



For Women's Enterprise
pour l'entreprise des femmes

V≡▷ ◁⊙ρΔ·bΓ\ Δ⁹◁·▷∧∏⁹CLℓΔ·σ◁.

**COLLABORER EN VUE D'UNE TRANSFORMATION :
RAPPORT SUR LE CHANGEMENT DES SYSTÈMES POUR
L'ENTREPRENEURIAT DES FEMMES AU CANADA**



Le présent projet a été financé en partie par Femmes et Égalité des genres Canada.



Women and Gender
Equality Canada

Femmes et Égalité
des genres Canada



CONTENU



- 3 Remerciements**
- 4 Avant-propos**
- 5 Auteurs et équipe**
- 6 Résumé**
- 9 Financement inadapté**
- 10** Étude de cas – « Croissance sans filet de sécurité »
- 11** Recommandation – Réorienter le capital et les mesures de soutien au revenu afin qu'ils correspondent réellement à la façon dont les femmes bâtissent et exploitent leurs entreprises
- 12** **Légitimité, reconnaissance et travail caché pour s'y retrouver dans le système**
- 14** Étude de cas – « Quand le système ne tient pas compte de votre situation »
- 15** Recommandation – Élargir et officialiser la légitimité de modèles diversifiés d'entreprises dirigées par des femmes au moyen de programmes, de visibilité et d'une réforme des politiques
- 16** **Systèmes épuisants**
- 17** Étude de cas – « Suivre les règles ne devrait pas exiger autant d'efforts »
- 18** Recommandation – Simplifier le processus et le rendre prévisible afin de réduire les difficultés administratives à chaque étape du parcours entrepreneurial
- 19** **Installations et marchés qui ne conviennent pas aux entreprises dirigées par des femmes**
- 20** Étude de cas – « L'espace dont j'ai besoin n'existe pas ici »
- 21** Recommandation – Bâtir des installations de taille adéquate qui permettent la croissance durable des petites entreprises de production
- 22** **Conclusion**
- 23** **Méthodologie**
- 24** **Annexe – Résumé des résultats à l'échelle régionale : conditions particulières et principaux résultats dans quatre régions du Canada**
- 24** Région de l'Atlantique
- 24** Ontario
- 25** Prairies
- 26** Région du Pacifique
- 27** **À propos de PARO**
- 27** **À propos du projet Collaborer en vue d'une transformation**
- 28** **Glossaire**
- 29** **Références**



REMERCIEMENTS

Le présent rapport a pu être publié grâce à la confiance, au temps et à l'expertise de plus d'un millier de femmes et d'entrepreneur-e-s issu-e-s de la diversité des genres à l'échelle du Canada. Leurs histoires, leurs perspectives, leurs frustrations et leur vision en ont façonné chaque chapitre. Nous honorons leur ouverture, leur franchise et leur insistance à communiquer que l'entrepreneuriat ne se résume pas à une simple activité économique, mais comprend des relations de travail, une expression culturelle et une forme d'intendance communautaire.

Nous remercions chaque entrepreneure ayant répondu aux sondages à l'échelle nationale. Vos données, auxquelles s'ajoutent vos récits, confèrent à ce rapport à la fois du cœur et une structure.

Nous aimerions exprimer notre profonde reconnaissance aux personnes qui ont assuré l'animation et la prise de notes, ainsi qu'aux partenaires régionaux qui ont organisé et tenu les tables rondes dans le cadre du projet Collaborer en vue d'une transformation en Ontario, en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan et dans la région de l'Atlantique. Leur sensibilité, leurs connaissances contextuelles et leur engagement à offrir des espaces sécuritaires et accueillants ont permis de veiller à ce que chaque voix soit entendue. Une liste complète de nos animatrices de groupe figure à la section Auteures et équipe de ce rapport.

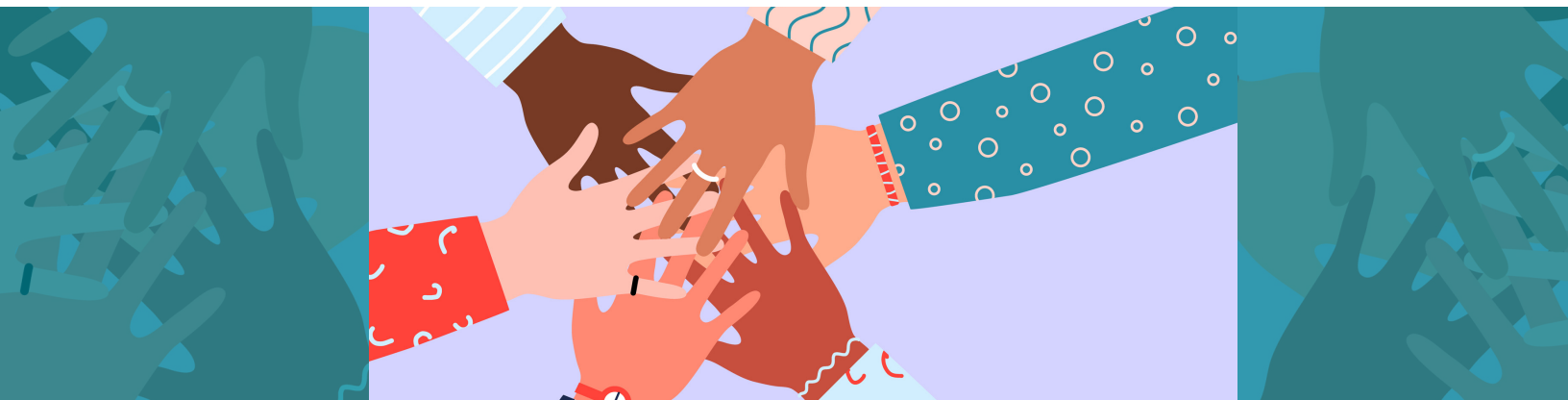
Nous tenons également à remercier les organisations du milieu, c'est-à-dire les organismes sans but lucratif, les pépinières d'entreprises, les carrefours communautaires, les réseaux dirigés par des Autochtones, les associations culturelles et créatives et les partenaires municipaux, qui ont transmis leurs connaissances, ouvert leurs portes et contribué à réunir les participantes.

Le présent projet a été financé en partie par Femmes et Égalité des genres Canada.



Women and Gender
Equality Canada

Femmes et Égalité
des genres Canada





AVANT-PROPOS

À l'échelle du Canada, les femmes et les entrepreneur-e-s issu-e-s de la diversité des genres bâtissent des entreprises par des moyens dont le contenu des politiques traditionnelles ne tient souvent pas compte. Ces personnes fournissent des soins et des services, bâtissent des communautés, créent, exercent un leadership culturel, agissent en tant que gardiennes des connaissances et innovent malgré des contraintes qui auraient pu les freiner ou les réduire au silence. Bien que leurs activités soutiennent les familles, renforcent les communautés et font croître les économies locales, il arrive trop souvent que les systèmes qui les entourent demeurent inadaptés à leur réalité.

Le présent rapport est publié à un moment charnière. La hausse du coût du logement, l'inflation, l'instabilité des chaînes d'approvisionnement et les changements dans le commerce mondial façonnent tous les conditions dans lesquelles les entrepreneures exercent leurs activités. En parallèle, le public n'a jamais entretenu d'attentes aussi élevées en matière de croissance économique inclusive. En plus d'être appelés à soutenir l'entrepreneuriat, les gouvernements, les bailleurs de fonds et les partenaires du milieu doivent réinventer la façon dont le soutien est conçu, fourni et mesuré.

Un portrait national
*axé sur des voix réelles,
des contraintes réelles et
de véritables possibilités
de transformation.*

La force de ce rapport réside dans sa méthodologie : nous avons écouté. Nous n'avons pas examiné d'indicateurs abstraits, mais des expériences vécues. Nous n'avons pas émis d'hypothèses sur ce que les entrepreneures « devraient » vouloir. Nous avons écouté ce dont elles disent avoir *besoin*. Il en résulte un portrait national axé sur des voix réelles, des contraintes réelles et de véritables possibilités de transformation.

Nous espérons qu'en plus d'une étude et d'une analyse, ce rapport offre une orientation ferme. Nous espérons qu'il offre une voie tracée par les personnes qui en connaissent le mieux le contexte : les femmes entrepreneures.



Rosalind Lockyer

Fondatrice et directrice générale

PARO Centre pour l'entreprise des femmes – Canada



AUTEURES ET ÉQUIPE

GESTION DE PROJET

- **ROSALIND LOCKYER** – Fondatrice et directrice générale, PARO
- **MELISSA COOK** – Gestionnaire de projet, PARO
- **MARIA TALARICO** – Développeuse, RH et programmes, PARO

AUTEURE DU RAPPORT ET RESPONSABLE DE LA RECHERCHE

- **ROSHEEKA PARAHOOD, Ph. D.** – Chercheuse et consultante, RP Research & Consulting

ÉQUIPE DE COORDINATION RÉGIONALE ET D'ANIMATRICES DE GROUPES DANS L'ENSEMBLE DU PAYS

RÉGION DE L'ATLANTIQUE

- **FATEMAH ZAHMATKESH** – Coordinatrice de la région de l'Atlantique
- **ROXANA FAZLI** – Animatrice de groupe de la région de l'Atlantique
- **VALERIE CARRUTHERS** – Animatrice de groupe de la région de l'Atlantique
- **KATHLEEN KATRUSHKA MORENO** – Animatrice de groupe de la région de l'Atlantique

RÉGION DE L'ONTARIO

- **WEN TEOH** – Coordinatrice de la région de l'Ontario
- **CHERYL HIMBURG** – Animatrice de groupe de la région de l'Ontario

RÉGION DES PRAIRIES

- **HEIDI STREU** – Coordinatrice de la région des Prairies
- **GERALDINE DE BRAUNE** – Animatrice de groupe de la région des Prairies

RÉGION DU PACIFIQUE

- **DEBORAH LAMPITT-MCCONNACHIE** – Coordinatrice de la région du Pacifique
- **NATASHA RAEY** – Animatrice de groupe de la région du Pacifique

ÉQUIPE DU BREAKFAST TOUR ET DU MARKETING

- **ANNA SINCLAIR** – PDG et directeur de la création, Sinclair Creative Agency (SCA)
- **BRANDON SINCLAIR** – Coordinatrice de la conception, Sinclair Creative Agency (SCA)
- **ASHLEY HALLIHAN** – Directrice des communications, Sinclair Creative Agency (SCA)

RÉSUMÉ



Les femmes et les entrepreneur-e-s issu-e-s de la diversité des genres contribuent profondément à l'économie du Canada. Pourtant, elles exercent leurs activités dans des systèmes qui n'ont pas été conçus en tenant compte de leur réalité. À l'issue de plus de 60 consultations régionales, d'entrevues spécialisées et de 2 sondages menés à l'échelle nationale, 4 problèmes interreliés ont surgi parmi les facteurs les plus importants qui façonnent l'expérience entrepreneuriale à l'heure actuelle. Chacun d'eux indique clairement les types de changements qui seraient les plus efficaces selon les entrepreneures.

1. Les systèmes de financement sont peu adaptés aux réalités financières et aux profils de risques des entreprises dirigées par des femmes, si bien qu'elles sont nombreuses à puiser dans leurs économies personnelles et à s'endetter.

Les outils actuels, qui comprennent des exigences de financement de contrepartie, des modèles s'appuyant fortement sur les prêts et des critères d'admissibilité stricts, présupposent souvent une dotation en personnel rapide, des liquidités soutenues ou des trajectoires de croissance traditionnelles. Pourtant, 71 % des entrepreneures interrogées ont puisé dans leurs économies personnelles dans une certaine mesure pour poursuivre les activités de leur entreprise, et plus de la moitié vivent une insécurité liée aux besoins de base (logement, nourriture, soins de santé, services de garde) qui nuit à leur croissance. Les mesures de soutien pour les premières embauches et la croissance à un stade intermédiaire sont particulièrement rares.

Par conséquent, les entrepreneures demandent un financement souple, sans contrepartie et axé sur les subventions qui appuie la durabilité, et non simplement le démarrage ou une croissance rapide. Elles souhaitent des fonds d'exploitation, des microsubventions fondées sur le stade de croissance, des mesures de soutien aux premières embauches et des mécanismes qui réduisent la nécessité de risquer leur sécurité financière personnelle pour poursuivre les activités de leur entreprise.

2. Les lacunes en matière de légitimité et le système inadapté imposent un fardeau de capacité caché aux entreprises dirigées par des femmes, quel que soit le secteur d'activité.

Si on suppose souvent que les défis liés à la légitimité touchent seulement les entreprises qui exercent leurs activités sans suivre les modèles traditionnels, des femmes qui exploitent des entreprises prospères et florissantes dans des secteurs traditionnellement reconnus comme les logiciels, l'alimentation et les biens de consommation courante, les services professionnels, l'éducation et la fabrication à petite échelle signalent également des défis liés à la crédibilité dans les systèmes de financement, d'approvisionnement et de réglementation. Ces lacunes exigent des entrepreneures qu'elles expliquent et justifient à répétition leur modèle d'entreprise dans des cadres qui ne sont pas conçus pour elles, créant une coordination et une charge cognitive cumulatives qui détournent du temps et des ressources de la croissance et qui augmentent la nécessité de puiser dans des réserves financières personnelles.

“ **Les femmes et les entrepreneur-e-s issu-e-s de la diversité des genres contribuent profondément à l'économie du Canada.** ”

Par conséquent, les entrepreneures demandent des systèmes qui modernisent la définition et la reconnaissance de la légitimité. Elles souhaitent des critères d'admissibilité qui reflètent divers modèles d'entreprise et parcours de croissance, des programmes d'approvisionnement et de financement adaptés à la taille et au stade de croissance des entreprises et un renforcement de la clarté et de la stabilité des règles qui réduit la nécessité de prouver continuellement la légitimité de l'entreprise. Le fait de remédier à la question de la légitimité d'un point de vue structurel augmenterait la capacité entrepreneuriale et atténuerait le transfert de risque inutile aux bailleurs de fonds.

3. Les systèmes administratifs et réglementaires absorbent la capacité entrepreneuriale en raison de leur complexité, de leur fragmentation et de leur instabilité.

RÉSUMÉ

Les entrepreneures consacrent un temps démesuré à la conformité, à l'obtention de permis, à la production de déclarations et aux règles changeantes des programmes. Un grand nombre d'entre elles découvrent les programmes par le bouche-à-oreille auprès de pairs plutôt que par l'intermédiaire des institutions. Même si 89 % des entrepreneures utilisent des outils d'intelligence artificielle (IA) comme ChatGPT pour gérer le fardeau administratif, les deux tiers d'entre elles ne savent pas où sont conservées leurs données et près de la moitié évitent les outils d'IA en raison d'un manque de formation ou de préoccupations liées à la confidentialité. Plutôt que de favoriser l'entrepreneuriat, de nombreux systèmes sont chronophages, créent des difficultés et suscitent un manque de confiance.

Par conséquent, les entrepreneures demandent des systèmes qui réduisent le fardeau administratif, dans lesquels il est facile de s'y retrouver et qui offrent des programmes stables et prévisibles.

Elles souhaitent des portails de conformité et de financement uniques, des indications en langage clair, un service coordonné qui évite de « cogner à la mauvaise porte » et une communication rapide et transparente lorsque les politiques ou les programmes changent.

4. Les installations physiques, numériques et commerciales du Canada ne correspondent pas à la taille, au secteur ou à la situation géographique d'un grand nombre d'entreprises dirigées par des femmes.

Les entreprises de production en petits lots doivent composer avec des seuils de conditionnement à forfait qu'elles ne parviennent pas à atteindre. Les entrepreneures en milieu rural et côtier sont confrontées à des coûts d'expédition qui font en sorte que les contrats nationaux ne sont pas viables, et un grand nombre d'entre elles ne trouvent pas d'espace commercial abordable ou de voies d'obtention de permis appropriées. Les incertitudes commerciales ont déjà causé des retards et un recul du marché. Les installations sont conçues pour les activités à grande échelle, l'uniformité et les marchés urbains, et non pour les entreprises de petite taille, relationnelles ou en milieu rural/côtier que de nombreuses femmes exploitent.

Par conséquent, les entrepreneures demandent des installations de taille adaptée et un accès au marché qui correspond au mode de croissance actuel de leurs entreprises. Elles souhaitent des espaces de production partagés, un microapprovisionnement, une amélioration de la logistique en milieu rural/côtier, des espaces commerciaux et éphémères abordables et des environnements commerciaux et réglementaires qui reflètent la réalité des petites et moyennes entreprises (PME).

UN APPEL À L'ACTION TRANSVERSAL

Une fois réunis, ces résultats appuient une réforme systémique de la politique entrepreneuriale et des pratiques du milieu : une réforme qui refaçonne les systèmes afin qu'ils répondent aux besoins des entrepreneures là où elles se trouvent plutôt que de les contraindre à se conformer aux systèmes existants. Les changements que demandent les entrepreneures convergent vers un ensemble de principes clair qui couvre les quatre problèmes soulevés :



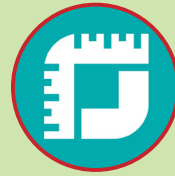
1. Le financement doit être souple, sans contrepartie et adapté au stade de croissance et au secteur.



2. Les modèles d'entreprise qui ne font pas partie du secteur de la technologie ou qui n'ont pas de locaux doivent être explicitement reconnus.



3. Les systèmes doivent être plus simples, plus clairs et plus faciles à comprendre.



4. Les installations doivent être de la bonne taille pour les petites entreprises, les entreprises en milieu rural/côtier et les entreprises de soins.

INTRODUCTION

Dans l'ensemble du Canada, des femmes et des personnes issues de la diversité des genres bâtissent des entreprises qui réunissent les familles, appuient les économies locales, nourrissent les communautés et préservent les connaissances culturelles. Ces entreprises prennent des formes diverses, certaines étant numériques, ancrées dans la communauté ou créatives et d'autres, établies dans une résidence, comportant des locaux, recourant à la fabrication en petits lots ou offrant des services de soins. Toutefois, elles partagent toutes une caractéristique commune : elles exercent leurs activités dans des systèmes qui ne sont pas conçus pour elles.

L'entrepreneuriat est souvent dépeint comme une voie vers l'autonomisation, l'innovation et l'indépendance économique. Pourtant, les femmes et les entrepreneur-e-s issu-e-s de la diversité des genres qui ont pris part à ce projet décrivent une réalité quotidienne qui apporte autant de difficultés que d'occasions. Ces personnes sont confrontées à des pénuries de services de garde, à un coût de la vie grandissant, à des règles administratives complexes, à des programmes de financement incohérents et à des lacunes en matière de légitimité qui nuisent à leur capacité de croissance.

Ce rapport représente un moyen de voir les tendances culturelles qui façonnent l'expérience selon les régions, les identités et les secteurs. Il souligne l'ingéniosité et la résilience des entrepreneures ainsi que les coûts de la dépendance à la résilience dans les politiques.

Les tables rondes et les sondages ont mis en lumière quatre problèmes transversaux : un financement inadapté, la légitimité, des systèmes épuisants et des installations mal adaptées. Chaque problème est multidimensionnel et repose sur la situation géographique, l'identité, le secteur d'activité et le stade de croissance. Ensemble, ils forment le squelette de ce rapport.

Chaque section suit une structure cohérente. Il y est d'abord question d'un problème transversal, comme le financement inadapté, la légitimité et la reconnaissance, les systèmes épuisants ou les installations mal adaptées, puis on y présente une synthèse de ce que nous avons entendu lors des tables rondes ou observé dans les données de sondage. Il en résulte un portrait détaillé de chaque problème et de ses répercussions en fonction des régions et des identités.

Pour approfondir l'analyse, chaque section contient une étude de cas composée. Ces études de cas établissent des

Les tables rondes et les sondages ont mis en lumière **QUATRE PROBLÈMES TRANSVERSAUX** :



liens entre les expériences de plusieurs participantes pour créer un récit unique qui illustre le thème sans identifier quiconque. Toutes les citations sont inspirées des tables rondes du projet Collaborer en vue d'une transformation et modifiées à des fins de clarté et de protection de l'identité. Cette approche permet de préserver l'intégrité des voix des participantes ainsi que de protéger la confidentialité.

Chaque section se conclut par une paire de recommandations : une destinée aux partenaires du milieu, par exemple les organismes communautaires, les organismes sans but lucratif et les pépinières d'entreprises, et l'autre destinée au gouvernement et aux responsables des politiques à l'échelle fédérale, provinciale et municipale. Pratiques, novatrices et adaptables, ces recommandations sont conçues pour refléter la réalité des femmes entrepreneures et combler les lacunes qu'a révélées l'examen de nos données et de la documentation.

Les sections suivantes regroupent les expériences vécues et les données qualitatives, une analyse narrative et des recommandations concrètes. Notre objectif consiste à appuyer les responsables des politiques, les dirigeant-e-s du milieu et les bailleurs de fonds dans la conception de systèmes qui répondent aux besoins des entrepreneures là où elles se trouvent et qui rendent possible la croissance grâce à l'adaptation, à la stabilité et à la reconnaissance.

FINANCEMENT INADAPTÉ

ARCHITECTURE DE FINANCEMENT, BESOINS DE BASE ET COÛTS POUR POURSUIVRE LES ACTIVITÉS

En ce qui concerne le financement, nos données n'indiquent pas simplement qu'il est insuffisant. En fait, **la conception du financement ne correspond pas à la véritable façon dont les femmes et les entrepreneur-e-s issu-e-s de la diversité des genres bâtissent, maintiennent et font croître leurs entreprises.**

Nous observons les résultats suivants dans l'ensemble des régions :

- 
- ▶ **Des subventions de contrepartie** qui exigent des fonds dont les femmes ne disposent pas.
 - ▶ **Un soutien reposant fortement** sur des prêts qui semble dangereux compte tenu de la volatilité des marchés.
 - ▶ **Des subventions salariales** et des règles de programmes qui exigent l'embauche d'un-e employé-e avant d'octroyer du soutien à l'embauche.
 - ▶ **Des outils à utiliser** aux tout premiers stades de démarrage ou à un stade de croissance très élevée, mais un vide au milieu, là où se situe un grand nombre de nos participantes.

En Ontario, les fondatrices d'entreprises alimentaires ou de biens de consommation courante qui en sont à un stade de croissance intermédiaire et dont les revenus se situent entre 400 000 \$ et 600 000 \$ ont à la fois une taille trop imposante pour recevoir des microsubventions et trop petite pour obtenir du soutien à la fabrication. Elles doivent refuser des contrats nationaux puisqu'elles n'ont tout simplement pas accès aux installations et aux fonds nécessaires à leur croissance. Dans les provinces des Prairies, les fondatrices d'entreprises de services qui travaillent en solo se font demander pourquoi elles n'ont pas embauché de personnel et doivent expliquer qu'elles ne disposent pas encore des liquidités nécessaires pour s'engager à verser un premier salaire, surtout en l'absence de prestations en guise de filet de sécurité.

Les femmes de la région de l'Atlantique, qui démarrent souvent des entreprises à la maison ou à temps partiel, n'entrevoyent « pas de possibilités de financement » puisque les programmes exigent la constitution en personne morale, des baux commerciaux ou des activités à temps plein. Les entrepreneures de la région du Pacifique décrivent que les banques associent encore

la légitimité aux entreprises qui possèdent des locaux, même si « tous les produits sont vendus à chaque lancement en ligne ».

Les données du sondage montrent comment les entrepreneures comblent les lacunes :

- ▶ **71,6 %** ont puisé dans leurs économies personnelles pour poursuivre leurs activités ou faire croître leur entreprise au cours de la dernière année.
- ▶ Près de **20 %** affirment que leurs économies personnelles sont épuisées.
- ▶ **63,8 %** ont puisé dans leurs économies parce que les revenus n'étaient pas suffisants pour couvrir les coûts. **50 %** indiquent que la hausse du coût de la vie a réduit le montant qu'elles pouvaient réinvestir.
- ▶ **Un grand nombre d'entrepreneures ont contracté des dettes personnelles** ou demandé des cartes de crédit pour couvrir leurs coûts d'entreprise.

À ces difficultés s'ajoute une insécurité liée aux besoins de base :

- ▶ Plus de **43 %** des répondantes sont fortement d'accord et **37 %**, d'accord pour dire qu'elles **ne pourraient pas poursuivre les activités de leur entreprise si leurs besoins de base n'étaient pas comblés.**
- ▶ Environ le tiers à la moitié d'entre elles ont eu du mal à combler leurs besoins de logement, de nourriture ou de soins de santé au cours de la dernière année.
- ▶ Près des deux tiers d'entre elles déclarent que ces difficultés ont au moins une incidence modérée et plus du tiers, qu'elles ont une forte ou une grave incidence sur leur entreprise.

En parallèle, les femmes savent exactement ce qui les aiderait :

- ▶ **69 %** déclarent que des fonds non remboursables versés à l'avance représentent leur besoin le plus urgent.
- ▶ **62 %** souhaitent recevoir un financement couvrant les frais d'exploitation, et non seulement les frais de démarrage ou les dépenses en capital.
- ▶ **58 %** demandent un assouplissement de l'accès au financement au moyen de demandes simplifiées et en langage clair.

FINANCEMENT INADAPTÉ

Le financement inadapté concerne également **le temps et la confiance**. Les entrepreneures sont confrontées à de multiples cycles de demande, à des conseils incohérents et à des fins de programmes soudaines qui s'apparentent à une forme de coup de fouet financier. L'annulation d'une subvention salariale promise après l'embauche de personnel de bonne foi mine la confiance.



ÉTUDE DE CAS

« CROISSANCE SANS FILET DE SÉCURITÉ »

En banlieue de Winnipeg, *Selene* offre des services personnels et de mieux-être. Son entreprise est stable et respectée. Cependant, son compte bancaire raconte une tout autre histoire.

Aucune option de financement ne correspond à sa réalité. Les subventions de contrepartie exigent des fonds qu'elle ne détient pas. Les prêts exigent un coussin de sécurité qu'elle ne peut pas maintenir. Les subventions salariales exigent une embauche qui comporte des risques en l'absence de fonds versés à l'avance.

Elle émet un rire empreint de fatigue quand elle parle des demandes de financement :

« *Il y a toujours un piège caché quelque part.* »

« *Les programmes semblent avoir été conçus pour les personnes qui ont déjà de l'argent.* »

« *Je prends moins de risques que les hommes parce que je ne veux pas être imprudente par rapport à la survie de ma famille, et non par peur.* »

Elle puise dans ses économies personnelles pour tout : le loyer de son espace partagé, les renouvellements de police d'assurance, le remplacement d'équipement et les périodes creuses. Lorsque les frais de garde augmentent, elle puise dans les mêmes économies limitées pour poursuivre ses activités.

Chaque dollar comporte deux objectifs : la survie de la famille et la viabilité de l'entreprise.

Selene rêve d'embaucher une personne à temps partiel. Toutefois, sa recherche de mesures de soutien salarial a révélé que la première exigence était la suivante : « *L'entreprise doit déjà compter un-e employé-e* ». Elle a fermé son ordinateur portable en chuchotant « voilà, c'est tout ».

Quand on lui a demandé ce qui lui permettrait finalement de faire croître son entreprise, elle a fourni sans hésitation la réponse suivante :

« **Des fonds non remboursables qui ne me pénalisent pas de ne pas être déjà fortunée.** »

Elle a ensuite ajouté, plus calmement : « **J'ai besoin de financement qui tient compte du fait que je suis une personne, et non une machine.** »

Chaque dollar comporte deux objectifs :

la survie de la famille et la viabilité de l'entreprise.

Quand on lui a demandé ce qui lui permettrait finalement de faire croître son entreprise, elle a fourni sans hésitation la réponse suivante :

« **Des fonds non remboursables qui ne me pénalisent pas de ne pas être déjà fortunée.** »

FINANCEMENT INADAPTÉ

RECOMMANDATION

RÉORIENTER LE CAPITAL ET LES MESURES DE SOUTIEN AU REVENU AFIN QU'ILS CORRESPONDENT RÉELLEMENT À LA FAÇON DONT LES FEMMES ÉTABLISSSENT ET EXPLOITENT LEURS ENTREPRISES.



RECOMMANDATIONS DESTINÉES AUX PARTENAIRES DU MILIEU

1. Créer un prototype de « financement de transition » qui se situe entre les microsubventions et les dettes bancaires.

Travailler en collaboration avec les fondations, les coopératives de crédit et les investisseurs intentionnels de la communauté pour gérer des bassins de capital de petite taille et souples (p. ex., de 10 000 \$ à 50 000 \$) dont le remboursement est fondé sur les revenus ou à long terme et qui sont destinés à des entreprises à un stade de croissance intermédiaire dirigées par des femmes puisant dans leurs économies personnelles pour poursuivre leurs activités.

2. Créer des conseils axés sur les besoins de base.

Former les conseiller·ère·s afin qu'ils-elles posent expressément des questions sur les besoins de base et aident les entrepreneures à planifier des stratégies financières qui ne reposent pas sur un présumé coussin invisible, par exemple échelonner la croissance pour éviter l'insolvabilité personnelle et jumeler les mesures de soutien aux entreprises avec des renseignements sur le logement ou les prestations.

3. Soutenir les expériences qui priorisent les revenus avant d'inciter à la croissance.

Aider les femmes à tenter une croissance et une diversification des revenus « modérées » (p. ex., nouveaux contrats, offres numériques, obtention de permis) qui renforcent les liquidités avant de contracter des subventions ou des prêts qui entraînent des coûts fixes.



RECOMMANDATIONS DESTINÉES AUX GOUVERNEMENTS ET AUX RESPONSABLES DES POLITIQUES

1. Offrir des sources de financement sans contrepartie et axées sur les subventions à des stades déterminants.

Lancer des subventions sans contrepartie pour les entreprises qui en sont à un stade de croissance précoce ou intermédiaire et dans les secteurs sur lesquels se concentrent les femmes (soins, création, aliments, services), y compris des critères d'admissibilité précis pour les frais d'exploitation et les premières embauches.

2. Lancer une mesure de soutien pour la première embauche qui n'exige pas d'avoir déjà du personnel.

Instaurer une subvention de première embauche et un congé temporaire de cotisation au Régime de pensions du Canada (RPC)/à l'assurance-emploi (AE) pour les employeurs qui en sont à leur toute première embauche afin que les fondatrices d'entreprises qui travaillent en solo puissent procéder à une première embauche de personnel sans s'exposer à un risque déraisonnable.

3. Intégrer une certaine sécurité du revenu et des prestations aux politiques d'entrepreneuriat.

Concevoir des prestations transférables ou un crédit fiscal qui subventionnent les soins de santé, les soins dentaires et les soins de santé mentale pour les travailleuses autonomes. Reconnaître qu'un filet de sécurité modeste peut entraîner une diminution considérable des cas d'épuisement professionnel et de fermeture d'entreprise.

LÉGITIMITÉ, RECONNAISSANCE ET TRAVAIL CACHÉ POUR S'Y RETROUVER DANS LE SYSTÈME

FAÇON DONT LES LACUNES EN MATIÈRE DE CRÉDIBILITÉ ET LA CONCEPTION DU SYSTÈME ENGLOUTISSENT LES CAPACITÉS ENTREPRENEURIALES

Dans les quatre régions, les femmes et les entrepreneur-e-s issu-e-s de la diversité des genres décrivent invariablement un défi structurel crucial : **la nécessité de prouver continuellement la légitimité de leur entreprise dans des systèmes qui ne sont pas conçus pour leur modèle, leur secteur ou les circonstances de leur vie** et les répercussions néfastes du travail sur leur santé mentale. Cette exigence constante entraîne une charge de travail lourde et largement méconnue qui détourne du temps, du capital et des capacités stratégiques de la durabilité et de la croissance des entreprises.

Dans ce contexte, la légitimité exerce des répercussions dans trois domaines interreliés :

1. **Légitimité institutionnelle** – reconnaissance d'une entreprise comme étant admissible et crédible par les programmes, les prêteurs, les organismes de réglementation et les systèmes d'approvisionnement.
2. **Légitimité sur le marché** – traitement d'une entreprise comme étant viable et professionnelle par les acheteurs, les prêteurs et les partenaires.
3. **Légitimité opérationnelle** – capacité des entrepreneures à se conformer aux règles qui supposent une certaine taille, une croissance linéaire et des formes d'entreprise normalisées.

Les entreprises dirigées par des femmes se concentrent de manière disproportionnée dans des modèles qui ne font pas partie des modèles d'entrepreneuriat traditionnels, y compris les entreprises à domicile, axées sur les soins, numériques, collectives et hybrides ainsi que les entreprises de création et de services. **Néanmoins, la tendance s'étend au-delà de ces secteurs. Les entreprises qui exercent leurs activités dans des secteurs traditionnellement considérés comme admissibles (des aliments aux biens de consommation courante, en passant par les services professionnels,**

l'éducation, les soins personnels et la fabrication à petite échelle) sont également décrites et traitées comme étant marginales ou « pas tout à fait établies » par les prêteurs, les bailleurs de fonds et les organismes de réglementation. Ces résultats indiquent qu'en plus de reposer sur le modèle d'entreprise, la taxe de légitimité reflète des suppositions structurelles plus vastes sur la crédibilité et le risque.

Les données du sondage illustrent l'ampleur de ce décalage :

- ▶ **43 %** des répondantes indiquent être exclues des subventions ou du financement des gouvernements parce que les critères d'admissibilité ne correspondent pas à leur entreprise.
- ▶ **28 %** déclarent ne pas être prises au sérieux parce que leur entreprise est établie à domicile.
- ▶ **33 %** ont manqué des contrats ou des possibilités de croissance auxquels elles auraient autrement pu être admissibles.
- ▶ **55 %** ont puisé dans leurs économies personnelles pour poursuivre leurs activités ou faire croître leur entreprise.

Les entrepreneures décrivent à répétition cette tendance comme une « **taxe de légitimité** », c'est-à-dire les heures supplémentaires, le travail non rémunéré, le risque financier personnel et les occasions jouées d'avance simplement pour demeurer opérationnelles dans des systèmes qui ne reflètent pas le fonctionnement de leur entreprise.

Le fardeau de la légitimité et de la complexité est amplifié chez les entrepreneures racisées, autochtones, immigrantes, en situation de handicap ou exerçant leurs activités en milieu rural ou côtier. Ces fondatrices d'entreprises doivent souvent affronter une surveillance accrue, un moins grand nombre de mesures de soutien

Les entrepreneures décrivent à répétition cette tendance comme une « taxe de légitimité », c'est-à-dire les heures supplémentaires, le travail non rémunéré, le risque financier personnel et les occasions jouées d'avance simplement pour demeurer opérationnelles dans des systèmes qui ne reflètent pas le fonctionnement de leur entreprise.

LÉGITIMITÉ, RECONNAISSANCE ET TRAVAIL CACHÉ POUR S'Y RETROUVER DANS LE SYSTÈME

adaptées et des frais de conformité élevés par rapport à la taille de l'entreprise.

Les tendances régionales illustrent davantage les effets d'un système inadapté dans l'ensemble du pays. Dans la **région de l'Atlantique**, les restrictions de zonage et le prix élevé des loyers commerciaux font en sorte qu'il est difficile pour les entreprises à domicile et à microéchelle de faire reconnaître leur légitimité, ce qui les rend souvent invisibles sur le plan structurel dans les systèmes municipal et financier. En **Ontario**, les entreprises dirigées par les femmes dont les revenus se situent entre 250 000 \$ et 750 000 \$ sont confrontées à une « lacune du milieu » importante : la taille de leur entreprise est trop grande pour les mesures de soutien aux microentreprises, mais trop petite pour accéder à des fonds de croissance ou à des programmes de fabrication, ce qui les laisse sans voies de croissance appropriées. Dans les **Prairies**, les points d'accès non linéaires à l'entrepreneuriat, qui s'accompagnent souvent de responsabilités de prestation de soins, d'épisodes liés à la santé ou de transitions professionnelles soudaines, ne correspondent pas aux règles d'admissibilité qui supposent des activités commerciales continues et sans interruption. Enfin, dans la **région du Pacifique**, le coût de la vie et les coûts commerciaux élevés ainsi que des biais politiques persistants favorisent les investissements intensifs dans la technologie et la propriété intellectuelle (PI) et marginalisent les entreprises créatives, culturelles, fondées sur les soins et ancrées dans la communauté.

La lacune de légitimité n'est pas seulement commerciale. Elle produit un fardeau de coordination cumulatif que les entrepreneures doivent porter pour composer avec des systèmes fragmentés et souvent opaques. Les participantes de toutes les régions déclarent passer énormément de temps à expliquer et à réexpliquer leur modèle d'entreprise à des institutions qui n'ont pas les catégories pertinentes, adaptant les stratégies de demande et de conformité pour s'inscrire dans des cadres qui ne reflètent pas leur secteur ou la taille de leur entreprise et composant avec des renseignements contradictoires entre les programmes, les services et les territoires de compétence. Un grand nombre d'entre elles expliquent également qu'elles doivent compenser pour l'absence de conseils de la part des institutions au moyen de réseaux non officiels, de recommandations de pairs et de recherches ponctuelles,

du temps et des efforts qui nuisent directement à la production de revenus et la stabilité des opérations.

Il s'agit d'une charge de travail qui nuit directement aux activités lucratives, à la planification stratégique et à l'embauche et qui, surtout, est **structurelle et non individuelle**. La tendance est présente sans égard à la confiance, à l'expérience ou aux résultats de la fondatrice d'entreprise.

Les données du sondage confirment que cette charge a des conséquences importantes sur la durabilité :

- ▶ En moyenne, les répondantes rapportent un degré d'épuisement de **3,3 sur 5**, ce qui reflète une pression soutenue plutôt qu'un stress épisodique.
- ▶ **69 %** nomment la pression financière en tant que facteur de stress important.
- ▶ **60 %** mentionnent la difficulté à trouver un juste équilibre entre les exigences de l'entreprise et les responsabilités de prestation de soins.

Les résultats indiquent que la **conception des systèmes détourne les coûts du risque et de la coordination vers les entrepreneures**, si bien que ces données ne relèvent pas de la résilience personnelle. Lorsque la légitimité repose sur des conditions, il est difficile de s'y retrouver, le financement est instable et le fardeau cumulatif s'alourdit, même pour les entreprises en forte demande et largement reconnues dans la communauté.

Dans toutes les régions, les entrepreneures affirment que les **réseaux de pairs et le soutien relationnel compensent souvent les lacunes du système**, fournissant des renseignements, des recommandations et des conseils pratiques et dignes de confiance. Malgré leur efficacité, ces ressources reflètent l'absence d'un modèle institutionnel coordonné plutôt que de modèles intentionnels.

Une fois regroupés, les résultats montrent que **les lacunes en matière de légitimité et la complexité du système minent les capacités**. Elles diminuent la productivité, ralentissent la croissance et augmentent le risque financier personnel. L'épuisement ne constitue pas un problème primaire, mais un **effet en aval de structures continuellement inadaptées**.

Pour remédier à la situation, il faut redéfinir comment les entrepreneures définissent, reconnaissent et soutiennent des activités commerciales viables et moderniser les normes afin qu'elles reflètent ces réalités économiques modernes.

LÉGITIMITÉ, RECONNAISSANCE ET TRAVAIL CACHÉ POUR S'Y RETROUVER DANS LE SYSTÈME



ÉTUDE DE CAS

« QUAND LE SYSTÈME NE TIENT PAS COMPTE DE VOTRE SITUATION »

Amara exploite une entreprise de logiciel prospère à partir de son bureau à domicile dans une petite ville du nord de l'Ontario. Sa plateforme exclusive est utilisée à la fois par de grandes sociétés et de petites entreprises à l'échelle du pays et sa liste de clients contient plusieurs entreprises nationales bien connues. Malgré l'évidente solidité de son entreprise sur le marché, Amara est confrontée à une incertitude institutionnelle quant à la légitimité de son entreprise simplement parce qu'elle exerce ses activités hors des milieux entrepreneuriaux types, c'est-à-dire qu'elle ne possède pas de bureau au centre-ville, d'équipe visible ou de logo de pépinière d'entreprises technologiques associé à sa marque.

Chaque fois qu'elle explique ce qu'elle fait, elle se prépare à répondre à la question qu'elle entend le plus souvent : « Est-ce une véritable entreprise? »

Les réponses qu'elle reçoit suivent la même tendance :

« S'ils ne peuvent pas catégoriser le modèle, ils tiendront pour acquis qu'il n'est pas légitime. »

« J'ai présenté une demande de subvention et on m'a répondu qu'il s'agissait davantage d'un passe-temps que d'une entreprise. »

« Mes clients comprennent tout de suite. Les institutions semblent embrouillées. »

Les suppositions persistent même si son logiciel traite des milliers de transactions par mois et que plusieurs clients s'y fient pour des activités fondamentales. Néanmoins, comme elle exerce ses activités à partir d'un bureau à domicile en milieu rural, sans locaux ni empreinte technologique traditionnelle, les institutions ont du mal à caser son entreprise dans leurs cadres d'admissibilité. Malgré la demande commerciale éprouvée, un bailleur de fonds a déjà décrit son secteur comme étant « trop pointu ». Un agent de location lui

« Je veux des politiques qui ne tiennent pas pour acquis qu'il existe un seul type d'entrepreneure. »

a suggéré d'« envisager un lancement adéquat » en trouvant un espace de bureau, une mesure qui ajouterait des coûts indirects inutiles à des activités déjà efficaces et rentables.

Amara fait remarquer qu'elle passe davantage de temps à expliquer son modèle d'entreprise aux institutions qu'à perfectionner son produit. Le besoin continu de placer son travail dans des catégories reconnues par le système est devenu un aspect prévisible de l'exploitation de l'entreprise même si ses revenus, sa clientèle et sa PI la placent incontestablement dans la catégorie des fondatrices d'entreprises hautement rentables dans tout centre technologique urbain.

Elle ne recherche pas un traitement spécial, mais de la cohérence : la reconnaissance d'une entreprise de logiciel à domicile en milieu rural dont la clientèle comprend des sociétés importantes et qui, en fait, présente un modèle d'entreprise légitime.

Comme elle le dit :

« Je veux des politiques qui ne tiennent pas pour acquis qu'il existe un seul type d'entrepreneure. »

Plus précisément : « Je veux cesser d'avoir à prouver que mon entreprise est réelle. Je veux que le système comprenne ce que mes clients savent déjà. »

LÉGITIMITÉ, RECONNAISSANCE ET TRAVAIL CACHÉ POUR S'Y RETROUVER DANS LE SYSTÈME

RECOMMANDATION

ÉLARGIR ET OFFICIALIZER LA LÉGITIMITÉ DE MODÈLES DIVERSIFIÉS D'ENTREPRISES DIRIGÉES PAR DES FEMMES AU MOYEN DE PROGRAMMES, DE VISIBILITÉ ET D'UNE RÉFORME DES POLITIQUES.



RECOMMANDATIONS DESTINÉES AUX PARTENAIRES DU MILIEU

- 1. Créer des programmes qui priorisent la légitimité des modèles d'entreprise « invisibles ».**
Concevoir des cohortes spécialement pour les entreprises à domicile, axées sur les soins, créatives et en ligne qui s'appuient sur la prémisse suivante : « Votre entreprise est réelle. Partons de là. »
Ajouter des conseils juridiques et des conseils de comptabilité et de zonage axés sur des réalités de microcroissance et des mesures de soutien de la santé mentale qui remédient à l'illégitimité internalisée.
- 2. Concevoir des programmes de présentation axés sur les secteurs et l'identité.**
Établir des partenariats avec des médias, des établissements culturels et des chambres de commerce à l'échelle locale pour présenter publiquement le profil des femmes œuvrant dans les domaines de la création, des soins, de la communauté et du numérique sous forme de courts métrages, de séries de récits et de marchés éphémères. L'objectif consiste à transformer le narratif visible du visage de l'entrepreneuriat dans chaque région.
- 3. Réformer les programmes pour tenir compte des cheminements de vie non linéaires.**
Créer des voies de « retour » pour les femmes qui reviennent sur le marché après avoir fourni des soins, été malades ou subi un épuisement. Par exemple, il pourrait s'agir de critères d'admissibilité qui autorisent expressément les pauses des activités commerciales ou de cohortes conçues pour « reprendre ou rebâtir » plutôt que de « recommencer du début ».



RECOMMANDATIONS DESTINÉES AUX GOUVERNEMENTS ET AUX RESPONSABLES DES POLITIQUES

- 1. Reconnaître expressément les modèles à domicile, axés sur les soins, créatifs et coopératifs dans les politiques.**
Modifier les directives et les définitions d'admissibilité des programmes pour faire en sorte que ces modèles soient acceptés comme des formes légitimes d'entrepreneuriat en créant des critères adaptés plutôt que d'imposer des catégories normalisées.
- 2. Instaurer des « vérifications de légitimité » pour les programmes de financement et d'approvisionnement.**
Exiger des examens périodiques des dossiers acceptés et refusés (par secteur, taille, modèle d'entreprise et identité) et publier les résultats. Utiliser ces résultats pour revoir les critères et la portée afin de remédier à l'exclusion en tant que problème structurel.
- 3. Créer des microapprovisionnements et des possibilités réservées exclusivement aux entreprises non traditionnelles dirigées par des femmes.**
Créer des flux d'approvisionnement de petite valeur, peu complexes et réservés aux entreprises dirigées par les femmes et issues de la diversité des genres, en particulier dans les secteurs des services, de la création et des soins. Faire en sorte que la taille des contrats et les échéances soient réalistes pour les microentreprises et les petites entreprises.
- 4. Mesurer les facteurs d'épuisement systémiques, et non seulement individuels.**
Lors de l'évaluation des résultats des programmes, ne pas effectuer seulement le suivi de la participation et des revenus et se concentrer également sur le temps consacré au fardeau administratif, aux cycles de présentation des demandes et aux processus d'appel. Utiliser les résultats pour déterminer les aspects des politiques qui causent une charge mentale évitable.

SYSTÈMES ÉPUISENTS

FARDEAU ADMINISTRATIF, INSTABILITÉ POLITIQUE ET LABYRINTHE DE COMPLEXITÉ

Les seules **difficultés** à comprendre les systèmes représentent un quatrième problème transversal : trouver des mesures de soutien, comprendre les critères d'admissibilité, se conformer aux règlements et se tenir au courant des règles changeantes.

Les femmes déclarent :

- ▶ **Avoir à connaître quelqu'un** qui connaît quelqu'un simplement pour trouver des programmes.
- ▶ **Découvrir des subventions** « en clavardant », et non auprès des institutions qui les proposent.
- ▶ **Remplir des demandes détaillées pour finalement** essayer un refus en raison de règles d'admissibilité cachées.
- ▶ **Devoir s'y retrouver parmi des processus** d'obtention de permis entre plusieurs organismes qui ne communiquent pas les uns avec les autres.
- ▶ **Voir des programmes de financement prendre fin** subitement, les bousculant elles et leur communauté.

Les entrepreneures de la région de l'Atlantique décrivent être paralysées par la peur de « commettre une erreur » avec l'Agence du revenu du Canada (ARC) ou la taxe de vente harmonisée (TVH) en raison d'un manque de conseils dignes de confiance. Sur l'île de Vancouver et à d'autres endroits de la région du Pacifique, les femmes décrivent le processus d'obtention d'un permis de services de garde comme un « cauchemar » qui les empêche de répondre à des besoins communautaires évidents. En Ontario, une fondatrice d'entreprise de cannabis a subi un délai d'obtention de permis de deux ans et des changements d'emballage à répétition avant même son entrée sur le marché. Dans les Prairies, une femme décrit les processus liés aux activités de recherche scientifique et de développement expérimental et aux subventions comme étant punitifs et n'offrant aucun moyen de corriger les erreurs ou d'obtenir un soutien constructif.

Les résultats du sondage montrent qu'il ne s'agit pas de cas isolés, mais bien d'un problème répandu :

- ▶ **72 %** des répondantes souhaitent un portail de conformité unique qui simplifie les règles, les politiques et les règlements.
- ▶ **58 %** souhaitent des renseignements et des guides de présentation de demandes plus clairs.
- ▶ **Un grand nombre d'entrepreneures** affirment « se plier en quatre pour quelques dollars » et ont l'impression que l'aide gouvernementale est conçue pour les entreprises de plus grande taille qui disposent de personnel administratif.

L'instabilité des politiques intensifie l'épuisement. Sur l'île de Vancouver, des changements apportés à la politique d'immigration entraînent « la fin de programmes en quelques semaines » et des répercussions chaotiques dans l'ensemble des milieux locaux. Dans les régions du Pacifique et de l'Ontario, les annulations soudaines de programmes ou les changements rétroactifs de leur durée minent la planification et la confiance. Les entrepreneures commencent à considérer qu'elles ne peuvent pas se fier au financement gouvernemental et institutionnel, ce qui influence leur propension au risque et leur volonté de s'engager.

Les entrepreneures commencent à considérer qu'elles ne peuvent pas se fier au financement gouvernemental et institutionnel, ce qui influence leur propension au risque et leur volonté de s'engager.



SYSTÈMES ÉPUISENTS

L'IA et les outils numériques semblent être à double tranchant. Un grand nombre de femmes utilisent déjà l'IA pour gérer le fardeau administratif, par exemple pour rédiger des ébauches de demandes de subvention, gérer les médias sociaux et rédiger des textes de base. Néanmoins :

- ▶ **66 %** des femmes interrogées ne savent pas où sont conservées leurs données.
- ▶ Environ les **deux tiers** s'inquiètent de la confidentialité des renseignements ou de la propriété nébuleuse des données.

- ▶ Près de la moitié évitent d'utiliser certains outils en raison d'un manque de formation ou de clarté juridique.

Autrement dit, les entrepreneures improvisent avec des outils qui peuvent les aider à composer avec la complexité, mais sans soutien systémique pour les utiliser de manière sécuritaire.

En général, **le système décharge la complexité sur les personnes qui ont le moins de temps et de ressources pour la gérer.**

ÉTUDE DE CAS

« SUIVRE LES RÈGLES NE DEVRAIT PAS EXIGER AUTANT D'EFFORTS »

Keira, éducatrice autochtone et animatrice de programme à Victoria, passe une étonnante partie de sa semaine de travail à composer avec des systèmes incohérents. Elle adore son travail dans la communauté, mais pas le labyrinthe qui l'entoure.

Chaque fois qu'elle ouvre un portail gouvernemental, elle doit vérifier trois fois chaque détail puisqu'elle devra tout recommencer à la moindre erreur. Elle a appris à s'attendre à des directives contradictoires, à des fichiers PDF désuets et à des règles qui changent furtivement.

Elle décrit son expérience ainsi :

« *Un mauvais clic entraîne un retour à la case départ.* »

« *J'ai téléphoné à trois personnes et obtenu trois réponses différentes.* »

« *Les règles deviennent claires seulement une fois qu'elles ont été enfreintes.* »

Elle a déjà passé des semaines à préparer un dossier de demande de permis pour finalement découvrir accidentellement que le formulaire avait été mis à jour après qu'elle l'a téléchargé. La nouvelle version n'avait pas été annoncée nulle part.

Elle déclare : « *J'ai eu l'impression de prendre part à une course dont la ligne d'arrivée s'éloignait à mesure que j'avancais.* »

Keira n'a pas peur du travail acharné. Toutefois, elle n'aime pas travailler à l'aveugle.

Quand on lui demande ce qu'elle aimerait que les concepteurs de systèmes comprennent, elle donne la réponse suivante :

« **La clarté n'est pas un luxe. C'est une question de dignité.** »

Elle ajoute : « **Si le système était stable, je pourrais contribuer tellement plus.** »

« *La clarté n'est pas un luxe. C'est une question de dignité.* »

Les entrepreneures improvisent avec des outils qui peuvent les aider à composer avec la complexité, mais sans soutien systémique pour les utiliser de manière sécuritaire.

SYSTÈMES ÉPUISANTS

RECOMMANDATION

SIMPLIFIER LE PROCESSUS ET LE RENDRE PRÉVISIBLE AFIN DE RÉDUIRE LES DIFFICULTÉS ADMINISTRATIVES À CHAQUE ÉTAPE DU PARCOURS ENTREPRENEURIAL.



RECOMMANDATIONS DESTINÉES AUX PARTENAIRES DU MILIEU

- 1. Créer des « bureaux de renseignements » qui agissent en tant que guichets uniques humains.**
Avant même qu'un portail national existe, les organisations du milieu peuvent financier conjointement et créer des postes de renseignements communs afin que des personnes réelles aident les fondatrices d'entreprise à comprendre les programmes, permis et mesures de soutien qui s'appliquent à elles et les guider dans le processus de présentation de demandes.
- 2. Concevoir des bibliothèques ouvertes et partagées de « marches à suivre ».**
Concevoir conjointement des guides, des listes de vérification et des modèles en langage clair pour les processus courants (inscription, TVH, permis municipaux, contrats de base) qui sont hébergés sur des sites Web partagés et comarqués par l'ensemble des partenaires afin que les entrepreneures les voient comme des ressources dignes de confiance, et non exclusives.
- 3. Offrir de la formation sur l'IA, en particulier pour soulager le fardeau administratif.**
Organiser des formations courtes et pratiques sur l'utilisation d'outils comme ChatGPT, la conception optimisée par l'IA et l'automatisation des processus pour l'ébauche de courriels, de politiques, de réponses à des subventions et de communications avec les clients, ainsi que des modules sur les notions élémentaires de la confidentialité, du consentement et de la réglementation.



RECOMMANDATIONS DESTINÉES AUX GOUVERNEMENTS ET AUX RESPONSABLES DES POLITIQUES

- 1. Concevoir le portail de conformité et de financement unique que les entrepreneures demandent :**
Concevoir un point d'accès numérique centralisé offrant :
 - Une évaluation préalable rapide de l'admissibilité à tous les programmes importants.
 - Un profil d'entreprise unique réutilisable.
 - Des données de l'ARC/d'inscription intégrées afin de ne pas avoir à entrer les mêmes renseignements à répétition et de ne pas se faire surprendre par des règles dissimulées au bout du compte.
- 2. Instaurer une prise en charge qui évite de « cogner à la mauvaise porte » dans l'ensemble des organismes.**
Veiller à ce que le personnel ait l'obligation et le pouvoir de réorienter les entrepreneures qui présentent une demande auprès du mauvais programme ou service plutôt que de simplement les rejeter. Tenir compte des recommandations pour évaluer le rendement du personnel.
- 3. Stabiliser les échéanciers des programmes et communiquer rapidement les changements.**
Lorsque les programmes doivent être modifiés ou prendre fin, établir des périodes de préavis minimales et concevoir des plans de transition en collaboration avec les partenaires du milieu afin que les entrepreneures ne soient pas prises de court en milieu de parcours.

INSTALLATIONS ET MARCHÉS QUI NE CONVIENNENT PAS AUX ENTREPRISES DIRIGÉES PAR DES FEMMES

LOGISTIQUE, MILIEU RURAL, RÉALITÉS CÔTIÈRES ET INCERTITUDES COMMERCIALES

Le dernier problème est considérable : les installations physiques et commerciales qui entourent les entreprises dirigées par des femmes ne conviennent souvent pas à leur taille, à leur secteur ou à leur emplacement.

En Ontario et dans les Prairies, les petites et moyennes entreprises de produits sont coincées entre les seuils de conditionnement à forfait, les pénuries d'ingrédients et les options d'expédition qui sont envisageables seulement à grande échelle. Une entreprise de l'Ontario a dû rejeter la demande d'un détaillant national en raison de l'impossibilité de maintenir un tarif unique après avoir pris en considération le transport. Les entreprises des Prairies ont perdu des commandes nationales importantes en raison de circonstances totalement indépendantes de leur volonté, par exemple un incendie à l'usine d'un fournisseur, ce qui reflète la faible marge de manœuvre du système.

Dans les régions du centre et du nord de la Colombie-Britannique, les femmes parlent de l'absence d'installations de conditionnement à forfait et des coûts d'expédition à partir des petits centres. Dans la région de l'Atlantique, la distance côtière et les petits marchés locaux entraînent un achalandage piétonnier limité, des coûts de transport élevés et de véritables difficultés d'accès à des espaces commerciaux abordables. Les règles de zonage qui excluent les entreprises des appartements en location limitent davantage la façon dont les femmes peuvent exercer leurs activités commerciales.

Les perspectives sur l'infrastructure numérique sont mitigées : les entreprises en ligne et fondées sur une plateforme peuvent atteindre des marchés élargis, mais elles se heurtent à des problèmes de logistique (expédition, retours, conformité aux règles transfrontalières) et à des questions de légitimité lorsque des prêteurs ou des programmes insistent sur le fait que les « vraies » entreprises possèdent des locaux.

*Les entreprises dirigées par des femmes sont souvent conçues dans une optique de **production et de services en petits lots et axés sur les relations, la qualité et la communauté**, mais les installations qui les entourent ne sont pas optimisées sur le plan de **la taille, du volume et de l'uniformité**.*

Le contexte commercial et les droits de douane amplifient les obstacles structurels. Si un grand nombre de répondantes au sondage ne rapportent pas de répercussions directes, une minorité considérable observe déjà :

- ▶ **Une augmentation du coût des intrants**
- ▶ **Des perturbations de l'approvisionnement**
- ▶ **La perte ou la diminution des contrats aux États-Unis**
- ▶ **L'incertitude** est si grande qu'environ le tiers d'entre elles ont détourné leur attention des États-Unis ou retardé l'élargissement de leurs activités à l'échelle internationale.

Ces résultats reflètent l'important ralentissement des plans des entrepreneures du domaine des biens de consommation courante aux États-Unis et les inquiétudes des fondatrices d'entreprise du Pacifique quant aux différences réglementaires et aux politiques commerciales. Dans ces secteurs, la **politique commerciale repose sur les installations** : ce sont elles qui déterminent quels sont les marchés exploitables.

Sur une note positive, les répondantes au sondage expriment un intérêt marqué pour les nouvelles solutions en matière d'installations :

- ▶ **Un important sous-ensemble** de répondantes mentionne les **installations partagées** (conditionnement à forfait, cofabrication, espaces subventionnés) comme une solution à impact élevé.
- ▶ Près de **70 %** affirment qu'elles utiliseraient probablement des espaces municipaux partagés (cotravail, centres artistiques, marchés éphémères) si elles y avaient accès.

En somme, les entreprises dirigées par des femmes sont souvent conçues dans une optique de **production et de services en petits lots et axés sur les relations, la qualité et la communauté**, mais les installations qui les entourent ne sont pas optimisées sur le plan de **la taille, du volume et de l'uniformité**. Ce déséquilibre se manifeste dans l'expédition, les règlements, l'espace physique et le commerce.

INSTALLATIONS ET MARCHÉS QUI NE CONVIENNENT PAS AUX ENTREPRISES DIRIGÉES PAR DES FEMMES



ÉTUDE DE CAS

« L'ESPACE DONT J'AI BESOIN N'EXISTE PAS ICI »

Sur l'île de Vancouver, Nia est une bijoutière autochtone qui exploite une entreprise prospère dans des locaux qui lui servent également d'atelier. Ses bijoux se vendent continuellement et plusieurs commerçants locaux les tiennent en stock. La demande ne pose pas de problème. Elle est toutefois confrontée à des contraintes liées aux installations : il n'existe pas de prochaine étape viable entre son espace actuel et des installations conçues pour un élargissement important de ses activités.

L'espace dans ses locaux est fonctionnel, mais limité. Elle peut y créer, y fabriquer et y vendre ses bijoux, mais l'espace ne permet pas une croissance, même modeste, de la production ou du personnel. En explorant d'autres options commerciales, elle a découvert que les espaces libres ne correspondent pas à ses besoins. Ils sont trop grands, hors de prix ou situés loin de sa clientèle ou associés à un zonage excluant la production artisanale à petite échelle.

Comme elle le dit :

« Je reçois des commandes, mais je n'ai pas d'espace pour les exécuter. »

« Tout ce qui se vend à l'échelle locale provient de chaînes de détail ou de grands fabricants. »

« Il n'existe pas de milieu entre ma boutique et un espace industriel. »

Contrairement aux producteurs alimentaires, les fabricants de bijoux de sa région n'ont pas d'ateliers de fabrication partagés ou d'installations de production en petits lots qui pourraient permettre la conception de bijoux à micro ou à petite échelle. Les installations permettent une production qui s'apparente à un passe-temps ou des capacités industrielles complètes, mais aucun milieu.

Par ailleurs, l'expédition apporte d'autres contraintes de croissance. L'expédition de petits colis assurés à travers le pays affaiblit grandement les marges sur les bijoux à bas prix, ce qui rend l'élargissement des activités à l'échelle nationale impossible sur le plan financier, malgré l'intérêt de la clientèle.

Quand on lui demande ce qui permettrait à son entreprise de croître durablement, elle répond sans détour :

« Un espace adapté à mes activités, et non à une entreprise dix fois plus grande. »

Elle ajoute : **« Des installations qui permettent de croître graduellement, et non à pas de géant. »**

« Un espace adapté à mes activités, et non à une entreprise dix fois plus grande. »

Les installations permettent une production qui s'apparente à un passe-temps ou des capacités industrielles complètes, mais aucun milieu.

INSTALLATIONS ET MARCHÉS QUI NE CONVIENNENT PAS AUX ENTREPRISES DIRIGÉES PAR DES FEMMES

RECOMMANDATION

BÂTIR DES INSTALLATIONS DE TAILLE ADÉQUATE QUI PERMETTENT LA CROISSANCE DURABLE DES PETITES ENTREPRISES DE PRODUCTION.



RECOMMANDATIONS DESTINÉES AUX PARTENAIRES DU MILIEU

- 1. Former des coopératives d'acheteurs et de logistique pour les petites entreprises de production.**
Aider les entreprises dirigées par des femmes à regrouper l'achat d'ingrédients, l'emballage et le transport. Il peut s'agir de mesures aussi simples que des négociations de groupe facilitées avec des fournisseurs et des transporteurs, ou aussi structurées qu'une coopérative officielle de logistique partagée.
- 2. Piloter une production et des espaces de commerce de détail partagés et sectoriels.**
Établir des partenariats avec des municipalités, des collèges communautaires ou des concepteurs pour créer des cuisines commerciales, des laboratoires de production et des espaces de commerce de détail partagés avec des permis souples et de faibles coûts indirects, en particulier dans les milieux ruraux et côtiers et les petites villes.
- 3. Soutenir les stratégies de diversification au-delà des États-Unis.**
Fournir un soutien adapté pour explorer des marchés autres que les États-Unis (p. ex., Royaume-Uni, Union européenne, autres régions du Canada), y compris des conseils sur la réglementation, des options d'expédition et des occasions d'apprentissage entre pairs auprès de femmes qui exercent déjà des activités d'exportation.



RECOMMANDATIONS DESTINÉES AUX GOUVERNEMENTS ET AUX RESPONSABLES DES POLITIQUES

- 1. Investir dans des installations de petite taille et de production en petits lots pour favoriser le développement économique régional.**
Financer la création et le déploiement rapide de centres de logistique, de conditionnement à forfait, de fabrication en petits lots et de logistique de la chaîne du froid qui sont spécialement conçus pour les PME et qui offrent des seuils réduits et des contrats souples à l'échelle régionale.
- 2. Exigences adéquates en matière de réglementation et d'installations pour les petites entreprises de production.**
Travailler en collaboration avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), les organismes de réglementation provinciaux et les municipalités pour concevoir différents niveaux d'exigences pour les petits producteurs d'aliments et de produits de mieux-être et convertir les bâtiments sous-exploités ou abandonnés en espaces commerciaux conformes et abordables.
- 3. Adapter les politiques commerciales et les politiques d'approvisionnement à la réalité des PME.**
Militer pour l'instauration d'ententes commerciales fédérales qui tiennent compte des contraintes des PME (y compris des seuils abaissés) et la conception de politiques d'approvisionnement en produits canadiens et locaux qui comprennent intentionnellement de petites entreprises dirigées par des femmes plutôt que de grandes entreprises par défaut.

CONCLUSION

Partout au Canada, les femmes et les entrepreneur-e-s issu-e-s de la diversité des genres bâtissent des entreprises productives sur le plan économique, ancrées sur le plan relationnel et importantes sur le plan culturel, souvent malgré des systèmes qui en briment le potentiel. Les résultats de ce rapport brossent un portrait clair et cohérent : les défis auxquels sont confrontées les entrepreneures ne proviennent pas de manquements individuels ou d'un manque d'ambition, mais de divergences structurelles entre leur réalité et les systèmes conçus pour les soutenir. Dans toutes les régions, des entrepreneures décrivent la difficulté d'établir leur légitimité auprès des institutions qui privilégient un modèle d'entrepreneuriat précis, la précarité financière créée par des systèmes de financement inadaptés, le temps perdu à suivre des processus administratifs complexes et changeants et les installations qui ne conviennent tout simplement pas à la taille ou à la situation géographique de leur entreprise.

Il en émerge un portrait d'excellence entrepreneuriale qui existe dans des conditions demandant plus de résilience que tout système devrait raisonnablement exiger. Les femmes qui ont pris part à ce projet n'attendent pas de solutions : un grand nombre d'entre elles innovent déjà pour combler les lacunes, constituant des réseaux de pairs non officiels, trouvant des solutions pour assurer leur survie financière et créant de nouvelles formes d'installations communautaires. Toutefois, le coût de ces efforts est élevé, et il n'est pas efficace ni équitable que la croissance économique repose sur des sacrifices personnels. Les tendances que nous relevons dans ce rapport ont une portée nationale et une nature systémique. Elles nécessitent donc des réponses systémiques.

Les recommandations présentées dans ce rapport appuient de nouvelles politiques et une nouvelle architecture du milieu qui ne traite pas la légitimité,

l'accès au capital, la clarté des démarches ou l'accès à des installations de taille adéquate comme des caractéristiques facultatives, mais comme des composantes essentielles d'un système entrepreneurial fonctionnel.

Les entrepreneures demandent de la stabilité, de la clarté, de la sécurité et de la reconnaissance. Elles souhaitent du financement qui reflète la croissance réelle de leur entreprise, des systèmes qui ne les punissent pas en raison de leurs obligations de prestation de soins ou de leur cheminement non linéaire, du soutien qui réduit les difficultés administratives et des installations physiques et numériques qui correspondent à la taille et à la créativité de leur entreprise. Il ne s'agit pas de demandes déraisonnables, mais de réformes pratiques et fondées sur des données qui correspondent aux objectifs de développement économique inclusif du Canada.

Ensemble, les résultats et les recommandations de ce rapport offrent un plan de transformation. Ils invitent les gouvernements, les partenaires du milieu et les communautés à réinventer les systèmes de soutien de manière à honorer la réalité des femmes entrepreneures. En regroupant les expériences vécues, en reconnaissant des modèles d'entreprise diversifiés et en priorisant des structures adaptées plutôt que l'endurance à l'échelle individuelle, le Canada peut bâtir un milieu entrepreneurial dans lequel on donne aux femmes et aux entrepreneur-e-s issu-e-s de la diversité des genres tous les moyens pour réussir plutôt que de se contenter de les accommoder.

Les entrepreneures qui ont contribué à ce rapport ont déjà montré qu'il est possible d'y arriver avec des outils limités et une détermination extraordinaire. Les prochaines étapes et la responsabilité reposent sur les institutions, qui doivent bâtir des systèmes à la hauteur de leurs talents, de leur créativité et de leur contribution.

Les défis auxquels sont confrontées les entrepreneures ne proviennent pas de manquements individuels ou d'un manque d'ambition, mais de divergences structurelles entre leur réalité et les systèmes conçus pour les soutenir.



ORGANISATION DU VOLET QUALITATIF DANS L'ENSEMBLE DES RÉGIONS

Entre l'été et le printemps 2025, PARO et des partenaires régionaux ont organisé une série de tables rondes en Ontario, en Colombie-Britannique (région du Pacifique), dans les provinces des Paires (Alberta, Saskatchewan et Manitoba) et dans la région de l'Atlantique, y compris des séances approfondies à Terre-Neuve-et-Labrador dans le cadre du projet **Collaborer en vue d'une transformation**. Plus de 60 tables rondes approfondies ont eu lieu sous forme de discussions animées, de discussions en petits groupes et de prise de notes en direct.

Ces conversations ont permis de comprendre la réalité vécue par les femmes et les entrepreneur-e-s issu-e-s de la diversité des genres dans un vaste éventail de secteurs, notamment les services de création, de soins et de mieux-être, l'alimentation et les biens de consommation courante, la science, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques (STIM), le numérique, les services communautaires, le commerce et l'éducation. Les données qualitatives de chaque région ont fait l'objet d'une analyse systématique : les notes ont été examinées, chiffrées et interprétées pour en dégager des thèmes récurrents, des tensions, des distinctions régionales et de nouveaux problèmes émergents.

Pour approfondir les données et y ajouter du contexte, nous avons également mené un certain nombre d'entrevues spécialisées auprès de partenaires du milieu et d'organismes de soutien sans but lucratif qui travaillent en étroite collaboration auprès des femmes entrepreneures. Ces entrevues ont donné lieu à des perspectives sectorielles et organisationnelles sur les obstacles structurels, les lacunes dans les politiques et la dynamique du milieu qui façonnent l'expérience des entrepreneures.

DONNÉES DU SONDAGE NATIONAL

Afin de compléter le volet qualitatif, deux sondages ont été menés à l'échelle nationale auprès de 342 participantes. Le **sondage I, qui a été mené à l'été 2025** et qui portait sur le stress et l'épuisement, la pression financière, la légitimité et la reconnaissance, l'accès au financement, l'inflation et les répercussions commerciales, a permis de recueillir les réponses de 242 participantes. Le **sondage II, qui a été mené à l'automne 2025**, a permis d'ajouter 100 réponses à l'étude et de recueillir des renseignements plus granulaires sur la structure des entreprises, les difficultés liées aux besoins de base, la légitimité et l'exclusion, l'utilisation de l'IA et des outils numériques et les solutions à impact élevé que les entrepreneures aimeraient voir.

Ensemble, ces sondages apportent un éclairage quantitatif qui approfondit l'analyse finale, confirmant parfois ce qui a été largement ressenti lors des séances qualitatives et révélant parfois des tendances ou une ampleur que les récits individuels ne pouvaient pas communiquer.

INTERPRÉTATION PAR RECOUPEMENT À MÉTHODES MIXTES

L'analyse à l'origine du présent rapport a été réalisée selon une approche par recouplement à méthodes mixtes qui met intentionnellement de l'avant une expérience qualitative tout en utilisant des données de sondage et des entrevues spécialisées pour appuyer ou remettre en question les tendances qui ont émergé pendant les séances régionales. Cette approche reflète une interprétation avec un éclairage féministe : les données reposent sur l'expérience vécue des femmes et les systèmes dans lesquels elles évoluent qui ne sont pas neutres, mais structurés en fonction du pouvoir, de l'histoire et d'un accès inégal aux ressources.

L'éclairage féministe détermine à la fois ce à *quoi* nous portons attention et *comment* nous l'interprétons. Il permet de reconnaître que l'entrepreneuriat ne se limite pas à une pratique économique, mais comporte une dimension émotionnelle, relationnelle, incarnée et liée à des caractéristiques identitaires comme le genre, la race, l'autochtonie, les handicaps, le statut d'immigration, la classe, la situation géographique et les responsabilités de prestation de soins. Plutôt que de traiter ces caractéristiques identitaires comme des « variables », cette approche permet de les aborder comme des aspects sociaux qui façonnent les possibilités, la légitimité et le risque.

L'interprétation des données dans cette optique signifie de se demander *quelles sont les barrières qui existent*, mais aussi *pourquoi elles persistent*, à *qui elles apportent des avantages* et *comment les politiques et la structure du milieu pourraient reproduire involontairement des injustices*. Il s'agit également de considérer les silences et les tensions comme des données : les moments d'hésitation, l'épuisement ou la résignation sont traités comme des signes de divergences systémiques.

Le processus de recouplement s'est appuyé sur plusieurs sources de données à la fois : récits régionaux, ensembles de données de sondage, réflexions des animatrices de groupe et des coordonnatrices, entrevues spécialisées auprès d'organisations du milieu et documentation pertinente sur les politiques et l'égalité des genres. Les tendances ont été établies par consensus, mais aussi en portant attention aux contradictions, aux cas particuliers, au ton et aux conditions structurelles derrière chaque récit.

Il en a émergé un portrait à plusieurs facettes de ce à quoi ressemble l'entrepreneuriat et ce qu'il évoque pour les femmes et les fondateur-trice-s d'entreprise issu-e-s de la diversité des genres dans l'ensemble du Canada en 2025-2026 : une capacité d'adaptation, de la créativité, de la détermination et des systèmes de négociation continue qui n'ont pas été créés pour répondre à leurs besoins. Une méthodologie avec un éclairage féministe permet de déceler ces dynamiques et de s'assurer que les recommandations de ce rapport tiennent compte des réalités mentionnées par les entrepreneures, et non seulement des suppositions qui existent souvent à leur sujet dans les systèmes.

ANNEXE

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS À L'ÉCHELLE RÉGIONALE : CONDITIONS PARTICULIÈRES ET PRINCIPAUX RÉSULTATS DANS QUATRE RÉGIONS DU CANADA



RÉGION DE L'ATLANTIQUE

Caractéristiques régionales

La région de l'Atlantique est caractérisée par **de petits marchés, des populations dispersées, des coûts d'expédition et de transport élevés et un accès limité à des installations adaptées au secteur**. Un grand nombre d'entrepreneures exercent leurs activités à domicile ou dans des espaces non officiels en raison de lacunes en matière d'abordabilité et de la rareté des installations commerciales.

Faits saillants

1. Prédominance des entreprises à domicile et à microéchelle

Les femmes des communautés de la région de l'Atlantique lancent souvent leur entreprise à partir d'une cuisine, d'un salon ou d'un sous-sol. Elles ne le font pas par préférence, mais parce que les loyers commerciaux et les exigences de zonage font en sorte que les espaces officiels sont inaccessibles. Il en résulte des difficultés liées à la légitimité puisque les banques, les bailleurs de fonds et les processus municipaux considèrent souvent leur travail comme étant « moins réel ».

2. Solidité des réseaux sociaux et faiblesse des ressources institutionnelles

Les réseaux non officiels, comme les groupes qui se réunissent dans une salle à manger, le clavardage sur WhatsApp et les recommandations entre pairs, sont parmi les plus solides au pays. Toutefois, les mesures de soutien officielles sont rares ou incohérentes à l'échelle des communautés.

3. Sensibilité élevée à l'expédition, à la logistique et à l'accès au marché

Les options limitées de messagerie, les routes rurales et les retards de transport entre les provinces créent des obstacles financiers qui n'existent pas dans les autres régions.

4. Dépendance à plusieurs sources de revenus

Les femmes associent souvent leur entreprise à un emploi à temps partiel, à des contrats ponctuels ou à la prestation de soins. Le milieu reconnaît rarement les modèles de gagne-pain hybride.

IMPLICATIONS POUR LES POLITIQUES ET LES PROGRAMMES

- La région de l'Atlantique montre comment la ruralité et les modèles à microéchelle brisent la logique des programmes standards.
- Des investissements dans des installations comme les cuisines collectives, les espaces de production en petits lots, le conditionnement à forfait et le commerce de détail régional auraient des répercussions très positives.
- Les outils des politiques doivent valider les structures d'entreprise qui sortent du moule, y compris les entreprises à domicile et à plusieurs sources de revenus.

ONTARIO

Caractéristiques régionales

L'Ontario présente l'environnement d'entrepreneuriat **le plus dense et le plus riche en ressources** au Canada, mais le plus **fragmenté, complexe et accablant sur le plan administratif**.

Faits saillants

1. Vide pour les entreprises à un stade de croissance intermédiaire

L'Ontario présente les données montrant le plus clairement que les entreprises détenues par des femmes dont le revenu se situe entre 250 000 \$ et 750 000 \$ sont structurellement mal desservies. Leur taille est « trop imposante » pour les microsubventions, mais « insuffisante » pour les fonds de croissance, les mesures de soutien à la fabrication ou l'approvisionnement à grande échelle.



2. Épuisement associé à la complexité administrative

Malgré l'abondance des programmes, les renseignements sont incohérents, les portails ne sont pas harmonisés et les règles d'admissibilité divergent entre les organismes. Les femmes décrivent plus souvent un « épuisement bureaucratique » ici que dans toute autre région.

3. Obstacles liés à la légitimité plus grands dans les centres urbains

L'accès aux espaces locatifs, au crédit, à l'approvisionnement et à la reconnaissance professionnelle repose sur des tests de crédibilité genrés et racisés, même parmi les fondatrices d'entreprise expérimentées.

4. Coût élevé de l'exploitation d'une entreprise

Les loyers commerciaux, le coût de la main-d'œuvre et l'inflation touchant la chaîne d'approvisionnement amplifient le risque, en particulier pour les entreprises d'aliments, de biens de consommation courante et de création.

IMPLICATIONS POUR LES POLITIQUES ET LES PROGRAMMES

- L'Ontario est la région qui illustre le plus clairement la nécessité d'un système d'orientation unique.
- Les entreprises qui en sont à un stade de croissance intermédiaire ont besoin de capital de toute urgence, au risque d'atteindre un plateau ou de connaître une baisse.
- Il est essentiel d'instaurer des programmes qui priorisent la légitimité dans les milieux urbains denses où les femmes concurrencent des sociétés de plus grande envergure et évoluent dans des secteurs où prévalent les codes masculins.

PRAIRIES

Caractéristiques régionales

Les provinces des Prairies sont caractérisées par une volatilité économique, la solidité du secteur des services et du mieux-être et de vastes disparités entre les milieux ruraux et urbains. Un grand nombre de femmes deviennent entrepreneures après d'importants changements dans leur vie.

Faits saillants

1. Cheminements non linéaires qui représentent la norme

Les femmes des Prairies commencent souvent leur parcours entrepreneurial après :

- Des crises familiales
- Une maladie de longue durée
- Une perte d'emploi soudaine
- D'importantes transitions liées à la migration

Cette région est celle qui montre le mieux la mesure dans laquelle les politiques conçues pour une carrière linéaire désavantagent les femmes.

2. Niveaux élevés d'entrepreneuriat en solo

Un grand nombre d'entrepreneures exercent leurs activités en solo à titre de fondatrices d'entreprises de services dont les liquidités sont limitées et qui présentent une tolérance personnelle élevée au risque.

3. Culture de prêt hostile au risque

Comparativement aux entrepreneures d'autres régions, celles des Prairies rapportent davantage de :

- Refus de demande de crédit
- Demandes de cosignataires
- Questions sur le caractère « sérieux » ou « réel » de leur entreprise



4. Lacunes sectorielles

Les systèmes de soutien privilégient traditionnellement les investissements axés sur les ressources, en technologie ou liés à l'agriculture, créant des lacunes en matière de légitimité pour les secteurs du mieux-être, de la création, de la culture où des services où se concentrent les femmes entrepreneures.

IMPLICATIONS POUR LES POLITIQUES ET LES PROGRAMMES

- Les données sur la région des Prairies appuient fortement les mesures d'incitation à la première embauche et les prestations transférables.
- Les programmes doivent reconnaître les cheminements non linéaires et permettre les pauses sans pénalité.
- Les communautés rurales et diversifiées sur le plan culturel ont besoin de soutien pour comprendre les processus et de microinstallations, et non d'approches universelles.

RÉGION DU PACIFIQUE

Caractéristiques régionales

Les caractéristiques régionales reflètent une grande diversité, un coût de la vie et des coûts commerciaux extrêmement élevés et des secteurs de la création et de la culture puissants. Les femmes entrepreneures de la région innovent souvent hors des marges reconnues par les définitions d'une « économie de l'innovation ».

Faits saillants

1. L'entrepreneuriat culturel et créatif est rigoureux et sous-évalué

Les entreprises des secteurs des médias, des arts, de la création et du mieux-être ainsi que les entreprises axées sur la culture sont florissantes malgré les institutions qui continuent de prioriser les investissements en STIM, en PI et en technologie.

2. La pression élevée exercée par les coûts intensifie tous les obstacles

La précarité du logement, les coûts de la location commerciale et la pression du marché du travail façonnent chaque décision entrepreneuriale. Les femmes reportent l'embauche, évitent les baux et diversifient leurs revenus simplement pour survivre.

3. Les fondatrices d'entreprises immigrantes et racisées sont confrontées à des obstacles persistants en matière de légitimité

Un grand nombre d'entre elles déploient des efforts mentaux et administratifs considérables pour expliquer leur modèle d'entreprise, leurs valeurs culturelles ou leur contexte commercial à des institutions qui ne comprennent pas leurs communautés.

4. L'innovation soutenue par les pairs représente une force

Les studios partagés, les espaces éphémères, les ententes de coproduction et les regroupements non officiels sont plus avancés ici que dans toute autre région.

IMPLICATIONS POUR LES POLITIQUES ET LES PROGRAMMES

- La région du Pacifique montre que l'innovation ne se limite pas à la technologie.
- Les secteurs de la culture et de la création nécessitent un financement exclusif et doivent être reconnus dans les politiques.
- Les programmes doivent considérer le coût élevé de la vie comme un obstacle structurel, et non une simple difficulté personnelle.



Le Centre PARO pour l'entreprise des femmes est l'un des principaux organismes canadiens soutenant les femmes. Fondé sur des principes de relations, de communauté et de transformation, PARO œuvre pour créer des milieux où les femmes, en particulier celles qui sont confrontées à des obstacles qui s'entrecroisent, peuvent démarrer, maintenir et faire croître des entreprises prospères. L'organisme offre un vaste éventail de programmes qui renforcent les compétences, la confiance et l'indépendance économique tout en effectuant de la sensibilisation aux obstacles systémiques que doivent affronter les femmes dans le milieu des affaires.

En offrant des microprêts et de l'aide financière, de la formation en entrepreneuriat et du perfectionnement en leadership, des conseils individuels personnalisés et de puissants réseaux de soutien entre pairs, PARO aide les femmes à franchir chacune des étapes de l'entrepreneuriat. Son travail repose sur des approches collaboratives et fondées sur les relations qui reconnaissent la diversité des expériences vécues par les femmes, quel que soit leur région, leur secteur ou leur identité.

PARO milite pour un changement systémique. Le centre travaille auprès des partenaires communautaires, des gouvernements et des intervenants nationaux pour modifier les politiques, les pratiques et les structures afin que la participation des femmes à l'économie soit entièrement reconnue et soutenue.

À PROPOS DU PROJET COLLABORER EN VUE D'UNE TRANSFORMATION

Le projet Collaborer en vue d'une transformation est une initiative nationale visant la modification des systèmes qui est dirigée par PARO et financée par Femmes et Égalité des genres Canada. S'appuyant sur un modèle de cocréation éprouvé, le projet réunit des femmes entrepreneures, des organismes sans but lucratif, des partenaires communautaires et des responsables des politiques pour mieux comprendre les expériences vécues par les femmes et créer conjointement des solutions qui remédient aux obstacles systémiques.

Le projet repose sur la croyance que de légères modifications des programmes ne peuvent pas entraîner de changement constructif. Il s'agit plutôt de transformer les systèmes, les politiques et les pratiques institutionnelles sous-jacents qui façonnent les occasions économiques offertes aux femmes. Le projet Collaborer en vue d'une transformation se

concentre sur les femmes entrepreneures qui sont confrontées à des défis multiples, y compris les femmes autochtones, les femmes racisées, les nouvelles arrivantes et les femmes qui exercent leurs activités dans des secteurs émergents ou sous-reconnus comme les technologies vertes/propres, les services numériques, l'agroalimentaire et la fabrication.

Ses objectifs fondamentaux sont les suivants :

- Approfondir la compréhension des obstacles qui empêchent les femmes de participer pleinement à l'économie.
- Augmenter l'accès au financement, aux marchés et aux possibilités de financement.
- Élargir les réseaux de partenaires, d'allié-e-s et d'intervenant-e-s qui militent en faveur des femmes entrepreneures.
- Régler, éliminer ou revoir les causes profondes des inégalités au sein des systèmes.

Pour y parvenir, PARO a déployé deux activités importantes :

1. Tables d'innovation collaboratives :

Rencontres virtuelles et en personne dans quatre régions (Atlantique, Ontario, Prairies et Pacifique) dans le cadre desquelles des femmes entrepreneures et des partenaires du milieu tiennent des discussions franches, racontent leurs expériences et établissent collectivement les difficultés et des solutions liées aux systèmes.

2. Le Self-Made Tour :

Série d'événements d'envergure en personne tenus dans cinq grandes villes canadiennes, offrant un espace pour le dialogue, la validation de la recherche, l'établissement de relations et la collaboration intersectorielle. La tournée a commencé à Toronto le 29 mai 2025 et a pris fin à Vancouver le 31 mars 2026 avec le lancement du présent rapport.

En reconnaissant les différences régionales au Canada et la diversité des expériences entrepreneuriales des femmes, le projet Collaborer en vue d'une transformation permet de veiller à ce que les recommandations, les priorités et les mesures qui émergent de ce travail reflètent la voix des femmes dans l'ensemble du pays. Ce projet alimente un mouvement national qui favorise la collaboration, bâtit la confiance et fait progresser la sécurité économique des femmes au moyen de changements systémiques.

**Fardeau administratif**

Somme du temps, de la charge mentale et des conséquences financières résultant des formulaires complexes, des exigences d'admissibilité, de la production de déclarations et de la conformité.

Insécurité liée aux besoins de base

Situation dans laquelle les besoins liés au logement, à la nourriture, aux soins de santé, aux services de garde ou au transport sont difficiles à combler, nuisant à la durabilité de l'entreprise.

Entrepreneuriat axé sur les soins

Entreprises dont les activités reposent sur la prestation de soins, le mieux-être, les services de garde, les soins aux aîné-e-s, le soutien communautaire ou le travail émotionnel.

Entrepreneuriat créatif

Modèles d'entreprise axés sur les arts, la culture, les médias, l'artisanat et le contenu numérique et reposant sur la culture.

Partenaires du milieu

Organismes sans but lucratif, centres de soutien à l'entrepreneuriat, réseaux sectoriels, pépinières d'entreprises et intermédiaires locaux.

Légitimité institutionnelle

Caractéristiques des entreprises qui font en sorte que les systèmes officiels (bailleurs de fonds, prêteurs, organismes de réglementation, équipes d'approvisionnement) les considèrent comme « admissibles » et suffisamment crédibles pour travailler avec elles.

Taxe de légitimité

Coûts supplémentaires financiers et mentaux et coûts supplémentaires liés aux occasions que doivent assumer les entrepreneures dont le modèle d'entreprise ne correspond pas aux définitions traditionnelles de l'entrepreneuriat.

Légitimité sur le marché

Caractéristiques d'une entreprise qui font en sorte que les clients, les propriétaires d'espaces commerciaux et les partenaires potentiels la considèrent comme étant professionnelle, fiable et digne d'y investir.

Microentreprise

Entreprise comptant de 0 à 4 employés qui est souvent exploitée en solo.

Modèles d'entreprise non traditionnels

Modèles à domicile, en ligne, créatifs, axés sur les soins, fondés sur la communauté, coopératifs ou hybrides.

Légitimité opérationnelle

Capacité de l'entrepreneure à se conformer aux exigences et aux processus de manière réaliste qui présuppose une entreprise plus grande et normalisée que la réalité actuelle.

Cercle de pairs

Modèle de soutien par les pairs facilité utilisé par PARO et des organismes semblables dans un objectif de responsabilité partagée, de mentorat et de microfinance.

Instabilité des politiques

Changements rapides ou imprévisibles des critères d'admissibilité à des programmes, des cycles de financement, des règles d'immigration, des processus d'obtention de permis ou des exigences réglementaires.



- Abbes, Chahreddine, Amélie Lafrance-Cooke et Danny Leung. 2023. *Activités de brevetage des entreprises appartenant à des femmes au Canada*. Ottawa : Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2023002/article/00003-fra.htm>
- Ahl, Helene. 2006. Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (5): 595-621. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x>
- Atlantic Economic Council. 2024. *Assessing the Diversity of Business Ownership in Atlantic Canada*. Halifax : Atlantic Economic Council. <https://atlanticeconomiccouncil.ca/page/DiversityofBusinessOwnership2024>
- Brush, C., Greene, P., Balachandra, L., et Davis, A. (2018). The gender gap in venture capital- progress, problems, and perspectives. *Venture Capital*, <https://doi.org/10.1080/13691066.2017.1349266>
- Office de la propriété intellectuelle du Canada. 2023. *Les femmes et la propriété intellectuelle*. Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/office-propriete-intellectuelle-canada/fr/femmes-propriete-intellectuelle>
- Calic, G., Lévesque, M. et Shevchenko (2024), A. On why women-owned businesses take more time to secure microloans. *Small Bus Econ*, <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00851-6>
- Centre for Women in Business. 2020. *ACWGP One-Pager*. Halifax : Mount Saint Vincent University. <https://www.centreforwomeninbusiness.ca/wp-content/uploads/2020/10/ACWGP20One20Pager20-20June202020.pdf>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCII). 2023. *Donner aux femmes les moyens de réussir en affaires : observations et recommandations*. Toronto : FCEI. <https://www.cfib-fcei.ca/hubfs/research/reports/2023/2023-12-donner-aux-femmes-moyens-reussir-affaires-fr.pdf>
- Coleman, Susan, et Alicia Robb. 2009. A Comparison of New Firm Financing by Gender. *Journal of Business Venturing* 24 (1): 80-98. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1260980
- Durand, David. 2023. Réduire les disparités entre hommes et femmes dans le domaine de la propriété intellectuelle et de l'innovation au Canada. *Magazine de l'OMPI*, 16 avril. <https://www.wipo.int/fr/web/wipo-magazine/article-details?assetRef=56191&title=closing-the-ip-and-innovation-gender-gap-in-canada>
- Dy, A. M., Marlow, S., et Martin, L. (2016). A Web of opportunity or the same old story? Women digital entrepreneurs and intersectionality theory. *Human Relations*, 70(3), 286-311. <https://doi.org/10.1177/0018726716650730>
- Eddleston, K. A., et Powell, G. N. (2012). Nurturing Entrepreneurs' Work-Family Balance: A Gendered Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 513-541. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00506.x>
- Findlay-Thompson, Sandi, Karen Blotnick, and Candace Blayney. 2024. *Women Business Owners in Atlantic Canada: A Comparative Analysis 2012-2019*. Halifax: Mount Saint Vincent University. <https://www.centreforwomeninbusiness.ca/wp-content/uploads/2020/10/WOMEN20BUSINESS20OWNERS20IN20ATLANTIC20CANADA20Nov206202019.pdf>
- Gouvernement du Canada. 2022. *Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat : Rapport d'étape 2023*. Ottawa : Innovation, Sciences et Développement économique Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/programmes-initiatives/strategie-pour-femmes-entrepreneuriat/strategie-pour-femmes-entrepreneuriat-rapport-detape-2023>
- Gouvernement du Canada. 2024. *Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat*. Ottawa : Innovation, Sciences et Développement économique Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/programmes-initiatives/strategie-pour-femmes-entrepreneuriat>
- Gouvernement du Canada. 2025. *L'Initiative pour l'inclusion des femmes dans le secteur du capital de risque de la SFE*. Ottawa : Innovation, Sciences et Développement économique Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/fr/programmes-initiatives/strategie-pour-femmes-entrepreneuriat/linitiative-pour-linclusion-femmes-dans-secteur-capital-risque-sfe>
- Hughes, K. D., Jennings, J. E., Brush, C., Carter, S., & Welter, F. (2012). Extending Women's Entrepreneurship Research in New Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 429-442. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00504.x>



- Jennings, J. E., et Brush, C. G. (2013). Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 663-715. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.782190>
- Mukherjee, S. (2025). Microfinance and Gender Inequality: Evaluating Models, Impact, and Future Research Gaps. *Management Journal for Advanced Research*, 5(3), 46-60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15901838>
- Liu, Huju, et Hassan Faryaar. 2024. *Adoption de technologies par les entreprises appartenant à des femmes au Canada*. Ottawa : Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024008/article/00003-fra.htm>
- Marlow S, McAdam M (2013). Gender and entrepreneurship: Advancing debate and challenging myths; exploring the mystery of the under-performing female entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 19, n° 1, p. 114-124. <https://doi.org/10.1108/13552551311299288>
- Matkovska, Galya, et Tudor Robins. 2023. Canada's Women Entrepreneurs on The Honest Talk. *The Honest Talk*, 29 novembre. <https://www.thehonesttalk.ca/impact/canadas-women-entrepreneurs-on-the-honest-talk/>
- Movement51. 2023. *Challenges and Barriers Women Face in Finding Financing*. Calgary : Movement51. <https://www.movement51.org/blog/challenges-barriers-women-face-finding-financing>
- New Power Labs. 2023. *Training Programs for Women Entrepreneurs*. Toronto : New Power Labs. <https://www.newpowerlabs.org/insights/training-programs-women-entrepreneurs>
- OECD. 2021. *Entrepreneurship Policies Through a Gender Lens*. Paris : OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/entrepreneurship-policies-through-the-gender-lens_71c8f9c9-en.html
- Richardson Wealth. 2023. *Female Entrepreneurs: Obstacles and Opportunities*. Toronto : Richardson Wealth. <https://richardsonwealth.com/articles/female-entrepreneurs-obstacles-and-opportunities/>
- Startup Canada. 2024. *Canadian Support Organizations Helping Women Entrepreneurs All Year Long*. Ottawa : Startup Canada. <https://www.startupcan.ca/canadian-support-organizations-helping-women-entrepreneurs-all-year-long/>
- Uppal, Sharanjit. 2022. *Regards sur la société canadienne : Le travail autonome chez les femmes au Canada*. Ottawa : Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2023001/article/00014-fra.htm>
- Statistique Canada. 2023. *Les petites et moyennes entreprises des régions rurales et petites villes du Canada, 2023*. Ottawa : Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/251212/dq251212d-fra.htm>
- Tam, Stephanie, Shivani Sood and Chris Johnston. 2024. *Analyse des entreprises appartenant majoritairement à des femmes, premier trimestre de 2024*. Ottawa : Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2024001-fra.htm>
- Vu, Viet, et Steven Denney. 2021. *Scale the Gap: Exploring Gender Ownership and Growth Experiences for Canadian Firms*. Toronto : Toronto Metropolitan University. <https://dais.ca/wp-content/uploads/2023/10/Scale-the-Gap-English.pdf>
- Walker-Mohamed, Justina, Fayza Abdallaoui, Mary Ferguson, et Allison Prieur. 2024. *Feminist Entrepreneurship at a Crossroads*. Guelph : Community Engaged Scholarship Institute, University of Guelph. https://canadianwomen.org/wp-content/uploads/2024/05/FeministEntrepreneurshipAtACrossroads_FullLiteratureReview.pdf
- Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE). 2024. *Renforcer l'autonomie des femmes dans le capital de risque*. Toronto : PCFE. https://wekh.ca/wp-content/uploads/2024/04/WEKH_Renforcer-l-autonomie-des-femmes-dans-le-capital-de-risque.pdf
- PCFE. 2024. *État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Canada*. Toronto : PCFE. https://wekh.ca/wp-content/uploads/2024/03/2024-03-17-SOWE-2024-Launch-Deck-Formatted-FR_Revised.pdf
- PCFE. 2025. *État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Canada*. Toronto : PCFE. [https://wekh.ca/wp-content/uploads/2025/07/WEKH_Etat-des-lieux-de-l-entrepreneuriat-feminin-au-Canada-2025%20\(1\).pdf](https://wekh.ca/wp-content/uploads/2025/07/WEKH_Etat-des-lieux-de-l-entrepreneuriat-feminin-au-Canada-2025%20(1).pdf)



© 2025 PARO Centre for Women's Enterprise – Canada.

Le présent rapport peut être cité ou présenté à des fins éducatives, communautaires et politiques en mentionnant PARO Centre pour l'entreprise des femmes – Canada.

La reproduction commerciale non autorisée est interdite.

Veuillez transmettre les demandes de permission supplémentaires à l'adresse info@paro.ca