératrices :

- Que nous montrent ces 2 balances ?
- Que représente cette balance ?
- Que feriez-vous pour rééquilibrer cette balance (3 actions concrètes) ?
- Dans quels espaces est-il nécessaire de réaliser ces actions et pourquoi ?
- Que peuvent faire des individus pour changer tout un système économique ?

POUR CONCLURE

La facilitatrice fera une synthèse collective. Elle demandera aux participant-e-s ce qu'elles/ils ont appris en faisant l'exercice. Et si elles/ils pouvaient négocier quelque chose dans la réalisation de leur activité, qu'est-ce qu'elles/ils changeraient.

Faites le lien avec la dynamique du travail invisible et dévalorisé et l'importance de la prise de décision des femmes dans l'équilibre de la balance.

CONCEPT CLÉ

Économie formelle : toute activité de gestion de biens et de services d'une maison, puis par extension d'un pays. L'économie est une science sociale qui étudie la production, la répartition, la distribution et la consommation des richesses d'une société. Le principe général qui sous-tend l'économie est celui de la rentabilité : consommer un minimum de moyens en vue de réaliser un maximum de profits.

(Construction libre lors de la 2^e Rencontre internationale des Femmes du Monde – Bolivie)

Économie informelle : il existe plusieurs définitions de ce concept et il est aussi employé comme synonyme du « secteur informel » de l'économie d'un pays. Dans ce sens, « le secteur informel est l'ensemble des activités économiques qui se réalisent en marge de la législation pénale, sociale et fiscale ou qui échappent à la Comptabilité Nationale ».

(« Afrique : histoire, économie, politique » <http://afriquepluriel.ruwenzori.net/economie-informelle.htm>)

Travail décent

Concept créé par l'Organisation Mondiale du Travail : « La notion de travail décent résume les aspirations de tout travailleur : possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré, assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour sa famille. Le travail décent donne aux individus la possibilité de s'épanouir et de s'insérer dans la société, ainsi que la liberté d'exprimer leurs préoccupations, de se syndiquer et de prendre part aux décisions qui auront des conséquences sur leur existence. Il suppose une égalité de chances et de traitement pour les femmes et les hommes »

(Coffret « Pays de jamais _ livret 2 » page 85, Quartiers du Monde)

OUTIL 2

OBJECTIF

Aider à évaluer nos pratiques autour des différentes composantes de l'égalité femmes-hommes

DURÉE

30 min

MATÉRIEL

- Préparer les exemplaires du quiz par nombre de participant-e-s
- Feutres
- Crayons

Le quiz de l'égalité

DÉROULEMENT

Chaque personne a une copie du quiz et le complète. Le tout est suivi d'une discussion animée.

Alternative : une personne lit chacune des questions et les participant-e-s répondent. Chaque point peut être discuté.

- 1 Les emplois sont, au sein de notre organisation, occupés par au moins 40 % de femmes ou d'hommes :
 - Tous* *Moitié* *Quelques-uns* *Non*
- 2 Nos pratiques de recrutement de membres ou d'employé-e-s nous permettent d'attirer des hommes et des femmes :
 - Toujours* *Parfois* *Rarement* *Jamais*
- 3 À compétence et travail égal, les salaires sont identiques entre les femmes et les hommes :
 - Toujours* *Parfois* *Rarement* *Jamais*
- 4 L'organisation du travail permet à tous les membres de notre équipe, femmes et hommes, une articulation juste entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle :
 - Toujours* *Parfois* *Rarement* *Jamais*
- 5 Nous encourageons autant les femmes que les hommes à se présenter aux postes de direction et au conseil d'administration :
 - Toujours* *Parfois* *Rarement* *Jamais*
- 6 Nos pratiques en gouvernance et en gestion permettent une représentation tournante des hommes et des femmes au sein du conseil d'administration :
 - Toujours* *Parfois* *Rarement* *Jamais*

OUTIL 3

OBJECTIFS

- Se familiariser avec les divers systèmes en positionnant les initiatives entrepreneuriales développées
- Réfléchir aux valeurs portées par les initiatives et comprendre ce qu'il faudrait transformer dans l'initiative afin de changer de système/modèle économique
- Tout en identifiant des pratiques économiques privées, sociales et publiques, comprendre les économies par des exemples pratiques et connus par les femmes et confirmer où s'insère l'entreprise ou l'initiative d'économie sociale et solidaire

DURÉE

1 heure

MATÉRIEL

- Une copie du questionnaire par participant-e
- Feuilles
- Feutres
- Stylos/crayons

Quiz : mythes ou réalités ?

Adapté d'une ressource produite par le Chantier de l'économie sociale, Enrichir le Québec de sa relève et DÉFI de l'entrepreneuriat jeunesse

- 1 Les entreprises collectives ont toutes pour mission de lutter contre la pauvreté :
A. *Vrai* B. *Faux*
- 2 Les entreprises collectives ont toujours besoin de l'État pour survivre :
A. *Vrai* B. *Faux*
- 3 Les entreprises collectives offrent des produits de moindre qualité que les autres :
A. *Vrai* B. *Faux*
- 4 Les entreprises collectives survivent moins facilement que les entreprises privées :
A. *Vrai* B. *Faux*
- 5 Comment distingue-t-on une entreprise collective d'un organisme communautaire ?
A. *Par sa popularité.*
B. *Par ses activités marchandes (parce qu'elle vend des produits ou services).*
C. *Par son statut juridique.*
D. *Par sa certification.*
- 6 Qu'est-ce qu'une économie plurielle ?
A. *Une économie où il y a plusieurs entreprises.*
B. *Une économie familiale.*
C. *Une économie où il y a entre autres des entreprises privées, des entités publiques et des entreprises d'économie sociale et solidaire.*

DÉROULEMENT

Remettre une copie imprimée des questions (sans les réponses à chaque participant-e). Laisser chaque participant-e répondre aux questions du quiz de manière individuelle.

POUR CONCLURE

La facilitatrice synthétise les réponses des participant-e-s en se référant aux réponses au quiz aux pages suivantes.

- 7** La consommation responsable repose notamment sur :
- A. *Ne pas boire et conduire.*
 - B. *Épargner en achetant dans les magasins à rabais.*
 - C. *Réduire sa consommation.*
 - D. *Acheter des produits et des services d'entreprise d'économie sociale et solidaire.*
- 8** Les entreprises collectives ont une gestion démocratique. Cela signifie que :
- A. *Chaque membre a un droit de vote.*
 - B. *Toutes les décisions sont prises à l'unanimité.*
 - C. *Tous les membres de l'entreprise participent aux décisions du conseil d'administration.*
- 9** Une membre fondatrice d'une entreprise collective veut s'acheter une petite maison sur le bord de l'eau pour ses loisirs personnels. Pour trouver l'argent, peut-il vendre l'entreprise collective ?
- A. *Oui, puisqu'elle fait partie des membres fondateurs, elle a la possibilité de vendre l'entreprise.*
 - B. *Non, puisque l'entreprise est une propriété collective.*
 - C. *Oui, puisque la petite maison qu'elle veut s'acheter est une habitation écoénergétique.*
- 10** Identifier les entreprises collectives parmi ces choix :
- | | |
|---|---|
| A. <i>Coopérative de karité</i> | D. <i>Hôpital</i> |
| B. <i>Coopérative d'huile d'argan</i> | E. <i>Grand marché alimentaire</i> |
| C. <i>Réseau de l'économie sociale et solidaire</i> | F. <i>Institut d'enseignement privé</i> |
- 11** Les entreprises collectives occupent seulement des marchés délaissés par les entreprises privées :
- A. *Vrai*
 - B. *Faux*
- 12** Les entreprises privées sont reconnues par l'État comme des entreprises d'économie sociale et solidaire :
- A. *Vrai*
 - B. *Faux*

RÉPONSES DU QUIZ MYTHES OU RÉALITÉS ?

1 RÉPONSE B. Pour certaines entreprises collectives, la lutte contre la pauvreté et l'insertion à l'emploi font partie de leur mission. Toutefois, ce n'est pas le cas de toutes les entreprises et ce n'est pas un critère pour faire partie de l'économie sociale et solidaire. La mission d'une entreprise collective peut être aussi variée que les besoins des communautés. Les entreprises collectives peuvent créer des emplois décents pour des personnes rencontrant des problèmes d'insertion, mais aussi pour des personnes scolarisées, et ce dans de nombreux secteurs d'emploi. L'économie sociale et solidaire, c'est pour tout le monde.

2 RÉPONSE B. Les entreprises collectives ont souvent plusieurs sources de financement (subventions, vente des produits et services, etc.). Dans plusieurs cas, les subventions reçues par les entreprises collectives sont versées une seule fois ; elles ne reviennent pas chaque année et souvent ce sont de petits montants qui les aident à mettre un nouveau projet sur pied. Dans certains cas, le soutien financier est lié à l'intégration en emploi de personnes marginalisées.

3 RÉPONSE B. Les entreprises collectives créent des produits et des services de qualité qui répondent aux besoins de leurs membres et/ou de la communauté. Les client-es ou usager-ères participent souvent aux décisions prises au sein des entreprises collectives. Ils s'assurent ainsi que les produits répondent à leurs besoins et qu'ils sont de bonne qualité.

4 RÉPONSE B. Les entreprises collectives ont une durée de vie beaucoup plus longue que les entreprises privées. Des études démontrent que les coopératives ont un taux de survie deux fois plus élevé que celui des entreprises privées.

5 RÉPONSE B. Les organismes communautaires vendent peu ou ne vendent pas de produits et services. Ils ont peu d'activités marchandes, ce qui signifie qu'ils offrent leurs services gratuitement ou à faible coût. Les entreprises collectives répondent à des besoins par la vente de produits ou de services et doivent être rentables. Ces produits et services peuvent aussi être offerts à faible coût, mais les entreprises doivent atteindre la rentabilité. Les clients des entreprises collectives peuvent être des individus, des organismes, des entreprises et même des gouvernements et des municipalités.

6 RÉPONSE C. Dans le portrait socio-économique, il y a trois types d'entreprises : les entreprises privées traditionnelles, qui appartiennent à des individus, les entités publiques, qui appartiennent au gouvernement et les entreprises d'économie sociale et solidaire, qui appartiennent collectivement à un ensemble de personnes.

7 RÉPONSES C ET D. En tant que consommateur et consommatrice, on peut choisir des biens et des services qui ont le plus d'impact positif sur la qualité de vie de ceux et celles qui ont travaillé à les produire, sur l'environnement et sur le bien-être général de la population. Voilà ce qu'est la consommation responsable. Consommer moins en fait aussi partit. Consommer des produits ou des services provenant d'entreprises collectives en fait également partie puisque ces entreprises priorisent le développement d'une économie plus juste et favorisent le développement local durable.

8 RÉPONSE A. Tous les membres d'une entreprise collective peuvent élire le conseil d'administration, et ce lors de l'assemblée générale annuelle. Ces administrateurs et administratrices élus sont alors chargés d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Par contre, les décisions ne sont pas toutes nécessairement prises à l'unanimité. Ce qui distingue l'assemblée générale d'une entreprise collective d'une assemblée d'actionnaires dans une entreprise privée, c'est, entre autres, le principe d'un membre = un vote. Dans une assemblée d'actionnaires, le pouvoir de chacun-e des participant-e-s dépend du nombre de parts détenues, donc de l'argent investi. Dans une entreprise collective, l'argent investi ne procure pas plus de pouvoir. Chaque individu a le même pouvoir concernant le vote.

9 RÉPONSE B. Les entreprises collectives ne peuvent jamais être vendues car c'est une propriété collective.

10 RÉPONSES A ET B. Coopératives de karité et d'huile d'argan.

11 RÉPONSE B. Les entreprises collectives peuvent être actives dans des marchés qui intéressent aussi les entreprises privées. Elles n'ont pas à s'effacer pour laisser les occasions d'affaires alléchantes au privé en se contentant des secteurs délaissés. Il n'y a pas de secteurs d'activité économique déterminés où se retrouvent les entreprises collectives. Elles sont très présentes dans le secteur des services, mais peuvent aussi se retrouver dans le secteur manufacturier et celui de la haute technologie.

12 RÉPONSE B. Les entreprises d'économie sociale et solidaire en Ontario n'incluent pas les entreprises privées.

4

L'initiative entrepreneuriale sociale et solidaire avec perspective de genre

**DYNAMIQUE /
OUI, NOUS-MÊMES CAPAB
(DU CRÉOLE HAÏTIEN)**

OBJECTIF

En se référant à une personne porteuse d'une initiative entrepreneuriale, démystifier ce qu'est l'entrepreneuriat

DURÉE

30 min

MATÉRIEL

Des ballons

DÉROULEMENT

Les participant-e-s se mettent en cercle, elles/ils se lancent les ballons et se répondent :

- entreprendre c'est...
- ... agir...
- ...

La facilitatrice note les termes utilisés par les participant-e-s, fait une synthèse et les réutilise pour définir les termes tels qu'« initiative entrepreneuriale », « entreprise »...

OUTIL 1

OBJECTIFS

- Identifier ce qui existe sur le territoire
- Identifier ce qui est possible sur le territoire
- Construire une vision collective et systémique du territoire

DURÉE

3 heures

MATÉRIEL

- 1 grande feuille (plusieurs feuilles A3 peuvent être attachées les unes aux autres de sorte à avoir un grand panneau)
- Marqueurs de différentes couleurs (plus il y en a mieux c'est)
- Crayons de couleur
- Images
- Post-it
- Gommettes
- Pâte à modeler
- Tout matériel pouvant servir à la construction d'un schéma graphique d'un espace de vie (ville, quartier, maison, école...)

Cartographie des potentialités du territoire

DÉROULEMENT

Réunir les participant-e-s en petit groupe de 7 ou 8 personnes maximum autour d'une grande feuille blanche sur laquelle ils/elles vont dessiner leur perception, leur vécu sur le territoire qu'ils/elles partagent afin de construire un savoir et des intérêts communs. Sur la carte, rien n'est écrit, tout est symbolisé. Ceci oblige les participant-e-s à construire et négocier un langage commun. Une personne du groupe est choisie pour réaliser la légende de la carte en reprenant les symboles et en indiquant leurs significations.

CONSEIL POUR LES FACILITATRICES

Pour l'animation de cet exercice il faut être deux personnes afin qu'une personne puisse animer les débats et que la deuxième puisse prendre des notes.



La facilitatrice questionne au fur et à mesure des échanges et des informations apportées par les participant·e·s et demande : pourquoi c'est comme cela ? Est-ce que cela arrive aussi à un·e autre participant·e ? Le questionnement permanent permettra d'approfondir les réflexions, de comprendre la construction sociale, économique et politique du territoire, d'animer le débat et de construire des intérêts et des savoirs collectifs. La facilitatrice commence à partir des choses simples pour progressivement aller dans la complexité du sujet.

Au préalable la facilitatrice aura préparé des questions pour animer la construction collective du territoire selon la thématique, dans notre cas ce sera les aspects économiques sur le territoire.

Questions génératrices

La facilitatrice demandera aux participant·e·s :

- De délimiter leur territoire et de dessiner les grands axes et autres référents géographiques : grandes routes, fleuves, parcs, chemin de fer...
- De dessiner/représenter sur la carte les institutions, les associations, et autres acteurs du territoire. Attention : Faire un focus sur la thématique de la carte, dans le cas actuel donner une attention particulière aux acteurs économiques du territoire.
- De dessiner leurs maisons... la maison des ami·e·s, les lieux qu'ils/elles fréquentent...

Questions pour aller vers le thème de la concertation

- Dessiner/représenter les acteur·e·s impliquées dans la vie économique du territoire (les marchés, les magasins, les banques, les associations qui accompagnent des initiatives économiques des femmes...)
- Y a-t-il des relations entre les acteurs·trices ? Comment sont ces relations ?
- Y a-t-il des acteurs qui pourraient être des alliés pour nos initiatives économiques ? Où sont-ils ? Comment sont nos relations ?

POUR CONCLURE

La facilitatrice fait remarquer la dimension systémique du territoire, son évolution dans le temps, le rôle des acteurs·trices et des politiques publiques dans la construction et la transformation du territoire.

La facilitatrice met en évidence les différents espaces et acteurs qui ont été identifiés par le groupe comme étant important.

La facilitatrice synthétise les pistes de travail pour la suite. La cartographie peut être complétée par d'autres cartes avec d'autres acteurs, d'autres thématiques et/ou d'autres temporalités.

LECTURE D'APPUI

LA MÉTHODOLOGIE DE LA CARTOGRAPHIE SOCIALE

La méthodologie de la cartographie sociale a été capitalisée dans le réseau Quartiers du Monde par Catalina Garcia Baron en 2005, depuis elle a été largement utilisée sur tout le réseau en Amérique latine, en Afrique et en Europe.

Elle est basée sur le constat que chacun-e d'entre nous possède un savoir à partager et à apporter aux processus de construction sociale de connaissance sur les réalités socioculturelles, et donc, aux processus de planification du développement humain et territorial. Le fait de dessiner le territoire dans ses dimensions historiques, culturelles, économiques et écologiques implique une représentation symbolique de la multiplicité des champs relationnels. C'est mettre sur papier ce que signifie vivre et rêver un territoire déterminé qui est complexe et changeant.

Cet exercice a pour objet d'ouvrir un espace pour la construction de connaissances collectives afin de rendre possible une action transformatrice dans ce territoire. L'exercice de dessiner la réalité permet d'exprimer dans un même langage des savoirs, des imaginaires et des désirs subjectifs qui, en se socialisant à travers le dialogue et la représentation (le dessin des cartes), réagissent et deviennent conscients, de façon à ce que les versions, les regards et les multiples façons de comprendre le monde se rencontrent et génèrent des consensus.

L'exercice proposé dans ce livret s'inspire de cette méthodologie. La cartographie sociale est un processus qui se déroule dans le temps et qui permet de construire des savoirs et postures collectives. La facilitatrice est libre de réaliser d'autres cartes avec de nouveaux objectifs permettant d'approfondir les sujets soulevés lors de ce premier exercice, avec d'autres acteurs-trices, sur le passé, le présent et le futur, d'aller et venir sur le territoire. Il sera toujours nécessaire d'élaborer un nouveau guide de questions.

Extrait du Guide d'orientations pédagogiques sur la participation, Quartiers du Monde

OUTIL 2

OBJECTIFS

- Identifier toutes les activités économiques qui coexistent sur un même territoire
- Identifier les potentialités du territoire
- Favoriser l'appropriation ou la réappropriation de l'espace public par les habitant-e-s, du point de vue physique et symbolique

DURÉE

3 heures

MATÉRIEL

- Cahiers
- Stylos
- Appareil photo (l'appareil peut être emprunté pour la durée de l'atelier)

Marche exploratoire

DÉROULEMENT

Deux facilitatrices sont nécessaires pour l'animation d'un parcours territorial : l'un-e pose les questions, attire l'attention du groupe sur des éléments clés du territoire, et l'autre prend note des échanges et observations durant le parcours.

Avant le début de l'atelier, les facilitatrices définissent le territoire à explorer ou l'itinéraire à parcourir, en tenant compte de l'avis des participant-e-s, de sa superficie (plus le site est petit et bien ciblé, plus la marche exploratoire sera simple et efficace) et du thème de l'atelier. Les facilitatrices préparent les outils nécessaires à la réalisation du parcours : guide simplifié, cahier de terrain pour les prises de notes, carte et plan des lieux, caméra et/ou appareil photo, dictaphone...

Lors du parcours territorial, les facilitatrices accueillent et rappellent clairement aux participant-e-s les objectifs et le déroulement du parcours en proposant un rôle à chaque participant-e. Le groupe procède à l'exploration du territoire.

La facilitatrice est chargée de recueillir les échanges et observations faites sur le cahier. D'autres participant-e-s prendront des photos durant le parcours. La facilitatrice veille à ce que l'appareil photo tourne dans le groupe. Le groupe va identifier, pendant le parcours, les particularités constatées en relation avec le thème du parcours ainsi que les noms et coordonnées des personnes ou organismes susceptibles d'avoir un point de vue sur le thème choisi (commerçant-e-s, associations qui accompagnent les initiatives entrepreneuriales, organismes privés, institutions, administrations...). Ces indications pourront être utilisées par la suite.

DE RETOUR DU PARCOURS TERRITORIAL

Prévoir un autre atelier de 2 heures.

En s'inspirant de tout ce que les participant-e-s ont observé lors de la marche exploratoire, des initiatives de femmes porteuses d'une initiative entrepreneuriale, la facilitatrice organise une discussion.

Questions génératrices

- Qu'est-ce qui nous a interpellé-e-s durant la marche ?
- À notre avis, pourquoi ces personnes sont devenues entrepreneures ?
- À notre avis, comment sont-elles devenues entrepreneures ?
- À notre avis, quelles sont les difficultés qu'elles ont eues à surmonter ?

La facilitatrice peut aussi travailler sur base des photos prise lors du parcours territorial

Pour faciliter, posez des questions simples en lien avec le thème. Vous pouvez démarrer avec les questions suivantes : que voit-on ? Pourquoi avoir pris cette photo ? Qu'avez-vous voulu montrer ?

POUR CONCLURE

La facilitatrice synthétise les échanges et propose au groupe des pistes de travail :

- prendre rendez-vous avec un acteur particulier qui pourrait être un allié dans le développement de l'initiative entrepreneuriale du groupe,
- si le groupe avait réalisé une cartographie sociale au préalable, proposer au groupe de revenir sur cette dernière pour la compléter avec les nouvelles informations que le groupe possède.

PROJET

-

SAVEURS EN PARTAGE – BELLEVILLE

Le collectif de femmes « Saveurs en partage » a utilisé la cartographie sociale et les marches exploratoires d'abord pour identifier les besoins et potentiels du territoire et plus tard, lorsque leur initiative était plus construite, pour identifier les locaux disponibles et les emplacements plus intéressants pour le magasin de proximité « Saveurs en partage ».

OUTIL 3

OBJECTIF

Découvrir, par le biais d'expériences concrètes, des expériences entrepreneuriales différentes

DURÉE

1 h 30

MATÉRIEL

- Paper-board
- Feutres

L'activité économique informelle, le commerce privé et l'organisme en affaires

DÉROULEMENT

- Préparer au préalable le tableau ci-contre sur une grande feuille en papier (prévoir autant de feuilles que de groupes).
- Organiser les participant-e-s en petits groupe de 5 ou 6 personnes. Chaque groupe répond aux questions du tableau.
- Plénière où chaque groupe présente ses travaux.

Question génératrice :

- Quelle est la différence entre ces 4 activités économiques ?

Partage.

POUR CONCLURE

La facilitatrice met en évidence les éléments de réponse à la question sur les différences entre les 4 initiatives. Que constatons-nous ?

	Femme qui vend des beignets au coin de la rue	Femme qui a un commerce, une boutique qui vend des tissus	Collectif des femmes qui transforment la tomate et vendent le produit transformé sur le marché	Coopérative artisanale où les femmes produisent des vêtements, des foulards en laine
À qui appartient l'initiative entrepreneuriale ?				
Quand se réalise cette activité ?				
De quelle heure à quelle heure ?				
Qui organise les temps de travail ?				
Qui décide comment la production va se faire ?				
Qui décide des stratégies de vente ?				
Qui prend l'argent de la vente ?				
Qui gère les gains ?				
Quels sont les forces et les avantages de chaque initiative ?				
Quels sont les faiblesses et les inconvénients de chaque initiative ?				

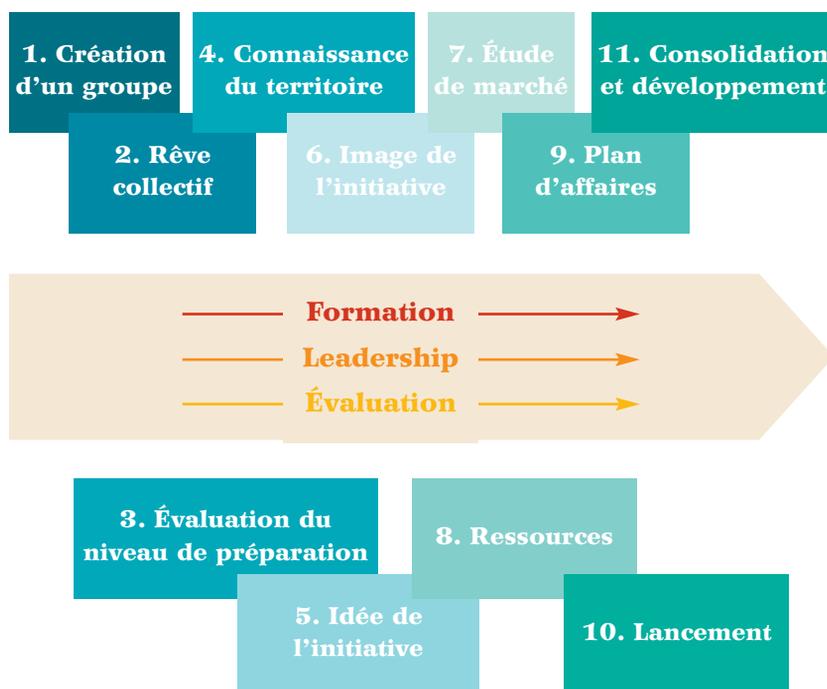


SECTION 2

Les étapes de développement d'une initiative entrepreneuriale sociale et solidaire avec perspective de genre

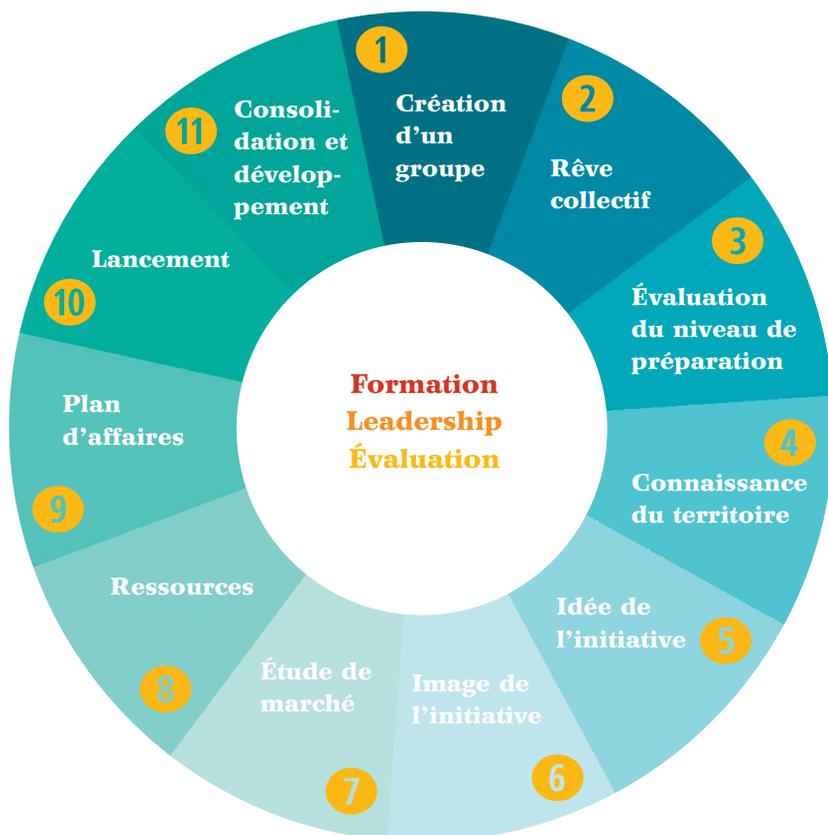
Dans cette partie du guide nous allons nous familiariser avec les diverses étapes de développement d'une initiative entrepreneuriale en économie sociale et solidaire avec perspective de genre, de la création d'un groupe, de l'émergence de l'idée à la consolidation de l'initiative. Tous les outils proposés dans cette partie intègrent la perspective de genre et ont été testés sur les différents territoires du réseau « Femmes du Monde : un réseau d'entrepreneures solidaires ».

Nous sommes parti-e-s du processus standard du développement des entreprises sociales et solidaires. À chaque forum international, des femmes de divers pays se retrouvaient et coconstruisaient des outils qui par la suite, ont été testés sur le terrain. De leur adaptation à la création des nouveaux outils, nous avons enrichi le « cheminement standard » pour obtenir un cheminement adapté aux réalités et contextes divers des initiatives du réseau FDM. Le cheminement initial comptait 6 étapes, actuellement il en compte 11 et 3 transversales, car nous nous sommes rendu compte de l'importance de scinder certaines étapes pour mieux les réaliser dans une dynamique collective.



Il est important de constater que le cheminement n'étant pas linéaire, il demande des allers-retours entre les étapes. Ainsi, nous l'avons transformé en « roue du développement de l'initiative entrepreneuriale sociale et solidaire avec perspective de genre ».

ROUE DU DÉVELOPPEMENT DE L'INITIATIVE ENTREPRENEURIALE SOCIALE ET SOLIDAIRE AVEC PERSPECTIVE DE GENRE



La formation associée à l'accompagnement, le renforcement du leadership collectif des femmes et l'évaluation continue sont des axes transversaux pour l'ensemble du cheminement, selon la réalité et les besoins individuels et collectifs des femmes et du type d'initiative entrepreneuriale.

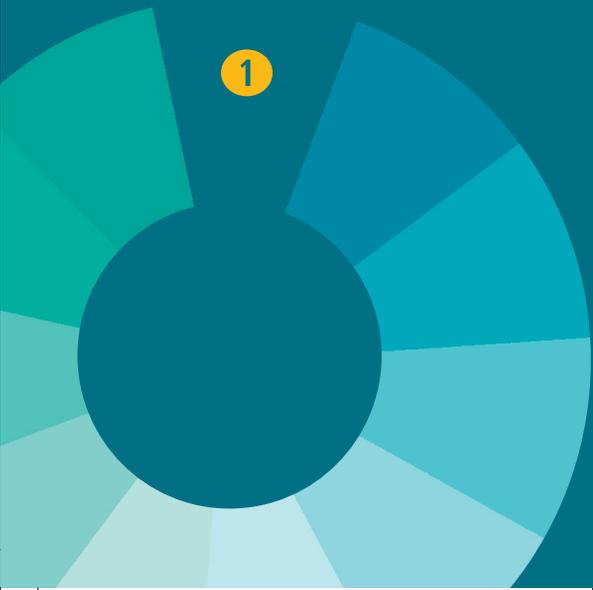
Il est important que l'évaluation se planifie aux différentes étapes du processus, afin d'adapter les outils, modifier les stratégies, renforcer le groupe. Elle doit porter autant sur l'initiative entrepreneuriale – son développement, sa gestion, sa consolidation – que sur les capacités de femmes qui portent l'initiative. Évaluer si l'initiative portée a transformé les rapports de pouvoir des femmes au sein de leur famille, entourage et territoire, si elles ont augmenté leur pouvoir d'agir et si elles sont devenues visibles sur leur territoire.

ÉTAPE

1

Création d'un groupe

Pour la création et consolidation d'un groupe il est important que des réunions ouvertes aux acteurs-trices du territoire se tiennent de façon périodique (mensuelle). Ces réunions collectives ouvertes seront des espaces où les participant-e-s apprendront à se connaître, à échanger, à rêver ensemble et à construire des initiatives.



1

OUTIL 1

OBJECTIFS

- Rendre visible la capacité des femmes à porter des initiatives entrepreneuriales
- Identifier les freins que rencontrent les femmes dans la création d'une initiative entrepreneuriale

DURÉE

2 heures

MATÉRIEL

- Connexion Internet
- Ordinateur

Projection vidéo-débat

DÉROULEMENT

Réunions collectives : on présente des initiatives entrepreneuriales des femmes locales (vidéos) et on échange sur les initiatives, ce que ces dernières ont apporté aux femmes, quelqu'un connaît une histoire... travailler sur les histoires de vie... visiter des initiatives...

Questions des facilitatrices pour animer la conversation :

- Que venons-nous de voir ? Y a-t-il quelque chose qui nous interpelle ?
- Que pensons-nous de l'initiative ?
- Est-ce que cela nous apporte quelque chose ?
- Est-ce que nous connaissons d'autres initiatives portées par des femmes dans le quartier, dans la ville ?

Pour finir l'atelier, la facilitatrice propose une dynamique : rêves des femmes.

DYNAMIQUE / RÊVES DES FEMMES

DÉROULEMENT

La facilitatrice prépare au préalable un panneau où elle inscrit « rêves des femmes ».

Elle distribue à chaque participante des petits papiers en forme de nuage et d'étoile et demande d'y inscrire son rêve en termes d'initiative entrepreneuriale.

Les participantes vont à tour de rôle se lever, partager leur rêve avec le reste du groupe et le coller sur le panneau.

POUR CONCLURE

La facilitatrice synthétise en regroupant les rêves partagés et fait référence à l'outil 1 de la première section « Nous-mêmes capab » p. 56.

CONSEIL POUR LES FACILITATRICES

Suite à cet atelier, la facilitatrice est invitée à réaliser une cartographie sociale et/ou une marche exploratoire telles que présentées dans la section 1 p. 57-61 afin de voir si les rêves des femmes correspondent aux besoins et problèmes du territoire.

OUTIL 2

OBJECTIFS

- Visualiser l'importance de la collaboration
- Identifier l'organisation d'un groupe
- Identifier les leaderships qui émergent dans le groupe

DURÉE

2 heures

MATÉRIEL

- Un puzzle par groupe
- Un puzzle pour la table de négociation
- Argent fictif

Jeu de puzzle – leadership

DÉROULEMENT

On partage les participantes en groupe d'environ 7 personnes. Chaque équipe possède un puzzle avec des pièces manquantes, des pièces qui ne sont pas de leur puzzle et un certain montant d'argent. Durant le jeu il y aura 3 moments de négociation qui dureront 3 minutes chacun.

Les objectifs du jeu sont écrits sur un grand papier collé sur un mur.

1. Chaque équipe construit son puzzle
2. Toutes les équipes construisent leur puzzle

Chacun des groupes commence la construction de son puzzle, et lorsqu'il manque de pièces pour le terminer, il désigne une négociatrice qui devra négocier la vente des pièces en trop et l'achat de nouvelles pièces du puzzle afin de compléter.

La facilitatrice appelle les négociatrices à « la table de négociation », où se trouvent d'autres pièces de puzzle. La négociation durera 3 minutes et il y aura 3 moments de négociation.

Questions génératrices :

- La facilitatrice reprend les objectifs et demande au groupe s'ils ont été atteints ? Sinon, pourquoi ?
- Quelles sont les qualités d'une négociatrice ?
- Comment vous êtes-vous senti-e-s ?
- Quels apprentissages : gagnant-gagnant, entraide, solidarité, complémentarité...
- Qui influence les décisions ?
- Qu'est-ce que le leadership ? Une pluie d'idées...
- Que devons-nous savoir/connaître pour atteindre notre objectif ? Quelles actions devons-nous réaliser pour atteindre notre objectif ?
- Qu'est-ce que le leadership ? Une pluie d'idées...

Noter sur les apports sur un paper-board et les conserver pour en discuter à la fin.

CONSEIL POUR LES FACILITATRICES

La facilitatrice observe très attentivement les groupes pour pouvoir affiner les questions génératrices en fonction des échanges, des réactions, de la réalisation de l'exercice.

POUR CONCLURE

Rappeler ce qui est important dans la gestion et la vie d'un groupe : la participation, la collaboration, la valorisation de chaque capacité de chacune, la négociation, la communication non violente, ne pas oublier les valeurs de l'ESS du groupe car on gagne quand tout le groupe gagne. La facilitatrice revient aux valeurs de l'économie sociale et solidaire avec PG.

ÉTAPE

2

Le rêve collectif, le besoin commun

Dans un groupe de 15 ou de 20 femmes, il peut y avoir plusieurs rêves communs, chacun correspond à une initiative différente. Les initiatives peuvent être articulées entre elles.



2

DYNAMIQUE / JEU DES BALLONS

DURÉE

45 min

MATÉRIEL

Ballons d'au moins 5 couleurs différentes

DÉROULEMENT

Une première femme commence et choisit un ballon de couleur, elle le lance en l'air en répondant à la première question sans le laisser tomber.

Ensuite, d'autres femmes se lèvent en répondant au pluriel à la même question. Lorsqu'il y a changement de question, il y a changement de couleur de ballon.

Pour partager le rêve, elle se lève, prend un ballon de la même couleur et le lance en l'air. Les deux femmes doivent garder les ballons en l'air sans les laisser tomber. Et ainsi de suite, une troisième, quatrième femme se lève jusqu'à ce qu'un nouveau rêve soit formulé par une autre femme. Un ballon d'une autre couleur est pris pour ce nouveau rêve et ainsi de suite jusqu'à arriver à la dernière.

Proposition de phrases pour le lancé de ballons :

- Quelque chose que j'aimerais voir... que nous aimerions voir.
- Quelque chose que j'aimerais faire... que nous aimerions faire.
- Quelque chose que j'aimerais apprendre... que nous aimerions apprendre.
- Quelque chose que j'aimerais vivre... que nous aimerions vivre.
- Quelque chose que j'aimerais explorer... que nous aimerions explorer.
- Quelque chose que j'aimerais changer... que nous aimerions changer.
- Quelque chose dont je rêve... dont nous rêvons.

Une première femme commence et choisit un ballon de couleur, elle le lance en l'air en nommant l'initiative qu'elle voudrait porter sans le laisser tomber. Ensuite, d'autres femmes qui partagent le même désir d'initiative se lèvent et prennent des ballons de la même couleur, les lancent et ensemble les femmes veillent à ce que les ballons ne tombent pas.

Lorsqu'il y a changement d'initiative, il y a changement de couleur de ballon. Et l'exercice continue jusqu'à ce que toutes les femmes ayant des rêves d'initiative puissent s'exprimer.

La facilitatrice note les initiatives rêvées des femmes.

OUTIL 1

OUTIL 2

OBJECTIFS

- Visiter des initiatives entrepreneuriales inspirantes
- Découvrir le vécu des personnes impliquées dans le projet
- Explorer les diverses dimensions du rêve et de la réalité

DURÉE

1 heure par visite

MATÉRIEL

- Papier
- Crayons

Cartographie sociale – marche exploratoire

La facilitatrice reprend le panneau des rêves réalisé dans l'outil 1 p. 69 du présent guide. Et elle propose une cartographie sociale et/ou une marche exploratoire telles que présentées dans la section 1, chapitre 2, outil 4 page 40 afin de voir si les rêves des femmes correspondent aux besoins et problèmes du territoire.

Explorons d'autres initiatives pour mieux nous inspirer

CONSEIL

POUR LES FACILITATRICES

Une fois que le groupe a identifié l'initiative qu'il veut porter, la facilitatrice organise des visites à des initiatives semblables.

DÉROULEMENT

D'abord le groupe identifie quelques initiatives dans la communauté. Après avoir sélectionné les initiatives les plus intéressantes pour le groupe, la facilitatrice organise les visites tout en vérifiant qui accueillera le groupe, quel est son rôle dans l'initiative et le temps qu'elle aura à offrir pour la visite.

Au préalable avec le groupe, la facilitatrice prépare une liste de questions. Les questions peuvent être partagées entre les membres du groupe pour ainsi donner la parole à plus d'une personne lors des visites.

Quand il est possible de poser les questions à une personne porteuse de l'initiative, les membres du groupe le font, sinon chaque membre du groupe observe et répond aux questions sur base de notre observation.

Exemple de check-list pour un magasin alimentaire :

- Quand votre initiative a-t-elle été créée ?
- Qui s'est mobilisé-e dès le départ pour rêver au magasin alimentaire ?
- Est-ce que ce rêve est porté par tous les membres de votre groupe ?
- Quelles sont les forces du groupe ?
- Quels défis avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés ?
- Qui vous a appuyés lors du développement de votre projet et comment ?
- Qui vous a financé ?
- Quelle structure avez-vous choisie pour ce magasin alimentaire ?
- Comment se vit la prise de décisions ?
- Comment se vit la résolution de conflits ?
- Est-ce qu'il y a eu des défis avec les familles ou les autres occupations des membres en développant ce projet, ce rêve collectif et maintenant en le gérant ?
- Est-ce que les gens qui travaillent au magasin alimentaire sont rémunérés ?

POUR CONCLURE

De retour à l'atelier, la facilitatrice demande au groupe ce qui les a interpellé-e-s. Elle fait un tour de parole où chaque participant-e partage ce qu'elle/il a retenu des visites.

La facilitatrice synthétise le tour de parole et met en évidence la durée du processus de développement d'une initiative entrepreneuriale et la nécessité de rester mobilisé sur ce temps en créant des stratégies de solidarité.

OUTIL 3

OBJECTIFS

- Visualiser l'ensemble des activités de l'initiative entrepreneuriale
- Visualiser chacun des postes de travail dans l'initiative entrepreneuriale
- Visualiser les relations entre les personnes impliquées dans l'initiative entrepreneuriale
- Confirmer les rôles des personnes impliquées

DURÉE

2 heures

MATÉRIEL

- Grandes feuilles blanches
- Marqueurs de couleur

Dessin de l'initiative entrepreneuriale

DÉROULEMENT

La facilitatrice demande au groupe de dessiner sur une grande feuille son initiative entrepreneuriale en y donnant un maximum de détails.

Questions pour la facilitatrice

- Que voyons-nous au sein de notre initiative ?
- Qui est impliquée ? Qui fait quoi ? Qui travaille avec qui ?
- Que faisons-nous ?

En plénière, en regardant l'image collective, la facilitatrice anime une discussion.

Questions pour la facilitatrice

- Qu'est-ce qui nous impressionne ?
- Où se retrouvent les hommes et que font-ils ? (dans le cas où l'initiative est mixte)
- Où se retrouvent les femmes et que font-elles ?
- Que constatons-nous ?

VARIANTES

1. Au sein d'un même groupe, on peut créer quelques groupes de travail et chacun de ces groupes dessinera l'initiative. Il y aura des similitudes entre les dessins mais aussi des différences, car les perceptions et les vécus sont différents même si les personnes sont impliquées dans le même groupe.

La facilitatrice explore ces similitudes, ces différences, ces nuances. À la fin, le groupe doit avoir la même vision de son initiative.

2. Si les personnes présentes représentent plusieurs collectifs, initiatives ou entreprises d'économie sociale et solidaire, chaque groupe fait son dessin et le présente aux autres groupes.

La facilitatrice reprend les questions de la plénière pour chacune des initiatives pour finalement faire ressortir les similitudes, les différences et les nuances de l'ensemble des dessins. Une discussion animée peut lever le voile sur les diverses réalités menant à créer une initiative collective ou articulée.

POUR CONCLURE

La facilitatrice reprend les éléments partagés par les participant-e-s en mettant en évidence ce dont les femmes auraient besoin en termes de renforcement de capacités et compétences pour réaliser leurs initiatives.



ÉTAPE

3

Évaluation de notre niveau de préparation

À cette étape, nous devons confirmer que nous sommes prêtes à nous lancer en affaires, à entreprendre une initiative d'économie sociale et solidaire avec perspective de genre.

DYNAMIQUE /

SE RACONTER EN SE SITUANT DANS LE GROUPE

La facilitatrice demande : quelle est l'année de la première expérience de travail qui m'a marquée ?

De façon chronologique les participantes vont se positionner sur une ligne de temps imaginaire. Ensuite, chacune partage son expérience de travail en deux ou trois phrases.

3

OUTIL 1

OBJECTIFS

- Évaluer le niveau individuel de préparation
- Valoriser les actifs des femmes
- Évaluer le soutien de l'entourage
- Identifier les besoins de renforcement et d'accompagnement

DURÉE

3 heures

MATÉRIEL

- Fiches d'auto-évaluation (1 par personne)
- La feuille avec le cercle (1 par personne)
- Grande feuille pour le partage

Évaluation individuelle et collective des actifs/passifs des femmes avec perspective de genre

DÉROULEMENT

Après avoir expliqué l'approche d'évaluation des actifs/passifs avec perspective de genre (voir la lecture d'appui), la facilitatrice présente l'outil d'auto-évaluation. Une première lecture collective de toutes les sections des actifs a lieu. Par la suite, la facilitatrice reprendra ligne par ligne la lecture avec les femmes en apportant des illustrations et en demandant aux femmes d'illustrer elle-mêmes afin de voir si le sens des énoncés a bien été compris et appréhendé par les femmes. Parfois d'une société à une autre le même énoncé aura des sens différents, une traduction culturelle s'impose. Les lignes de l'évaluation peuvent/doivent être enrichies, adaptées au profil des groupes (des jeunes, des filles).

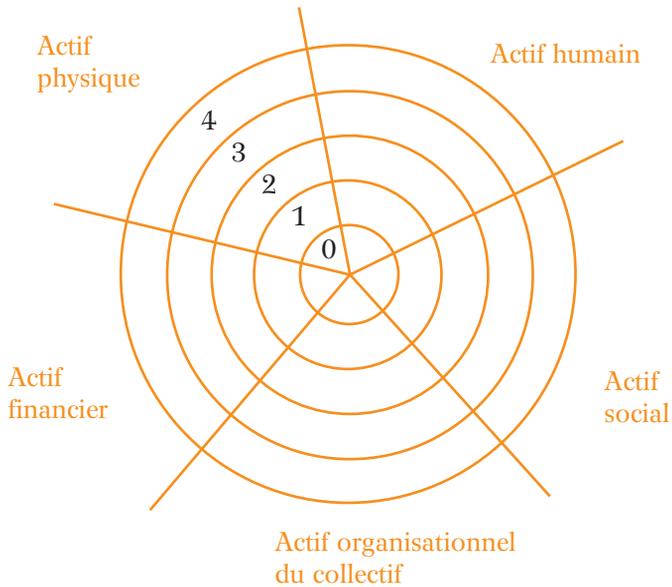
ÉTAPE 1 : AUTO-ÉVALUATION INDIVIDUELLE

Après avoir bien présenté les sections des actifs et les lignes évaluatives, que les participantes n'ont plus de question, la facilitatrice explique la façon d'utiliser la grille de notation de 0 à 4.

Par exemple, dans l'actif humain, ligne « santé » : si une femme écrit 0 c'est qu'elle a énormément de problèmes de santé, si elle écrit 4 c'est qu'elle est en très bonne santé. Même chose avec l'actif financier, si une femme indique 0 à la ligne « revenus » c'est qu'elle a de grands défis financiers personnels mais si elle indique 4, c'est qu'elle a de l'argent suffisant pour subvenir à ses besoins de base et à ceux de sa famille, voire à épargner.

Après avoir noté chacun des éléments dans un même actif, une moyenne des notes est faite et ce chiffre est reporté dans le rond page suivante.

À la fin de l'exercice, chaque personne aura l'image de ses actifs et pourra réfléchir sur ce qu'elle doit faire pour les préserver et les faire grandir.



Pour conclure

Option 1. S'il y a de la confiance entre les participantes du groupe, inviter au partage en grand groupe. Chaque participante présente ses résultats en affichant son dessin et le tout est suivi d'une discussion de groupe sur les constats – *ce que nous constatons, ce qui nous impressionne.*

Option 2. Si les participantes sont gênées de partager leur auto-évaluation, la facilitatrice peut animer seulement une discussion sur les constats et sur les apprentissages. *Ce que j'ai appris en complétant cette grille, ce que je constate, ce qui m'impressionne, ce qui me choque.*

Option 3. S'il y a trop de participantes qui ne peuvent pas lire la grille des actifs, la facilitatrice remet seulement le dessin du rond. Elle lit chaque actif et chaque catégorie comme par exemple : *Actif humain : santé, capacité de travailler, compétences et formation, etc.* Et chaque participante fait une croix sur le rond.

Évaluation des actifs/passifs des femmes

Actif/Capital		Note de 0 à 4
Actif humain	Santé	
	Capacité à travailler	
	Capacité à maintenir un emploi	
	Capacité à élaborer des objectifs et à planifier nos projets	
	À quel niveau ma vie est-elle libre de violence ?	
Moyenne		
Actif social	Appui de la famille, des amis et de la communauté	
	Succès dans la conciliation entre le travail et la vie familiale	
	Attitude de leadership	
	Possibilité de participation politique dans la communauté et le quartier	
	Capacité de résolution de conflit au sein du groupe	
Moyenne		
Actif organisa- tionnel du collectif	Niveau de motivation	
	Identité en tant que groupe	
	Estime de groupe	
	Capacité d'auto-évaluation de groupe	
	Degré de la spiritualité	
Moyenne		
Actif financier	Mes revenus	
	Mon épargne	
	Mes dettes	
	Mes biens	
	Accès au crédit, financement	
	Notre contrôle et gestion de l'argent	
	Notre utilisation de l'argent	
	Valeur économique de notre travail reproductif	
	Niveau d'autonomie économique par rapport aux hommes de notre entourage (mari, père, fils, oncles, etc.)	
Moyenne		
Actif physique	Accès à un local	
	Local adéquat et sécuritaire	
	Accès à de l'équipement	
	Accès aux services publics (garderie, hôpitaux, écoles et services au troisième âge)	
	Accès au service de transport	
	Niveau de commercialisation de notre produit	
Moyenne		

ÉTAPE 2 : AUTO-ÉVALUATION COLLECTIVE

Option 1

Si le groupe est trop gêné, la facilitatrice prend tous les chiffres des participantes par actif, fait les moyennes et les inscrit dans sur une grande feuille.

Option 2

La facilitatrice a reproduit sur une grande feuille le rond avec toutes les sections. Par la suite, la facilitatrice invite toutes les femmes à venir au tableau et à mettre une croix ou leur chiffre représentant leur moyenne individuelle pour chaque actif.

La facilitatrice anime alors une discussion :

- Ce que nous constatons
- Ce qui nous impressionne
- Ce qui nous choque
- Ce que nous avons appris

Pour conclure

À la fin de cette section, il faut collectivement faire l'évaluation des composantes se rattachant au groupe, donc faire un focus sur le capital organisationnel et le capital physique.

La facilitatrice rappelle que cet outil peut être mobilisé à tout moment dans le développement de l'initiative entrepreneuriale. Lorsque le groupe ressent le besoin de visualiser les progrès ou encore pour clarifier les défis restant et les prioriser pour la suite.

ÉTAPE 3

Chaque personne est invitée à identifier ce qu'elle souhaite accomplir dans la prochaine année pour valoriser et faire croître ses actifs. Elle pourrait identifier 2 priorités d'action pour chacun des actifs. Cet exercice peut se faire tant pour l'auto-évaluation individuelle que collective.

Actif/Capital	Priorité
Humain	1. 2.
Social	1. 2.
Organisationnel et de groupe	1. 2.
Financier	1. 2.
Physique	1. 2.

OUTIL 2

OBJECTIF

Identifier, avec le collectif, ses objectifs et le chemin à parcourir pour les atteindre

DURÉE

2 heures

MATÉRIEL

- Grande feuille de papier pour les obstacles/ problèmes
- Grandes feuilles de papier
- Stylos, marqueurs gras et fins
- Ruban adhésif
- Photos du collectif (si disponibles)
- Cartons de couleur ou des feuilles bristol colorées (pour réaliser une ligne du temps)
- Grande étoile (en papier, feuille bristol, carton ou autre matériel disponible)

Évaluation de notre collectif

Issue du guide Leadership avec perspective de genre

DÉROULEMENT

La facilitatrice forme des groupes de 5 ou 6 personnes qui devront réfléchir à la question suivante : quels ont été les obstacles, problèmes (symboliques¹, matériels) auxquels vous avez été confrontées pour atteindre votre objectif ?

Chaque obstacle/problème est noté sur un papier de couleur et est déposé dans l'une des colonnes du tableau suivant :

Facteurs externes au collectif (économiques, sociaux, politiques...)	Liés au fait d'être un collectif de femmes	Liés au fonctionnement interne du collectif	Autres obstacles/ problèmes

1. Les obstacles symboliques peuvent être les stéréotypes de genre. Par exemple, les autres entreprises ne les prennent pas au sérieux, leur famille ne les appuie pas car elle considère que ce sont des tâches d'hommes... Les obstacles matériels sont les ressources financières, les crédits, le capital, l'infrastructure, les outils de travail...

CONSEIL POUR LES FACILITATRICES

Afin de favoriser la réflexion en groupe, les obstacles/problèmes doivent être analysés par colonnes.

Première colonne

Externes, structurels de notre société

Il est possible d'identifier les injustices générées par le système économique dominant. Par exemple, s'il s'agit d'une association d'entrepreneures solidaires, la présentation du fonctionnement du système économique est analysée, tout comme les problèmes liés aux prix, à l'entrée dans divers marchés, au profit, etc. La lecture d'appui permettra à la facilitatrice de mieux définir cette approche.

Deuxième colonne

Éléments structurels liés à la perspective de genre

Il s'agit de se concentrer sur les discriminations de genre, les injustices dont souffrent les femmes ; ex : la méfiance envers les femmes dans le domaine des affaires, en raison de leur « grande sensibilité », de leur manque de capacité à s'organiser, etc. des éléments qui sont liés au fonctionnement du système patriarcal (cf. lecture d'appui).

Troisième colonne

Éléments liés à notre identité de groupe

Nous vous suggérons d'identifier clairement les problèmes d'organisation et de leadership en lien avec les rapports de pouvoir dans le groupe, parmi les plus importants.

CONSEIL POUR LES FACILITATRICES

Il est nécessaire de réfléchir et d'analyser, avec les participant-e-s, les obstacles/problèmes présentés. D'autres freins peuvent également surgir ; il est donc nécessaire de se préparer et de mettre en place des stratégies pour y faire face et pour les surmonter.

Lors de la plénière, les groupes présentent leurs travaux et la facilitatrice fait une synthèse.

DYNAMIQUE / «**NŒUDS DE MAINS**»

OBJECTIF

Créer la cohésion du groupe

DURÉE

30 min

MATÉRIEL

Aucun

DÉROULEMENT

En cercle, tous les participant-e-s se tiennent par la main, chacun-e regarde bien qui se trouve à sa gauche et à sa droite.

Ensuite, on relâche les mains et les yeux fermés, on se promène dans la pièce.

Au signal, tout le monde s'arrête et sans bouger de place, on doit reprendre les mains des personnes qui se trouvaient (au début du cercle) à sa droite et à sa gauche, puis tout doucement et sans lâcher les mains, le groupe doit refaire le cercle initial.



LECTURE D'APPUI

Pour la construction d'une initiative entrepreneuriale viable avec des femmes, il est important d'élargir le concept de « capitaux/actifs » des femmes à un domaine qui dépasse l'aspect financier, afin d'estimer et comprendre les autres limites et potentiels que les femmes possèdent pour atteindre leurs objectifs.

Dans notre proposition, les « **actifs** » des femmes sont les ressources que ces dernières possèdent. Il ne s'agit pas seulement de biens économiques ou matériels mais aussi, par exemple, des connaissances qu'elles ont acquises et tirent de leurs expériences. Ces ressources ne sont pas nécessairement individuelles, mais peuvent être aussi collectives, socioculturelles, civiles ou politiques. C'est par exemple le cas d'une loi qui protège ou élargit les droits reproductifs des femmes ou qui lutte contre la violence, ou encore un programme ou une politique publique présente dans un pays qui promeut l'accès au crédit pour les femmes (il s'agit alors d'une action positive). Les actifs deviennent des « ressources » dans la mesure où **les femmes connaissent leur existence, s'en saisissent et les utilisent dans leur intérêt, pour un projet concret**. Autrement dit, ces actifs deviennent des opportunités dont on peut profiter et bénéficier.

À l'inverse les « **passifs** » sont les dettes et les engagements non tenus ou suspendus pour une quelconque raison et qui empêche le bon déroulement de leurs activités. Les passifs ne sont pas forcément négatifs, il s'agit plutôt de mener à terme quelque chose qui n'a pas été fait afin de les surmonter.

L'essentiel dans ces deux cas est que les femmes, les entités, les bailleurs et tou-te-s les autres acteur-trice-s prennent conscience que, bien qu'ils soient basés sur des théories économiques, **ces concepts vont au-delà du domaine financier** pour étudier les problèmes immatériels ainsi que les richesses ou les projets en suspens que les femmes possèdent ou doivent mener à bien pour atteindre leurs objectifs.

« C'est un outil [l'évaluation des actifs/passifs] très riche et très expressif tant pour nous facilitatrices que pour les femmes. L'évaluation a permis à chaque femme de connaître ses compétences et ses limites. Ça leur a permis de cerner et de cadrer certains paramètres sociaux, économiques ou organisationnels qu'elles ne prenaient pas en compte ou qu'elles ne jugeaient pas importants et qui sont nécessaires pour participer pleinement aux activités du groupe et partir sur des bases solides pour avoir un groupe homogène et dynamique. »

Oumy, facilitatrice de Pikine (Sénégal), Forum virtuel du 19 avril 2013

ÉTAPE

4

Connaissance du territoire



OUTIL 1

OBJECTIF

Découvrir qui peut nous appuyer de façon stratégique à développer notre initiative

DURÉE

1 heure

MATÉRIEL

- Grande feuille
- Crayons feutres
- 5 couleurs

Un proverbe africain souligne que ça prend tout un village pour élever un enfant, eh bien il faut toute une toile d'appuis pour développer et faire grandir notre initiative.

Cartographie socio-économique

La toile des ressources disponibles pour démarrer et développer une initiative entrepreneuriale sociale et solidaire avec perspective de genre

Cet outil est inspiré de l'exercice de la cartographie sociale

DÉROULEMENT

Le groupe se met d'accord avec le code couleurs (ex : formation : 1 couleur, financement : 1 couleur, accompagnement : 1 couleur). Selon la réalité et les besoins du collectif, deux autres couleurs peuvent être utilisées.

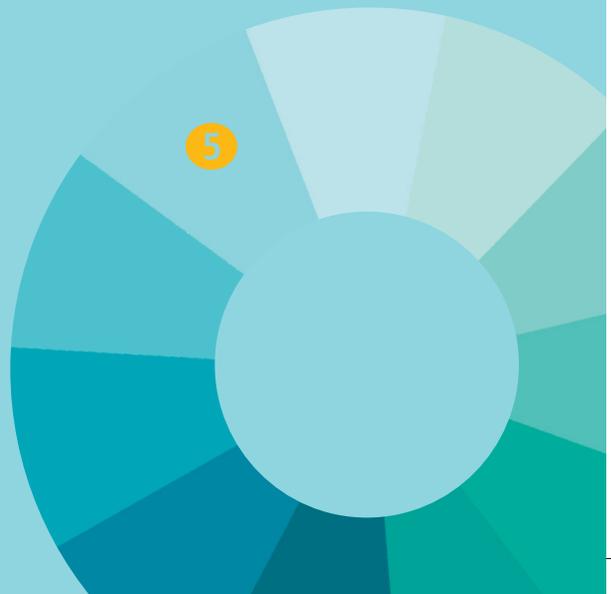
- La facilitatrice introduit l'outil en demandant : Avons-nous besoin de formation, d'information, de l'appui financier, de l'accompagnement pour notre initiative ? Si oui, prenons le temps pour identifier qui peut nous appuyer.
- Au cœur de la feuille on inscrit le nom de notre collectif et de notre initiative.
- Avec une première couleur, nous identifions tous nos besoins en formation (en gestion des finances, en organisation et animation de réunions, en résolution de conflits, en marketing, en mobilisation de fonds, en élaboration de partenariat, etc.) et à chaque besoin on essaie d'identifier les ressources qui pourraient nous former.
- Avec une deuxième couleur, nous identifions notre besoin en financement et, pour chaque besoin financier (matériel, local, matières premières, main-d'œuvre, etc.), on essaie d'identifier les partenaires financiers potentiels.
- Avec une troisième couleur, nous identifions notre besoin en accompagnement et, pour chaque besoin (appui au démarrage, appui en vente de nos produits, appui en organisation de nos réunions, etc.), on essaie d'identifier les organismes qui peuvent nous appuyer.

ÉTAPE

5

S'impliquer dans une seule idée d'initiative entrepreneuriale peut comporter certains dangers, parce que celle-ci peut consommer beaucoup de temps, d'énergie et surtout de ressources financières tout en offrant peu de bénéfices.

Idée de l'initiative



OUTIL 1

OBJECTIF

Identifier l'initiative entrepreneuriale qui répond aux intérêts du collectif et aux besoins du territoire

DURÉE

2 à 3 heures

MATÉRIEL

- 1 feuille par participant-e
- Grandes feuilles
- Crayons feutres

Identification de l'idée d'initiative entrepreneuriale et/ou de nouveaux produits et services

DÉROULEMENT

La facilitatrice explique l'importance d'identifier plusieurs initiatives entrepreneuriales afin de choisir l'idée qui répond au mieux aux **besoins du territoire** et aux **intérêts du collectif**. Avoir plusieurs idées nous permettra d'affiner nos choix lors de l'étude de marché, de garder des idées intéressantes pour d'autres collectifs du territoire, et peut aider à faire des liens entre nos aspirations, nos rêves, nos actifs.

ÉTAPE 1

Pluie d'idées pour recueillir les propositions du collectif

Chaque idée d'initiative entrepreneuriale qui sera proposée à cette étape dans une pluie d'idées par le collectif sera évaluée par la suite selon des critères de sélection choisis et pondérés par les membres du collectif.

CONSEIL POUR LES FACILITATRICES

À cette étape-ci, nous sommes au niveau des possibles, il est important de laisser le groupe rêver et prendre bien note de toutes les idées proposées.

ÉTAPE 2

Méthode de pointage

Une méthode de pointage utilisant nos propres critères de sélection est proposée. Le système de pointage peut varier de 0 (lorsqu'une initiative ne répond pas au critère) à 5 (ce critère constitue une des forces de l'initiative). Le total des points donnés à chaque initiative est une indication de sa capacité à répondre aux besoins du territoire et aux objectifs du collectif.

Les initiatives avec le classement le plus faible peuvent être éliminées, ou mises de côté pour une évaluation future. L'utilisation de ce processus de sélection d'initiative est aussi un outil important pour améliorer l'efficacité de notre prise de décision par notre collectif.

ÉTAPE 3

Coconstruire des critères pour évaluer nos idées d'initiatives

Les critères adoptés devront correspondre à la mission, aux objectifs, aux capacités et aux intérêts du collectif. La prise en compte de ces critères permettra la prise de décision collective.

CONSEIL POUR LES FACILITATRICES

Pour éviter les malentendus et les conflits au sein du collectif, il est important de bien s'entendre sur la pondération des critères et les règles de prises de décisions.

Les critères de sélection de notre initiative devraient émaner et refléter la mission, les buts du collectif et l'évaluation des facteurs clés qui guideront le développement de l'initiative.

Il est important que toutes les femmes du collectif discutent en profondeur des critères et les adoptent. Ceci assure l'engagement et la compréhension de tous les membres tout en assurant la prise de décisions transparente et responsable.

Questions génératrices pour la formulation des critères (il faudra identifier de 8 à 10 critères pour évaluer toutes les idées d'initiatives) :

1. Exemples de critères de sélection organisationnels

Est-ce que l'initiative proposée :

- permet d'utiliser l'expérience et connaissance d'au moins quelques membres du collectif ?
- génère des revenus et des profits suffisants pour la rendre viable (payer l'investissement et rémunérer tous les membres du groupe) ?
- assure une représentation égalitaire des femmes et des hommes à tous les niveaux (dans le cas d'initiatives mixtes) ?
- permet au collectif de remplir sa mission sociale ?

2. Exemples de critères de sélection d'initiative avec la perspective d'affaires

- L'initiative pourrait-elle avoir une clientèle et répondre au marché local, national, international ?
- Est-ce que l'initiative offre l'opportunité d'élargir sa clientèle ?
- Est-ce que l'investissement de l'initiative est à la portée du collectif ?
- Est-ce que l'initiative a le potentiel d'intéresser des partenaires ?
- En cas d'échec de l'initiative, le collectif sera-t-il pris avec une grosse dette (des bâtiments et de l'équipement inutilisés et inutilisables et donc du chômage) ?
- L'initiative atteindra-t-elle son seuil de rentabilité dans un temps raisonnable ?
- Est-ce que l'initiative a le potentiel d'offrir des produits ou des services de qualité ?
- Est-ce que l'initiative a le potentiel de créer de l'emploi décent pour tous les membres du collectif ?
- Etc.

3. Exemples de critères de sélection avec la perspective territoriale

Est-ce que l'idée d'initiative :

- prévoit l'implication de tous les membres du collectif ?
- répond aux besoins des membres de notre collectif et du territoire
- achète des biens et services locaux ? (circuit court)
- tisse des liens au sein du territoire et ses habitant·e·s en bénéficieront ?
- ne pollue pas l'environnement, incluant le bruit et les odeurs qui affectent la qualité de santé et de bien-être de membres du collectif et des habitant·e·s du territoire ?

Exemple de grille d'évaluation d'un magasin alimentaire qui serait l'initiative entrepreneuriale qui aurait le plus de potentiel.

	Crée de l'emploi	Répond aux besoins du marché	Les membres du collectif ont la capacité	Peut être rentable	Peut intéresser des partenaires		Total
Transformation de la tomate	2	3	5	2	2		14
Recyclage et artisanat	2	3	3	2	3		13
Confection de vêtements	3	3	3	4	1		14
Magasin alimentaire	4	5	3	4	3		19
Transformation de l'arachide	2	5	4	2	1		14

POUR CONCLURE

Le groupe fait le calcul et décide laquelle des idées est la plus adaptée. La facilitatrice rappelle que pour qu'une initiative entrepreneuriale s'inscrive dans l'économie sociale et solidaire avec une perspective de genre, le groupe doit réfléchir sur les questions suivantes :

- Comment allons-nous nous organiser afin d'assurer une participation égalitaire des femmes aux différents postes à responsabilités ?
- Comment allons-nous nous organiser pour prévoir des temps pour le renforcement des femmes porteuses de l'initiative ?
- Comment allons-nous nous organiser pour permettre au collectif d'articuler le temps du travail et de la famille pour les femmes et les hommes du collectif ?

OUTIL 2

OBJECTIFS

- Synthétiser et visualiser les forces et faiblesses du collectif dans la réalisation d'une initiative entrepreneuriale
- Identifier les opportunités et menaces qu'offrent le territoire et l'environnement, économique, institutionnel... pour l'initiative entrepreneuriale

DURÉE

2 heures

MATÉRIEL

- Tableau du MOFF
- Feutres
- Grandes feuilles

Menaces, opportunités, forces et faiblesses (MOFF)

DÉROULEMENT

La facilitatrice aura au préalable préparé le tableau suivant sur une grande feuille blanche. Chaque initiative devra avoir son propre tableau MOFF.

Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

En plénière, la facilitatrice expliquera l'exercice au groupe.

La ligne « interne », comme son nom l'indique, se réfère aux forces et aux faiblesses du groupe pour réaliser une initiative entrepreneuriale.

EXEMPLE La clientèle de l'initiative se trouve à l'extérieur du quartier, or, les femmes du collectif n'ont pas beaucoup de mobilité, parce qu'elles ont des enfants petits, ou parce que leur mari ne veut pas qu'elles s'éloignent du quartier... ceci est une faiblesse pour le groupe.

La ligne « externe » se réfère aux opportunités et menaces que le groupe trouvera à l'extérieur du groupe dans la réalisation de l'initiative.

EXEMPLE L'État vient d'adopter une loi pour les entreprises sociales et solidaires facilitant l'accès au crédit. Cette loi est une opportunité pour l'initiative entrepreneuriale sociale et solidaire.

Ensuite, la facilitatrice invite les participant·e·s à s'organiser en petits groupes selon le nombre de personnes et à réaliser un tableau MOFF pour chacune des initiatives entrepreneuriales proposées. Chaque tableau peut prendre entre 20 et 30 minutes.

Ensuite il y a partage en plénière des différentes analyses MOFF.

CONSEIL POUR LES FACILITATRICES

La facilitatrice doit s'assurer que les réalités spécifiques des femmes sont prises en compte lorsque les participant·e·s complètent le tableau MOFF.

POUR CONCLURE

La facilitatrice met en évidence les forces et les opportunités existantes pour développer chacune des initiatives entrepreneuriales et analyse avec le collectif les faiblesses du groupe. De quel ordre sont-elles ? Le groupe pourrait-il les traiter en même temps qu'il réalise l'initiative ? Ensuite, elle partage les menaces avec le groupe et demande quelles stratégies pourraient se développer afin de contrôler/réduire les menaces.

À la fin de l'application de l'outil, le groupe a un panorama clair sur chacune des initiatives et pourra identifier celle qui lui semble la plus adaptée au groupe et au territoire.

LECTURE D'APPUI

L'analyse MOFF (SWOT) est structurée autour de deux axes :

Axe interne

Il regroupe les caractéristiques actuelles du collectif, cet axe permet de visualiser les forces ou les faiblesses du collectif et/ou de l'initiative entrepreneuriale.

Ici nous allons analyser essentiellement : les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financières, les savoir-faire du collectif.

L'analyse des forces permettra au collectif de visualiser les ressources possédées et/ou compétences détenues qui lui permettent de se démarquer de la concurrence.

L'analyse des faiblesses permettra au collectif de visualiser les manques, les besoins, les éléments sur lesquels le collectif doit être renforcé afin de faire face à la concurrence.

Axe externe

Il énumère des éléments de contexte, de l'environnement qui ont un impact possible sur l'initiative entrepreneuriale.

L'analyse des opportunités permettra d'identifier des éléments de contexte, de l'environnement qui peuvent être des ressources à mobiliser afin de développer et/ou consolider l'initiative entrepreneuriale. (ex : des existences de subvention finançant le secteur de notre initiative entrepreneurial). Les opportunités sont des éléments qui aident au collectif ou à l'initiative entrepreneuriale à se développer.

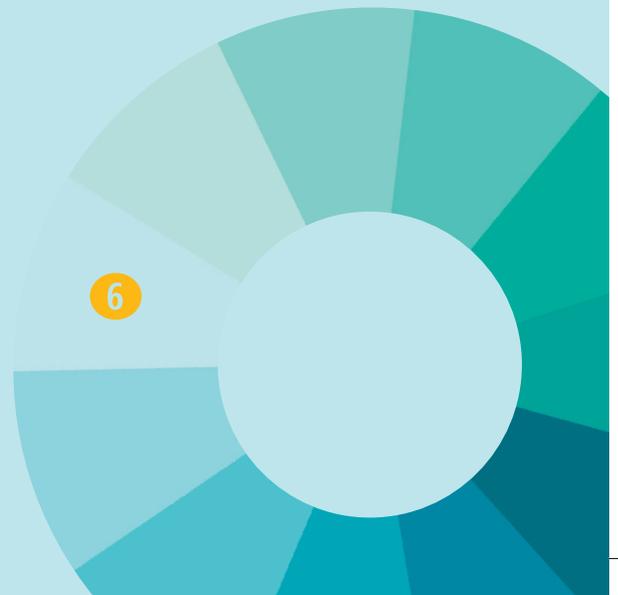
L'analyse des menaces permettra d'identifier des éléments de contexte de l'environnement susceptibles d'évoluer et pouvant avoir un impact négatif sur l'initiative entrepreneuriale (ex : modification d'une réglementation) et les activités de l'entreprise. Les menaces sont les éléments qui peuvent freiner ou bloquer le développement du collectif ou de l'initiative entrepreneuriale.

ÉTAPE

6

Le canevas d'affaires de l'entreprise d'économie sociale intégrant la perspective de genre s'inspire du *business canvas*. Cet outil a été utilisé par des milliers de personnes sur tous les continents. C'est un outil facile et visuel qui aide l'ensemble d'un collectif à développer et planifier l'entreprise. Il permet de préciser le concept, la proposition de valeur, le marché, les partenaires, les ressources, etc.

Image de l'initiative



OUTIL 1

OBJECTIFS

- Visualiser l'initiative entrepreneuriale dans son ensemble
- Préciser les objectifs de l'initiative entrepreneuriale

DURÉE

3 ateliers
de 3 heures

MATÉRIEL

- Cadre du canvas
- Feutres
- Feuilles blanches
- Post-it

Canevas d'affaires ESS avec PG

La facilitatrice aura au préalable préparé sur des grandes feuilles la grille du canevas ci-contre.

La facilitatrice parcourt et explique l'ensemble de l'outil avec tout le groupe. Ensuite elle propose au collectif de réaliser le canevas de son initiative entrepreneurial. S'il y a plusieurs initiatives dans le collectif, les participant·e·s se réunissent par initiative.

Les 5 étapes de l'outil, qui sont les principaux aspects socio-économiques d'une initiative entrepreneuriale collective, doivent être réalisées dans l'ordre indiqué : de 1 à 5.

Nous proposons aux pages suivantes des questions de facilitation par étapes afin que la facilitatrice puisse accompagner le collectif.

Chaque groupe complète l'étape avec une idée par post-it. Le tout est présenté à l'ensemble des participant·e·s.

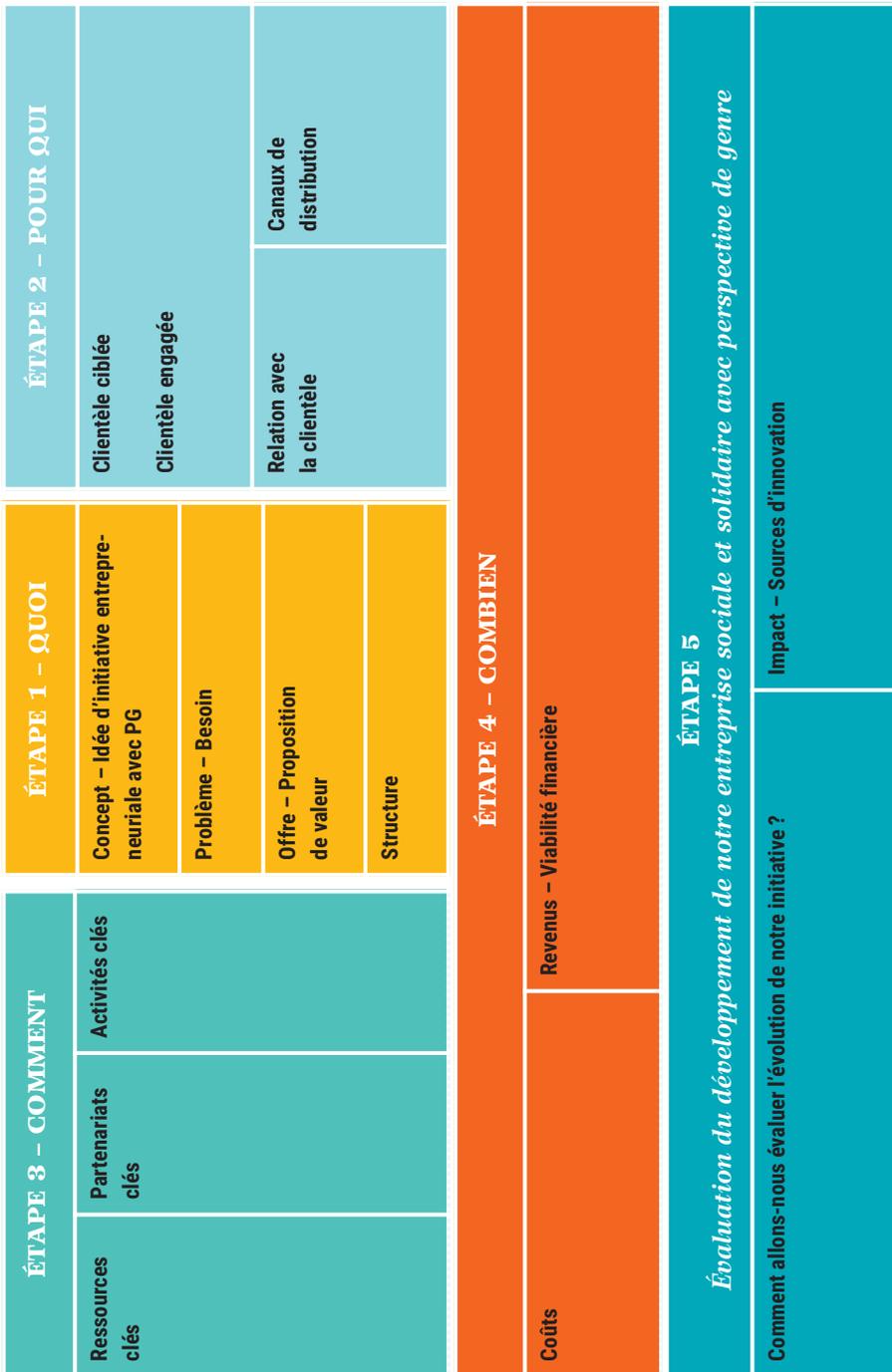
CONSEIL POUR LES FACILITATRICES

Une « grande action » de l'initiative entrepreneuriale qui mobilise un tout le collectif porteur de l'initiative peut faire l'objet d'un canevas propre. Par exemple si l'initiative prévoit un marché solidaire. L'action « Marché solidaire » peut avoir son propre canevas.

POUR CONCLURE

Le canevas est un outil pour réaliser un plan d'affaires participatif et synthétique. Il sera utilisé par le collectif comme un tableau de bord accessible et évolutif. Il permettra d'inscrire les actions et leur évolution ainsi que les personnes responsables de l'action.

Le canevas est en évolution permanente et sera un point de référence pour l'initiative et le groupe.



ÉTAPE 1 – QUOI

Vision, proposition et raison d'être de notre initiative entrepreneuriale avec perspective de genre

Concept – idée d'initiative entrepreneuriale avec PG

- Nous devons clairement définir notre vision. Imaginons notre initiative entrepreneuriale sociale et solidaire avec perspective de genre dans 5 ans d'ici, que voyons-nous ?
- Quel impact social, économique et environnemental souhaitons-nous ?

Problème – Besoin

- Notre initiative d'ESS avec PG propose des solutions à des problèmes ou besoins exprimés par la clientèle – quels sont ces problèmes, ces besoins ?

Offre – Proposition de valeur

- Qu'offrirons-nous pour répondre aux problèmes/besoins de la clientèle ?
- Que ferons-nous pour offrir une proposition différente, une proposition de valeur qui saura intéresser la clientèle ?

Structure

- Quelle est la structure de propriété de notre entreprise ESS avec PG ?
- Quels sont les rôles, les pouvoirs et les places des membres (femmes, hommes, jeunes, etc.) ?

ÉTAPE 2 – POUR QUI

Clientèle ciblée

- À qui allons-nous vendre nos produits et nos services ?
- Qui devons-nous rejoindre pour que notre entreprise réussisse ?
 - Client·e·s
 - Investisseur·seuse·s / bailleurs de fonds
 - Utilisateur·trice·s
 - Bénévoles, etc.

Clientèle engagée

- Quelle est la clientèle qui nous appuie déjà, qui achète déjà nos produits ?

Relation avec la clientèle

- Quelle sera la relation avec la clientèle que nous souhaitons avoir (direct via notre magasin, indirect via la vente par un·e intermédiaire, la vente sur Internet, etc.) ?

Canaux de distribution

- Quelles seront nos stratégies pour distribuer et vendre nos produits et offrir nos services ?
- Quel sera notre marché (quartier, la ville, le pays...) ?
- Pourquoi cette entreprise ESS avec PG va-t-elle réussir ?

ÉTAPE 3 – COMMENT

Ressources clés

- Quelles sont les ressources humaines, financières, physiques et techniques dont nous avons besoin pour produire une offre qui réponde aux attentes de la clientèle ?

Partenariats clés

- Qui sont les partenaires qui nous aideront à développer notre initiative entrepreneuriale d'ESS avec PG ?

Activités clés

- Quelles activités l'initiative d'ESS avec PG entreprendra le collectif ?

CONSEIL POUR LES FACILITATRICES

Il faut d'abord identifier les activités avant de discuter des partenariats et des ressources.

ÉTAPE 4 – COMBIEN

Coûts

- Combien cela coûtera-t-il ?

Revenus – Viabilité financière

- Combien prévoyons-nous générer de revenu pour la 1^{re} année, la 2^e année, la 3^e année ?
- Revenu que nous voulons gagner ____ \$ pour l'an 1, l'an 2, l'an 3 / Combien d'argent devons-nous trouver par le biais de subventions, de contributions, de dons ?
- Pouvons-nous investir dans notre initiative ESS (temps, argent, etc.) ?
- Comment et combien vont payer notre clientèle ?

ÉTAPE 5

Évaluation du développement de notre entreprise sociale et solidaire avec perspective de genre

Comment allons-nous évaluer l'évolution de notre initiative ?

- Quels chiffres clés devons-nous récolter pour confirmer la réussite de notre initiative ESS ?

Impact – Sources d'innovation

- Quel est l'impact social, économique ou environnemental visé par notre initiative ?

LECTURE D'APPUI

Le canevas permet de jeter toutes les bases du plan d'affaires, mais d'une façon simple, accessible, participative et pertinente. Il offre une vision globale sur tout ce qui compose une initiative entrepreneuriale. C'est un **modèle de gestion stratégique** pour le développement de nouvelles initiatives entrepreneuriales qui intègrent la perspective de genre. Le modèle que nous proposons est inspiré du *Business Model Canvas*.

Le *Business Model Canvas* est une méthode développée par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans leur ouvrage *Business Model Nouvelle Génération*. Il permet de représenter en une seule page, au travers d'un canevas, l'ensemble de notre modèle d'affaires – de notre entreprise collective. Une fois le cadre dessiné sur une grande feuille blanche collée au mur, on peut y coller toutes nos idées, y coller des post-it, dessiner, raturer, déplacer, recoller... On met toutes les idées et si nous nous rendons compte qu'elles ne sont pas réalisables, nous les retirons.

Le canevas complété sera utilisé pour la suite lors de la réalisation du plan d'affaires, pour **définir nos priorités**, nos besoins, les démarches à accomplir – pour **identifier les compétences** dont nous avons besoin (formation de l'équipe ou partenariats à construire), pour **commencer à recenser les moyens** matériels, immatériels, humains et financiers pour le lancement de l'entreprise (acquis ou à rechercher), pour **délimiter le périmètre de l'étude de marché** et **définir les prémices de notre stratégie commerciale**, finalement pour commencer à **dessiner l'organisation de l'équipe** en termes de production, de logistique, de gestion, de communication, etc.

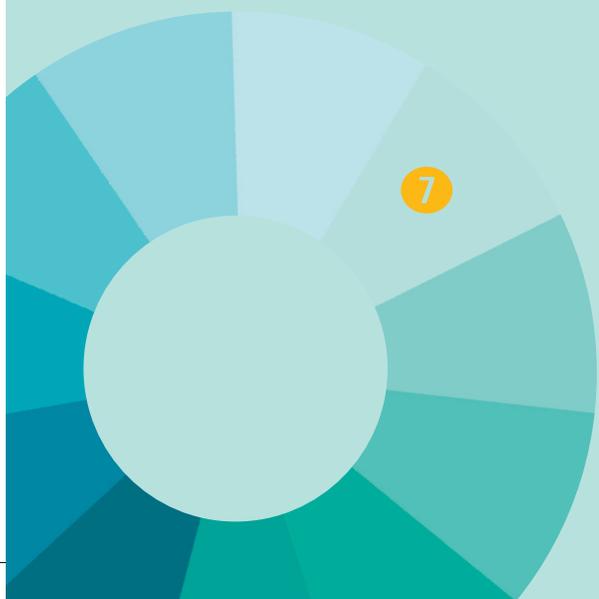
L'atout principal du canevas est sa simplicité de présentation et de réalisation. Nous pouvons utiliser le canevas avant de faire le plan d'affaires pour travailler ensemble, en groupe et pour mieux orienter le développement de notre plan d'affaires. L'objectif final d'un modèle d'affaires est de proposer une offre qui répond à un véritable besoin pour la clientèle et se démarquer des autres entreprises, en innovant soit par l'offre proposée, l'usage qui en est fait, les moyens mis en œuvre, ou la stratégie commerciale.

ÉTAPE

7

Étude de marché

—



OUTIL 1

OBJECTIF

Entreprendre en groupe une étude de marché

DURÉE

3 heures

MATÉRIEL

- Petites feuilles
- Grande feuille
- Crayons feutres

Étude de marché participative

DÉROULEMENT

La facilitatrice invite les membres du collectif à identifier des questions qui leur serviront à mieux connaître le marché dans lequel l'initiative entrepreneuriale va être créée/développée.

Une étude de marché permet de confirmer s'il y a un marché pour les produits et les services de l'initiative entrepreneuriale. Pour comprendre le marché, il faut récolter de l'information sur la clientèle, la concurrence et le territoire. Il y a plusieurs techniques pour réaliser une étude de marché, dont entre autres :

- les sondages
- les groupes de discussion
- les entrevues personnelles
- les marches exploratoires

Étape 1

Les membres du collectif reprennent le canevas et visualisent quelle est leur clientèle et la clientèle potentielle : les personnes qui vont à la foire/au marché du quartier, les entreprises qui vendent des produits similaires...

La facilitatrice reprend la cartographie réalisée à l'étape 4 p. 87 (connaissance du territoire) afin que le groupe fasse la liste des acteur·trice·s économiques qu'il faudrait aller voir pour réaliser l'étude de marché.

CONCEPT CLÉ

Traditionnellement, **le marché** est une zone géographique où les acheteurs et les vendeurs se rencontrent pour échanger des choses.

Étape 2

Le groupe clarifie les points qui doivent être traités lors de l'étude de marché : les zones d'ombre qui doivent être clarifiées, les doutes que le collectif voudrait dissiper... Il ne doit pas avoir plus d'une dizaine de points. Sur la base de ces points, le groupe formule les questions à poser lors des entrevues. Ces questions doivent être courtes et claires.

La période pour entreprendre cette recherche doit être précisée, une planification collective doit être faite.

Étape 3

La facilitatrice et le groupe vont à la rencontre des acteur·trice·s qui permettront de réaliser l'étude de marché.

Questions pour guider la discussion :

- À quel besoin nos produits répondent-ils ?
- Qui sont nos client·e·s ?
- Quel prix le client ou la cliente est prêt à payer ?
- Ou achètent-ils/elles ce produit et pourquoi ?
- Pourquoi achètent-ils/elles ce produit ?
- Y a-t-il des périodes dans l'année où ils/elles en consomment plus ?

Questions pour guider l'observation des concurrent·e·s :

- Que vendent les concurrent·e·s et surtout à qui vendent-ils/elles ?
- Comment les concurrent·e·s vendent-ils/elles leurs produits ?
- À quels besoins des client·e·s leurs produits répondent-ils ?
- Comment présentent-ils/elles leurs produits ?
- Quelles sont leurs stratégies pour se faire connaître ?
- À combien vendent-ils/elles leurs produits ?
- Quels sont les prix de leurs produits ?
- Où sont-ils/elles installé·e·s pour vendre leurs produits ?

POUR CONCLURE

Une fois les entretiens et les observations réalisés, le groupe se retrouve et partage les informations récoltées.

La facilitatrice anime la discussion et note les grands constats. Elle invite les membres du collectif à confirmer la clientèle ciblée par leur initiative entrepreneuriale et certaines stratégies pour la rejoindre.

OUTIL 2

OBJECTIFS

- Se préparer à la participation à une foire commerciale ou un marché
- Connaître le marché et les clientèles
- Situer nos produits et nos services sur le marché
- Identifier de bonnes pratiques

DURÉE

2 heures

MATÉRIEL

1 feuille par participant-e

Cahier de terrain

DÉROULEMENT

La facilitatrice présente au collectif la foire, festival, marché, etc., et demande aux membres du collectif si ils connaissent cette foire, si ils ont déjà participé, quels types de produits étaient vendus, si ils ont acheté quelque chose et quel type de clientèle participe à la foire. Après les échanges, le collectif estime si la foire représente une possibilité de commercialisation pour ses produits.

Questions à se poser avant de participer à la foire, festival, marché, etc.

Clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - Qui est la clientèle pour nos produits, selon nous ? - Comment allons-nous présenter nos produits pour attirer la clientèle ? 	
Prix	<ul style="list-style-type: none"> - Comment fixons-nous, ou avons-nous fixé les prix de nos produits ? - Si nous voulons négocier, savons-nous quel est le prix maximal et minimal acceptables pour chacun de nos produits ? 	
Coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont nos coûts liés à chacun de nos produits ? Par exemple, si nous fabriquons des colliers, avons-nous acheté les matières premières comme les pierres, les ficelles, etc. et à quel coût ? - Y avait-il un coût de livraison ? Combien vaut notre travail – Combien d'heures avons-nous passées à fabriquer ce produit ? - Quelles ont été les charges d'exploitation liées à cette production (local, électricité, eau, etc.) - Combien ont coûté les étiquettes, la publicité ? - Quel est le profit que nous aimerions avoir ? - Autres coûts 	

Nous pouvons dessiner, sur une feuille A4 blanche, l'aménagement de notre kiosque.

Nous devons avoir une liste de prix pour tous nos produits.

Nous devons élaborer des étiquettes qui présentent les productrices, le nom du collectif producteur, ainsi que toutes les valeurs ajoutées qui font la différence avec les autres produits (exemple : produit 100 % alpage, produits issus de l'agriculture biologique, la pratique de confection – fait main, production artisanale – etc.).

Liste de produits et prix (interne – nous ne la montrons pas à la clientèle)

Produit	Information sur le produit (Conceptrice, matériaux, etc.)	Prix souhaité dans notre devise	Prix souhaité dans la devise du pays de la foire/marché	Prix minimum avec la négociation

POINT D'ATTENTION

Prix minimum. C'est le prix qui contient l'ensemble des coûts de production : les matières premières, la force de travail (dans l'optique du travail décent), l'énergie, les étiquettes, le transport... Il s'agit du prix qui permet de vendre sans perte mais sans bénéfice. Il s'agit d'un prix à ne pas baisser.



Questions à se poser pendant la participation à la foire, festival, marché, etc.

Présentation des produits	Comment présentons-nous nos produits pour attirer la clientèle ? Quelles sont nos meilleures pratiques, nos bons trucs pour mettre en valeur nos produits ? Est-ce que nous affichons nos prix et si oui comment ?	
Présentation des stands	Comment organisons-nous la présentation dans le kiosque d'exposition / stand ? Quelles sont nos meilleures pratiques, nos bons trucs pour bien installer notre kiosque ? Comment avoir un kiosque accueillant qui saura encourager l'achat ?	
	Autres questions à se poser pour bien nous préparer	

Planifier les visites des autres kiosques peut aider à identifier de bonnes pratiques.

Il y a une expérience importante dans toutes les foires et les marchés. Il est intéressant de nous y promener, de regarder comment les autres exposant-e-s présentent leurs produits, la valeur de leurs produits, leur attitude lors de la vente et de la négociation, etc. En notant nos observations, nous pouvons apprendre de cette expérience diversifiée. Nous pourrions choisir ce que nous aimerions faire autrement en organisant notre prochain kiosque à une foire ou un marché. Voici une grille pour collecter nos observations.

Kiosque/stand		Produits		Vendeur-se-s
Apparence	Autres observations	Prix	Qualité et autres observations	Attitude, style, approche

LECTURE D'APPUI

L'organisation d'un stand ou d'un kiosque dans une foire commerciale peut être compliquée mais très intéressante. Les foires sont essentielles au développement de notre initiative entrepreneuriale. Ces événements sont de belles opportunités pour rencontrer une nouvelle clientèle et pour mieux comprendre les besoins du marché.

Que ce soit à Paris, Bogota, La Paz, Bruxelles, Bamako ou Ouarzazate, toutes les foires sont différentes et doivent être gérées en tenant compte de cette diversité. Certaines foires sont très organisées et vous fournissent une ligne directrice qu'il vous suffit de suivre. D'autres sont parfaitement désorganisées et vous forcent à courir sans arrêt après l'information. Plus les membres des collectifs sont présents dans des foires, plus ils amélioreront leur approche, leur liste de prix, la façon de monter leur kiosque, la manière de négocier, etc. Ces espaces sont très formateurs pour les femmes.

La clé du succès est très simple pour bien réussir dans une foire, c'est la préparation et l'organisation.

Gardez à l'esprit qu'il faut connaître 2 ou 3 astuces pour mieux vendre et qu'il faut se préparer un peu à l'avance avant de se lancer tête baissée.

Astuces pour réussir sa participation à une foire

N'allons pas réinventer la roue, pensons quelques minutes à toutes les fois où nous nous sommes rendu-e-s dans un marché et où nous avons observé comment les commerçant-e-s présentaient et vendaient leurs produits. Ces personnes ont des techniques de vente qui fonctionnent et qui peuvent nous inspirer. Toutes les occasions sont bonnes pour sortir notre carnet de notes pour y écrire, voire dessiner, ce que nous avons vu et apprécié dans le but par exemple de recenser des trucs pour bien vendre nos produits. Gardons toujours un œil critique, notons précieusement les meilleures idées auxquelles nous n'aurions pas pensé.

Le kiosque/stand

Entraînons-nous chez nous, dans notre local, à installer notre kiosque/stand en plaçant nos divers produits.

Il faut avoir un kiosque/stand accueillant qui encourage l'achat par la clientèle. Facilitons l'accès à nos produits en les disposant pour qu'ils soient bien vus par la clientèle. Si nous avons une liste de prix ou de petites affiches explicatives, mettons-les à proximité de nos produits. Utilisons toute la surface de notre kiosque ! Utilisez des accessoires.

Nous vendons des bijoux, des vêtements, des produits alimentaires, des savons, etc. ? Mettons-les donc en valeur : apportez un petit miroir pour que la clientèle puisse s'observer en essayant le produit. Si nous le pouvons, prévoyons un espace intime au fond de notre kiosque avec une cabine d'essayage pour essayer les vêtements.

Stratégie de vente

Offrons nos produits à un prix adapté au marché. Les gens vont au marché pour faire des affaires, trouver au meilleur prix des objets de la vie courante. Il faut trouver la ou les membres du collectif qui aiment négocier les prix. Pour réussir nous devons aimer jouer avec les chiffres, avoir un bon contact les personnes, savoir concéder parfois des baisses de prix pour mieux et plus vendre.

Il y a trois tactiques pour vendre :

- Nous devons décider de ne pas afficher les prix pour inciter notre future clientèle à nous les demander.
- Nous décidons d'afficher les prix car nous ne voulons pas être sans cesse importuné-e-s par des questions. Donc il est préférable d'avoir réfléchi à l'avance la liste de prix que nous allons utiliser tout en précisant le prix minimum auquel nous pouvons vendre sans perdre de l'argent.
- Nous décidons d'afficher les prix mais en plus, nous expliquons les produits avec des photos, la description de notre collectif et ce que nous faisons. Ainsi, nous montrons à quel point la vente de nos produits va changer la vie de centaines de femmes de notre communauté – nous affichons fièrement notre impact social et économique.

Pour vendre plus

PETIT TRUC

Nous pouvons créer des ensembles de produits avec un tarif plus intéressant au lieu de vendre chaque produit à la pièce. Si une personne cherche un produit, elle pourra l'acheter directement. Mais si elle voit le produit avec des éléments complémentaires, elle sera sans doute intéressée à dépenser davantage pour obtenir l'ensemble. Par exemple, nous pourrions créer un ensemble avec des gants, un gilet et un foulard, ou encore, un collier, un bracelet et les boucles d'oreilles et finalement, une crème, un savon et de l'eau de rose. Même si les gens n'ont pas forcément besoin de tous ces produits, la plupart seront tentés d'acheter pour ne pas rater une affaire en or...

Pour certain·e·s d'entre nous, ce sera sans doute la première fois que nous participons à une foire. Ça peut être difficile de savoir ce qui se vendra le mieux ; avec un peu plus d'expérience nous ferons de meilleurs choix. Apprenons en le faisant ! Il faut avoir une liste de prix, des étiquettes, et des stratégies de vente.

Avoir un fond de caisse

Le mode de paiement le plus courant est l'argent liquide. Essayons d'avoir des pièces de monnaie, et quelques billets pour rendre la monnaie sans quoi nous prenons le risque de perdre une ou plusieurs ventes. Ayons des tarifs arrondis afin de nous faciliter le calcul et les transactions.

Prévoyons du stock

Difficile d'estimer quel produit partira le mieux et plus vite. Nous pouvons peut-être aller observer une foire ou le marché pour se faire une idée. Malgré tout, pensons à prévoir un minimum de stock pour chaque article. Si nous arrivons à court de stock en milieu de journée, la clientèle ira voir d'autres kiosques : ne prenons pas le risque de perdre des ventes. Nous pourrions prendre les commandes des noms des personnes intéressées par l'achat de nos produits et après, organiser l'envoi des produits.

Savoir donner pour mieux vendre

Une technique de vente vieille comme le monde consiste à offrir un échantillon pour faire en sorte que les gens achètent. Si nous offrons quelque chose, les clients seront contents et sans doute intéressés de nous appuyer et d'acheter un petit quelque chose ! Par exemple, il pourrait y avoir un échantillon d'eau de rose que les gens pourraient utiliser. Cela pourrait inciter les gens à acheter le produit.

Créons la différence : soyons uniques !

Qu'est-ce qui fera en sorte que la clientèle se rappellera de notre kiosque ? Profitons de cette opportunité pour promouvoir notre collectif. Une bannière, une nappe, le logo du collectif feront l'affaire.

Faire le bilan de la journée

Les membres du collectif se sont bien préparés et ont vécu l'expérience du marché et maintenant, il sera important de faire le bilan sur la vente, les articles qui se sont le mieux vendus, les erreurs que nous avons commises, les leçons apprises pour avoir encore plus de plaisir et d'impact lors de notre participation à un prochain marché.

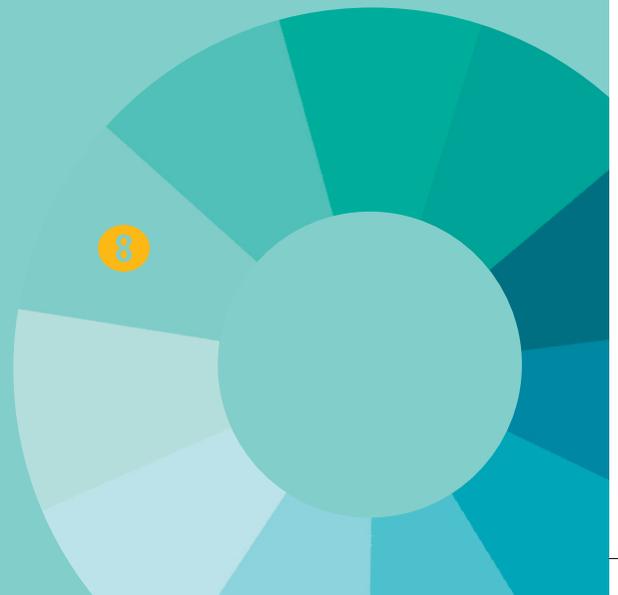
La facilitatrice peut animer cette évaluation.

ÉTAPE

8

À cette étape nous allons développer la partie 3 de notre canevas en identifiant de manière plus détaillée les ressources nécessaires au développement de l'initiative entrepreneuriale : ressources humaines, financières, physiques et techniques. Il s'agira aussi d'identifier les partenaires clés.

Ressources



OUTIL 1

OBJECTIF

Identifier des pistes de financement pour notre initiative entrepreneuriale

DURÉE

2 heures

MATÉRIEL

- Petits papiers de couleurs collants
- Grande feuille
- Crayons feutres

Cartographie des sources de financement

DÉROULEMENT

La facilitatrice demande aux membres du collectif d'où pourrait venir l'argent pour financer leur initiative entrepreneuriale. La facilitatrice colle sur le mur un grand papier avec un cercle divisé en deux : financements publics et financements privés.

Les membres écrivent une idée par papier de couleur et la collent dans l'espace du cercle correspondant. Quand tous·tes les participant·e·s ont écrit toutes leurs idées, le partage commence.

La facilitatrice et le collectif commencent l'analyse de chaque idée formulée et organise le suivi de chaque ressource. (Planification des appels à projet, élaboration des documents nécessaires à démarcher les financeurs, et distribution des rôles et tâches au sein du collectif.)

POUR CONCLURE

La facilitatrice et le collectif dessinent une stratégie de financement et organisent les ressources financières identifiées d'après les besoins de l'initiative entrepreneuriale et en lien avec les lignes financières des bailleurs.

LECTURE D'APPUI

Le financement peut venir de subventions, de prêts, de contributions d'individus même de membres de la famille, des tontines, du crédit communautaire, des bankomunales, des entreprises, des organisations, etc. et cela pour toutes les étapes de développement des initiatives entrepreneuriales.

Déjà la cartographie sociale a permis d'identifier certains partenaires financiers potentiels ou autres.

Maintenant les membres du collectif doivent réfléchir si :

- ils peuvent investir dans leur propre initiative entrepreneuriale, si oui combien ?
- ils vendront des produits sans être rémunérés pendant quelque temps afin d'amasser l'argent pour réaliser l'initiative entrepreneuriale, si oui, de combien ont-ils besoin ?
- ils doivent investir ou épargner pour payer les frais de démarrage ou de développement de notre initiative entrepreneuriale, si oui, combien faut-il ?

Et envisager des financements solidaires, tels que le sociofinancement : les plateformes de financement solidaire en ligne, etc.

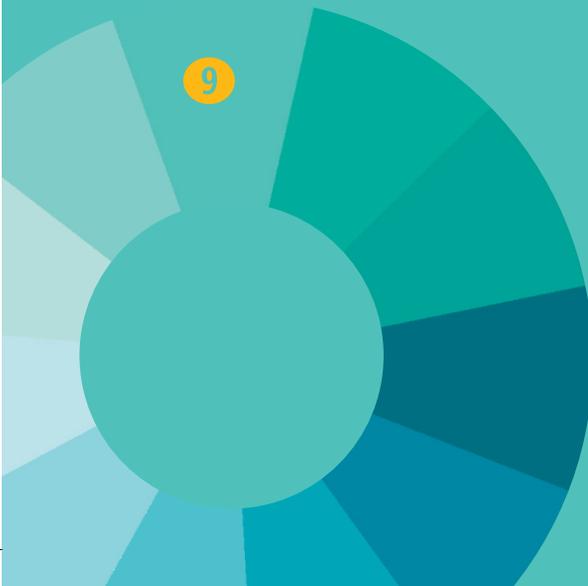
ÉTAPE

9

Plan d'affaires

Le plan d'affaires est un document complet de l'initiative entrepreneuriale. Il va développer toutes les lignes du canevas avec des chiffres, des détails et les stratégies de mise en œuvre et de financement de l'initiative entrepreneuriale.

—



OUTIL 1

OBJECTIF

Avoir un dossier complet et détaillé de l'initiative entrepreneuriale pour démarcher les potentiels financeurs

DURÉE

4 sessions de 3 heures

MATÉRIEL

- Feuilles
- Stylos
- Feutres
- Ordinateur

Le plan d'affaires de l'initiative entrepreneuriale

DÉROULEMENT

La facilitatrice invite les membres du collectif, en petits groupes ou en grand groupe, à reprendre les grandes sections du canevas d'affaires, étape par étape, afin de détailler et de chiffrer l'ensemble des informations nécessaires au développement de l'initiative entrepreneuriale. Le plan d'affaires doit s'étaler sur au moins 3 ans de planification avec l'année 0, 1 et 2 de lancement et de développement de l'initiative.

Ce sera un document de 20 à 25 pages.

POUR CONCLURE

Tous les accords et leur planification doivent être reportés sur le canevas pour garder une mémoire partagée qui nous permettra de voir l'évolution du collectif et de l'initiative entrepreneuriale.

Un modèle de plan d'affaires est disponible sur le site de Quartiers du Monde : www.quartiersdumonde.org

OUTIL 2

OBJECTIF

Planifier les actions avant l'étape de démarrage de l'initiative entrepreneuriale

DURÉE

6 heures

MATÉRIEL

- Feuilles
- Feutres

Plan d'actions

DÉROULEMENT

La facilitatrice invite les membres du collectif à reprendre le canevas d'affaires et à remplir le tableau ci-dessous.

Il sera important d'identifier toutes les activités à réaliser, qui les réalisera et quand elles seront réalisées.

Voici un exemple :

CANEVAS	QUOI - actions, activités	QUI	QUAND
ÉTAPE 1 Gérer notre initiative	Élaborer notre proposition de valeur, élaboration d'un modèle économique sociale et solidaire. Confirmer les rôles, les pouvoirs, les places des membres. Gérer les conflits.	Collectif tout entier ou une partie du collectif	Continu
ÉTAPE 2 Pour qui Le marché	Réaliser notre étude de marché participative. Se préparer pour le marché. Faire notre liste de prix. Faire nos étiquettes.	Collectif Quelques femmes	Septembre 1 fois par semaine
ÉTAPE 3 Comment	Mobiliser des partenaires pour trouver un local. Identifier les membres pour transformer la tomate.		
ÉTAPE 4 Combien	Élaborer notre budget pour transformer les tomates : achat des bouteilles, des étiquettes, etc. Payer le loyer du local. Acheter les tomates.	Collectif	Au début de l'année 1 fois par mois 1 fois par semaine
ÉTAPE 5 Évaluation	Noter combien de bouteilles produites, vendues, etc. Évaluer l'appréciation des client-e-s.		Continu 1 fois tous les 3 mois

OUTIL 3

OBJECTIF

Identifier 2 ou 3 stratégies pour chacun des P de la commercialisation

DURÉE

2 heures

MATÉRIEL

- Grande feuille
- Crayons feutres

Commercialisation

Il est important de trouver les meilleures stratégies pour vendre nos produits et nos services sur le marché. Pour bien vendre, il faut un produit de qualité, un prix juste, une clientèle qui a besoin de ce produit et un bon endroit pour le vendre.

Plusieurs collectifs pourront se positionner sur le marché local et d'autres exploreront le potentiel de vendre sur un marché international. En soutenant le marché local, les collectifs offrent entre autre des produits à la communauté locale tout en créant de l'emploi et en générant des revenus.

Lors de la réalisation du canevas et du plan d'affaires, la commercialisation est abordée. Avec la cartographie socioéconomique du territoire, l'étude de marché participative, il sera plus facile aux collectifs d'identifier leurs stratégies de commercialisation qui répondront aux 5 P.



DÉROULEMENT

La facilitatrice lit, projette ou remet une copie des questions suivantes. Toutes les femmes du collectif essaient de trouver toutes les stratégies possibles pour chacun des P. Le schéma précédant est reproduit sur une grande feuille. Les femmes discutent en petits groupes et, dès qu'elles ont identifié des stratégies, elles vont les écrire sur la grande feuille. Par la suite, en plénière, la facilitatrice invite les femmes à venir voir le grand collage de stratégies commerciales. Elle anime une

discussion qui permet d'identifier de 2 ou 3 stratégies plausibles et faisables par P qui seront documentées dans le plan d'affaires et sans doute mises en œuvre.

Questions pour identifier des stratégies

Produit

- Comment assurons-nous la qualité de notre produit ?
- Comment présentons-nous notre produit pour attirer la clientèle ?
- Quelles sont nos meilleures pratiques, nos bons trucs pour mettre en valeur notre produit ?

Prix

- Comment fixons-nous, ou avons-nous fixé, le prix de notre produit ?
- Est-ce que nous affichons notre prix et si oui comment ?
- Combien d'heures les femmes ont passé à fabriquer ce produit ?
- Comment identifions-nous le prix par heure de travail ?
- Quelles ont été les charges d'exploitation liées à sa production (local, électricité, eau, etc.) ?
- Combien ont coûté les étiquettes, la publicité ?
- Quel est le profit que nous aimerions faire sur notre produit ?
- Si nous voulons négocier, savons-nous quel est le prix maximal et minimal acceptable pour chacun de nos produits ?

EXEMPLE D'EXERCICE POUR ÉTABLIR LE PRIX D'UN PRODUIT : LE CHÂLE EN ALPACA DE BOLIVIE

ÉVALUATION DES COÛTS DIRECTS		ÉVALUATION DES COÛTS INDIRECTS		COÛTS DIRECTS	18,06 EU
Matière première				COÛTS INDIRECTS	3,00 EU
Fibre d'alpaca ¼ kg	7 EU	Électricité, eau, téléphone, entre- tien du local, transport, etc.	3 EU		
Coût de la main-d'œuvre					
3 heures de travail	10 EU			PRIX DE VENTE	25 EU
Emballage et présentation				Moins le coût total	21,06 EU
Étiquette	0.06 EU				
Sac écologique	1 EU			BÉNÉFICE	3,94 EU
Total	1,06 EU				

Place

- Où vendons-nous, où aimerions-nous vendre notre produit ?

Promotion

- Comment faisons-nous la promotion de nos produits ?
- Comment organisons-nous la présentation dans les kiosques d'exposition/ les stands ?
- Quelles sont nos meilleures pratiques, nos bons trucs pour bien installer notre kiosque ?
- Comment avoir un kiosque accueillant qui saura encourager l'achat ?

Coûts du travail

- Comment identifions-nous le prix par heure de travail ?
- Quand allons-nous rémunérer les femmes pour leur travail ?
- Combien vaut le travail productif des femmes ? Est-il rémunéré de la même manière que celui des hommes ?

Si on ne prend pas en compte la réalité des femmes et surtout le coût de leur travail, forcément le prix des produits du collectif seront moins chers. Il est très important de **valoriser le travail des femmes**. Même, si on ne peut rémunérer les femmes pendant quelque temps, et que c'est le choix des femmes du collectif, il faut documenter le nombre d'heures de travail et la valeur de ces heures pour se doter éventuellement d'un budget réaliste et d'une analyse de prix réelle. Il est très important de toujours inclure le coût du travail des femmes.

Avant de conclure, la facilitatrice invite chaque femme à commenter l'exercice, tout en identifiant ce qui les impressionne, ce qui les inspire...

POUR CONCLURE

La facilitatrice souligne qu'il est important de parler des projets de nos collectifs en valorisant le travail des femmes.

Parlons de nos initiatives en ESS avec fierté et utilisons des mots qui les mettent en valeur, afin que les autres fassent de même.

N'OUBLIONS PAS

1. Proposons un produit de qualité qui répond à un vrai besoin !
2. Sachons différencier nos produits, être distinctes !
3. Captons l'attention de la clientèle pour la fidéliser.
4. Mettons-en pratique les principes de l'ESS.
5. Valorisons notre travail, nos produits et nos collectifs.
6. Reconnaissons le travail des femmes et planifions une rémunération en fonction des heures travaillées.

ÉTAPE

10

Lancement et démarrage

Cette étape est une étape importante de l'initiative entrepreneuriale. Cette étape nécessite l'investissement régulier de l'ensemble du collectif selon la planification des tâches et responsabilités réalisées précédemment. La facilitatrice et le groupe doivent mettre en place une organisation quotidienne qui sera respectée par l'ensemble du groupe.



ÉTAPE

11

Par la suite l'initiative suivra peu à peu son rythme de croisière. Elle, aura des moments forts et des doutes, des nouvelles propositions selon les opportunités, et/ou difficultés que les porteuses de l'initiative rencontreront.

Le premier objectif de cette étape est de consolider l'initiative sur son territoire, s'articuler avec les autres initiatives entrepreneuriales sociales et solidaires existantes, organiser sa chaîne des valeurs afin de rester cohérente avec les principes de l'ESS avec une perspective de genre.

Consolidation et développement de l'initiative



OUTIL 1

OBJECTIF

Visualiser tous·tes les acteur·trice·s participant·e·s à la chaîne de valeurs d'une initiative entrepreneuriale avec perspective de genre

DURÉE

2 heures

MATÉRIEL

- Quelques petites feuilles pour les valeurs
- Grandes feuilles pour chaque maillon de la chaîne
- Crayons feutres

Chaîne de valeurs intégrant la perspective de genre

DÉROULEMENT

Pour commencer, la facilitatrice explique ce qu'est une chaîne de valeurs au groupe.

CONCEPT CLÉ

La chaîne de valeurs est un concept qui permet de visualiser connaître tous les acteurs qui sont concernés par mon initiative entrepreneuriale, depuis l'acquisition de la matière première en passant par la production jusqu'au produit final y compris la commercialisation.

Étape 1

La facilitatrice invite les membres du collectif à identifier tous·tes les acteur·trice·s de la chaîne de valeurs et elle les écrit sur une grande feuille. La facilitatrice accompagne la réflexion du groupe afin qu'aucun·e acteur·trice ne soit oublié·e : de l'acquisition de la matière première, à la production, à la transformation, à l'emballage, à la distribution, à la vente, etc.

Étape 2

Une fois la chaîne de valeurs complétée, la facilitatrice demande au groupe quelles sont les caractéristiques que chacun·e des acteur·trice·s participant à notre chaîne de valeurs doit avoir pour correspondre à nos valeurs.

EXEMPLES : est-ce que notre fournisseur de matière première propose des produits issus de l'agriculture biologique, est-ce que les travailleuses de l'usine qui nous fournit en pagnes perçoivent un salaire juste, est-ce que les matières premières que nous utilisons sont issues de la production locale...

Pour finir, la facilitatrice analyse avec le collectif la chaîne de valeurs en visualisant si elle intègre la perspective de genre ? Si oui comment ? Sinon, elle pose la question au collectif de ce qui peut-être fait pour l'intégrer ?

POUR CONCLURE

La facilitatrice peut conclure l'atelier en partageant avec le collectif sur les habitudes de consommation des participant·e·s : quelles sont nos habitudes pour nous procurer des produits sur le marché – achetons-nous des produits d'organisations ou d'entreprises qui ne partagent pas nos valeurs d'ESS ni de genre, si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?

POINT D'ATTENTION

La chaîne de valeurs s'applique à un seul produit ou service, c'est-à-dire qu'il faut élaborer une chaîne de valeurs pour chaque produit ou service de l'initiative entrepreneuriale.



SECTION 3

Formation, leaderships collectifs et évaluation

Cette section sera dédiée aux activités qui doivent se réaliser en continu tout le long du processus : la formation, le renforcement du leadership collectif des femmes porteuses des initiatives entrepreneuriales et l'évaluation tant de l'initiative que des actifs des femmes porteuses de l'initiative. Il est important que la facilitatrice et le collectif puissent créer des temps et des espaces pour s'observer, observer le développement de leur initiative, pour mieux continuer.

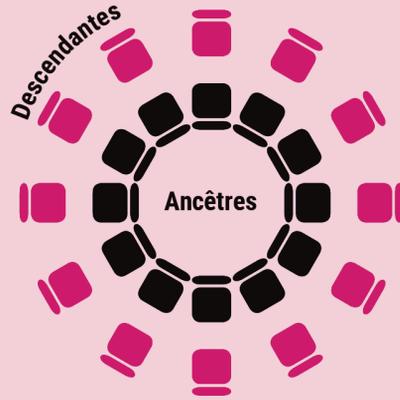
DYNAMIQUE / LES ANCÊTRES RENCONTRENT LEURS DESCENDANTES

OBJECTIF

Créer un espace où chaque participante peut se raconter, partager avec le reste du groupe ce qu'elle attend d'elle, ce qu'elle pense que les autres attendent d'elles

MATÉRIEL

- Chaises
- Petite clochette (ou gong)



DÉROULEMENT

Former deux cercles de chaises concentriques (chaque cercle comprend assez de chaises pour la moitié des participantes).

Cercle intérieur

La moitié des participantes seront les « ancêtres ». Elles s'assoient sur les chaises qui forment le cercle intérieur. Elles s'assoient tournées vers l'extérieur et leurs épaules se touchent.

Cercle extérieur

L'autre moitié des participantes seront les « descendantes ». Elles s'assoient sur les chaises qui forment le cercle extérieur. Elles font face aux ancêtres genoux contre genoux.

Ensuite la facilitatrice situe le contexte et explique le déroulement. Elle mentionne que tant les ancêtres que les descendantes ont vécu et vivent des moments importants. Elles ont vécu et vivent de grandes passions, elles sont fières de leurs luttes, de leurs actions, de leurs réalisations.

Pour continuer, la facilitatrice va poser une série de questions aux ancêtres au nom des descendantes. Seules les ancêtres répondent, les descendantes écoutent en silence et expriment leur intérêt uniquement avec leurs expressions faciales.

La facilitatrice pose les questions suivantes aux ancêtres au nom des descendantes :

1^{re} question : Comment vis-tu au quotidien, quelle est ta réalité, la réalité des femmes qui te côtoient ?

L'ancêtre répond pendant 3 minutes. La fin de la période est signalée par un son de cloche ou de gong. Puis les descendantes trouvent une façon de remercier leur ancêtre sans parler et se déplacent vers la chaise qui est à leur droite.

2^e question : Quelles sont les grandes luttes du moment, tes luttes pour changer les choses pour toi, pour les femmes de ta communauté, pour tes filles ? Cela a dû être un gros défi d'essayer de changer les choses. Comment as-tu fait pour tenir le coup ?

L'ancêtre répond pendant 3 minutes. La fin de la période est signalée par un son de cloche ou de gong. Puis les descendantes trouvent une façon de remercier leur ancêtre sans parler et se déplacent vers la chaise qui est à leur droite.

3^e question : Quelle a été ta contribution ? Qu'as-tu apporté avec le plus de passion ? Qu'est-ce qui te rend le plus fière ?

L'ancêtre répond pendant 3 minutes. La fin de la période est signalée par un son de cloche ou de gong. Puis les descendantes trouvent une façon de remercier leur ancêtre sans parler et se déplacent vers la chaise qui est à leur droite.

POUR CONCLURE

Option 1. À la fin de la période, si nous avons le temps nécessaire, les descendantes prennent la place des ancêtres en face d'elles et vice versa. On reprend les mêmes questions, mais cette fois-ci les descendantes se déplacent vers la chaise qui est à leur gauche.

Option 2. Si le temps ne permet pas de réaliser l'option 1, on peut permettre aux descendantes de commenter tout ce qu'elles ont entendu de leurs ancêtres et comment cela influence aujourd'hui leur engagement au sein de leur famille et de leur communauté.

OUTIL 1

OBJECTIFS

- Avoir une image du groupe
- Identifier, avec le collectif, les objectifs et le chemin à parcourir pour les atteindre

DURÉE

2 heures

MATÉRIEL

- Grandes feuilles de papier
- Stylos/ marqueurs gras et fins en couleurs
- Ruban adhésif
- Photos du collectif (si disponibles), images
- Cartons de couleur ou des feuilles bristol colorées (pour réaliser une ligne du temps)
- Colle, ruban adhésif

Ligne de temps du collectif

CONSEIL

POUR LES FACILITATRICES

Il se peut qu'avant de réaliser l'évaluation du collectif, il soit nécessaire de faire une évaluation individuelle des femmes. Si tel est le cas, la facilitatrice peut refaire l'outil 1 de l'étape 3 de la section 2 : l'évaluation des actifs et passifs des femmes (p. 79).

DÉROULEMENT

La facilitatrice demande aux participantes de constituer des petits groupes de 5 à 6 personnes.

Sur une grande feuille les participantes dessinent une ligne (ou un cercle...) sur laquelle elles représenteront et/ou écriront les réponses aux questions suivantes en respectant l'ordre chronologique :

- Dans quel but a été formé le collectif ? Comment ? Qui sont les fondatrices/teurs et qui est arrivé plus tard ?
- Quelles ont été les premières activités réalisées ?

CONSEIL

POUR LES FACILITATRICES

Il est important de laisser le groupe échanger dialoguer, se rappeler, laisser les émotions apparaître avec les souvenirs avant de commencer. Les participantes pourront coller des photos du collectif, des membres ou de moments importants du groupe. Des coupures de journaux/magazines peuvent également être utilisées.

- Comment les membres se sont organisés ?
- Ont-elles rencontré des problèmes ? Lesquels ? Comment les ont-elles résolus ?
- Quels ont été les moments les plus importants ? Pourquoi ?
- Selon elles, qu'ont-elles réussi/construit jusqu'à présent ?

Ensuite, les groupes présentent leur ligne lors des plénières et la ligne du temps du collectif.

CONSEIL POUR LES FACILITATRICES

Si la facilitatrice et le groupe ressentent le besoin d'évaluer le développement de l'initiative entrepreneuriale, il faut se référer à l'outil 1 de l'étape 6 : le canevas de l'initiative entrepreneuriale (p. 98).

POUR CONCLURE

La facilitatrice demande aux participantes si elles ont la sensation d'avoir avancé, de s'être renforcées dans la réalisation de leur initiative, si elles ont atteints les objectifs formulés au début de leur aventure...

La facilitatrice synthétise avec le groupe les résultats des lignes de temps et relève les points importants qui ont comptés dans la vie des différentes lignes de temps.

LECTURE D'APPUI

Dans cette lecture, il s'agit non seulement de travailler sur les définitions des leaderships mais aussi sur les idées liées à la construction de ces leaderships.

Il n'existe pas qu'un seul type de leadership ; nous utilisons au contraire ce terme au pluriel. Il convient ainsi de se demander comment se forment ces leaderships. Il semble que la réponse soit : dans la relation entre la femme/l'homme leader et le collectif. Cela signifie que les leaderships se basent sur l'interaction au sein du collectif ; si le collectif est passif, sans objectifs clairs, il est probable qu'il ait des leaderships autoritaires ou ceux qui laissent faire, laissent passer. Au contraire, les collectifs actifs auront plutôt des leaderships démocratiques, transformationnels, ne toléreront pas l'autoritarisme ni quoi que ce soit qui y ressemble. Dans ce cas, les femmes leaders s'efforceront d'être inclusives, motivantes, à la recherche de solutions conjointes, cherchant à identifier les diverses compétences, etc. Finalement, nous nous référons à une relation active, directe, où les collectifs construisent leurs leaderships et où les leaderships influent à leur tour sur la construction du collectif.

Cela renforce l'idée selon laquelle les leaderships ne sont pas à la tête des collectifs, ne les fondent pas, ne les modèlent pas et ne sont pas non plus les forces toutes puissantes, mais sont plutôt des bases dialectiques ; il ne faut pas oublier de prendre en compte les conditions individuelles de chacune qui leur permettront d'affronter ces leaderships. Il s'agit cependant d'apprendre à construire des leaderships au sein d'un collectif en tenant compte de la cohabitation et de l'interaction de chacun-e.

TYPES¹ DE LEADERSHIPS

Autoritaires

Ce sont ceux qui concentrent tout le pouvoir de coercition, qui cooptent les volontés. Marcela Lagarde (1999) les reconnaît comme la manifestation d'attitudes, de comportements masculino-patriarcaux, qui requièrent du pouvoir pour soumettre, contrôler. Ces leaderships empêchent que d'autres leaderships surgissent ou se manifestent. Les collectifs doivent se débarrasser de leur crainte et de leur « confort »² pour demander un autre type de leadership qui donne la priorité aux intérêts du collectif.

Démocratiques

Ils font la promotion des intérêts du collectif, les rappellent constamment, encouragent la participation de tout le collectif, collaborent avec d'autres leaderships, travaillent en équipe, proposent des espaces participatifs et

proactifs. Ils vont vers la transparence, ils ne sont pas le collectif, mais le représentent selon la fonction qui leur a été assignée. Ils ne sont pas indispensables, inaccessibles, mais mettent plutôt l'accent sur la collaboration et la formation d'autres leaderships. Il existe un sentiment clair de représentation et la construction de la volonté du collectif.

Paternalistes

Ils revendiquent l'idée de « protéger ce qui est inférieur, ce qui a besoin d'être protégé-e » ; ils sont plutôt manipulateur·trice·s ; ils « conseillent » à partir du « tu dois faire » ; ils remettent en question tout ce qui n'est pas proposé par leurs leaderships, en tenant des discours d'« apprentissage » (« je leur apprend à être meilleur·e·s »). Rien ne vaut leur leadership, personne n'a les mêmes capacités, tout le monde a moins de compétences, moins d'expérience, etc. Il s'agit de l'un des leaderships les plus dangereux, car le groupe peut être convaincu de leurs « avantages » et perdre de vue ses capacités propres et ses objectifs.

Laisser faire / laisser passer

Il s'agit généralement de leaderships imposés, ils sont démotivés. Ils ne sont pas sûrs, considèrent qu'ils n'ont pas les capacités ou compétences nécessaires. Il est possible de trouver des femmes sans pouvoir qui exercent ce type de leadership (ce n'est bien sûr pas exclusivement féminin). Il est aussi possible que ce type de leadership confonde démocratie et inactivité. Il est incapable de faire face aux actions nécessaires et encore moins aux conflits.

Héroïsme, sacrifice et omniprésence

Ce sont des traits qui se répètent et se retrouvent dans chacun des types mentionnés. Ces leaderships s'appuient sur l'idée qu'ils ont les caractéristiques d'un leadership traditionnel. Selon Marcela Lagarde (1999), ce sont des considérations reconnues par les femmes : l'abnégation, le sacrifice et l'omniprésence comme une condition masculine de supériorité. Il est nécessaire de travailler là-dessus pour nous surpasser et nous construire à partir de l'idée que nous ne sommes pas des héroïnes, nous ne sommes pas des martyres sacrifiées et pas non plus des super-femmes ; nous sommes des femmes avec des capacités nécessaires pour atteindre nos propres objectifs, c'est tout.

Transactionnels

Ils peuvent être présents dans les profils démocratiques, ils font la promotion du développement de diverses compétences, cherchent le consensus, l'articulation du groupe. Ce qui les différencie des autres leaderships, c'est la recherche de l'efficacité (pas comme valeur purement économique,

mais également sociale), l'implication du groupe, la reconnaissance des capacités, etc. Il est important de valoriser ce type de leadership qui met l'accent sur la reconnaissance des capacités des femmes dans la gestion du pouvoir, la prise de décisions, la gestion des conflits, etc.

Transformationnels

C'est le type de leadership qui convoque, promeut, motive, s'investit dans les différentes étapes, les différentes phases du groupe. Il s'apparente au leadership démocratique, mais, dans ce type de leadership, les conditions individuelles (on pourrait dire charismatiques) sont très fortes.

Il est important de prendre conscience que le leadership collectif et démocratique implique la prise de responsabilités de chaque acteur·trice, ce qui implique un changement de perspective pour chacun·e. En effet, dans la plupart des situations de la vie sociale et politique actuelle, la délégation du pouvoir de décision à une autorité élue est la norme. La mise en place d'une gouvernance démocratique et participative au sein des initiatives entrepreneuriales augmente leurs chances de succès et permet d'éviter un certain nombre de conflits.

Extrait du guide Leadership avec perspective de genre, 2016, Quartiers du Monde

1. Les types de leadership se travaillent sur la base de : « Liderazgo y género : Reflexiones Para Lograr un Liderazgo Efectivo » ; Patricia Guerrero et « Claves Feministas Para Liderazgos Entrañables » ; Marcela Lagarde.
2. Cela fait référence à la difficulté de ne pas décodifier le leadership que nous voulons, quelles sont mes fonctions, comment nous le travaillons, le manque de prise de conscience de notre soumission, etc.



Rédaction et production du matériel
pédagogique

Référentes

Économie sociale et solidaire :
Ethel Cote
Genre : Elena Apilanez

Application des outils et rétro alimentation avec les collectifs de femmes

- Fédération de la Ligue des Droits
des Femmes - section Ouarzazate
- GRAINES Sénégal
- ORFED Mali
- Centre Social Archipéla - Paris
- Enda Colombie
- Centro de Promoción de la Mujer
Gregoria Apaza - Bolivie
- Quartiers du Monde

Coordination

Quartiers du Monde

Correction et révision linguistique

Nicolas Chevalier et Cécile Troussel

Graphisme

Cécile Troussel

Impression

Abdellatif Berzel

Droits d'auteur

Ce matériel produit dans le cadre du
projet est destiné à l'utilisation non
profit et ne peut être vendu.

Ce guide a été réalisé dans le cadre du
projet Femmes du Monde : un réseau
d'entrepreneures solidaires. Il a été
appuyé par l'Agence Française de
Développement, le ministère du Travail,
de l'Emploi et de l'Économie sociale
et solidaire du Grand Duché de Luxem-
bourg et la Fondation Canadienne de
Développement Économique et d'Em-
ployabilité.

ISBN : 2-9526411-5-3

EAN : 9782952641159

© QUARTIERS DU MONDE, 2018

17, rue des Envierges

75020 Paris

qdm@quartiersdumonde.org