

# ÉTUDE DE CAS | OCTROI PARTICIPATIF DE SUBVENTIONS DANS LA RÉGION DE PEEL

*MYRIAM BÉRUBÉ ET KARENVEER PANNU*

Que se passerait-il si les résident-e-s avaient la possibilité de décider quels services et organisations subventionner dans leur communauté? Et si les priorités en matière de financement étaient définies par les résident-e-s des communautés plutôt que par le personnel des fondations philanthropiques? Comment cela pourrait-il changer les communautés et les autonomiser?

C'est notamment à ces questions que souhaite répondre le projet pilote d'octroi participatif de subventions, mené en partenariat entre le WES Mariam Assefa Fund et l'Institut Tamarack. Cette étude de cas présente les principaux apprentissages de l'équipe de l'Institut Tamarack au cours de la première année d'un projet pilote de deux ans qui a été lancé en 2021.

## APERÇU

En juillet 2021, le [WES Mariam Assefa Fund](#) et l'[Institut Tamarack](#) ont formé un partenariat afin de lancer un projet pilote d'octroi participatif de subventions. La région de Peel en Ontario (Canada) a été sélectionnée pour accueillir ce projet pilote qui se déroulera de 2021 à 2023. Cliquez [ici](#) pour en apprendre davantage sur le processus ayant mené à la sélection de cette communauté.

Durant la première étape de ce projet pilote, le rôle de l'Institut Tamarack a essentiellement consisté à mobiliser les résident-e-s de Peel afin qu'ils forment un comité participatif. Les membres de ce comité ont mis à profit leurs expériences de vie et leurs connaissances sur l'établissement des nouveaux arrivant-e-s pour déterminer les principaux problèmes sur le plan de la mobilité économique que rencontrent les personnes immigrantes et réfugiées dans leur communauté.

### Partenaires du projet

Voici les partenaires qui participent au projet pilote d'octroi participatif de subventions, qui vise à [favoriser l'équité sur le marché du travail pour les personnes immigrantes et réfugiées dans la région de Peel](#) :

- [WES Mariam Assefa Fund](#)
- [L'Institut Tamarack](#)
- [Le Peel Newcomer Strategy Group \(PNSG\)](#)

L'Institut Tamarack a travaillé avec le comité participatif et l'a aidé :

- à concevoir une initiative de financement;
- à définir les priorités de financement;
- et à sélectionner les projets à financer afin de favoriser l'équité sur le marché du travail pour les personnes immigrantes et réfugiées dans la région de Peel.

À cette étape du projet, les efforts de l'Institut Tamarack étaient soutenus par le [Peel Newcomer Strategy Group](#) (PNSG). Le PNSG a fait bénéficier ce projet de sa précieuse connaissance du contexte local, et lui a permis de tisser d'importants liens dans l'ensemble de la communauté de Peel.

## QU'EST-CE QUE L'OCTROI PARTICIPATIF DE SUBVENTIONS?

L'octroi participatif de subventions est un modèle de financement dans le cadre duquel les employé·e·s des fondations cèdent leur pouvoir décisionnel aux membres des communautés auxquels les services sont destinés. Cette démarche participative se base sur les expériences de vie présentes et passées des membres de ces communautés, et leur accorde la priorité. Ce type de démarche fait appel à la sagesse collective des membres d'une communauté pour établir les besoins de la communauté et élaborer des solutions adaptées à son contexte. À la base, il s'agit d'une démarche qui considère les membres d'une communauté comme étant des expert·e·s capables d'utiliser leur sagesse et leur savoir collectifs pour prendre des décisions efficaces et adaptées en matière de financement.

### Le modèle

**Le passage des pratiques de financement conventionnelles à l'octroi participatif de financement a le potentiel de donner le pouvoir de décisions aux communautés les plus touchées par les décisions en matière de financement.**

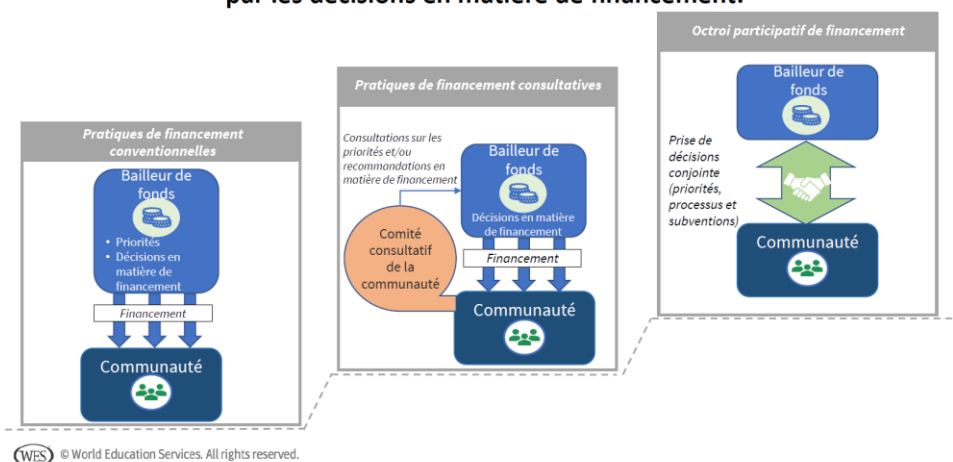


Figure 1 : Le modèle d'octroi participatif de subventions

### Le contexte de Peel

Peel est la seule région du grand Toronto dont la population est majoritairement constituée de personnes immigrantes. Ces derniers comptent pour **51,5 %** des **1,37 million** de résident·e·s de Peel. Parmi ces personnes immigrantes, **94 105** sont arrivés au Canada durant la période du recensement de 2016, ceux-ci représentant **6,4 %** de tous les nouveaux arrivant·e·s admis au Canada cette année-là. De plus, la population de Peel est incroyablement diversifiée, alors qu'elle présente la proportion la plus élevée (**62,3 %**) de minorités visibles dans tout le grand Toronto.

Source : [Rapport 2019 de PNSG sur les nouveaux arrivant·e·s à Peel](#)

## LES TROIS ÉTAPES

Ce projet pilote d'octroi participatif de subventions comportait trois étapes au cours de sa première année :

### Étape 1 : conception participative

Au cours de cette étape, l'Institut Tamarack a invité les résident·e·s de Peel à former un comité participatif. Ce dernier comptait douze résident·e·s engagés de Peel, qui ont tous agi à titre d'expert·e·s en contenu et du contenu. Possédant une profonde compréhension du contexte de Peel, ils ont utilisé leurs expériences de vie pour asseoir les bases de ce projet d'octroi de subventions. Le comité reflétait la composition diversifiée de la population de Peel sur les plans du secteur d'origine de la région de Peel, de l'ethnicité, du bagage culturel, de l'identité, du genre, de l'âge et des expériences de vie par les personnes immigrantes et réfugiées. De plus, il avait une connaissance des services offerts aux personnes immigrantes·s et du marché de l'emploi.

#### *La démarche du comité participatif*

Sous la supervision de l'équipe de l'Institut Tamarack, le comité participatif s'est lancé dans une démarche de conception participative rigoureuse et approfondie qui s'est déroulée sur cinq rencontres virtuelles. D'une durée de deux heures, chaque rencontre visait à donner forme à l'initiative de financement.

Les membres du comité participatif ont d'abord réfléchi en profondeur à la manière de concevoir l'initiative de sorte qu'elle réponde aux besoins et aux aspirations des membres de la communauté de Peel, et qu'elle atteigne l'impact le plus important possible. Ils ont ensuite convenu de priorités de financement conformément à ces besoins et à ces aspirations, et sont parvenus à définir les paramètres d'un appel à propositions.

Voir la Figure 2, qui offre un aperçu de la démarche de conception, des principales questions traitées, et des résultats de chaque rencontre.

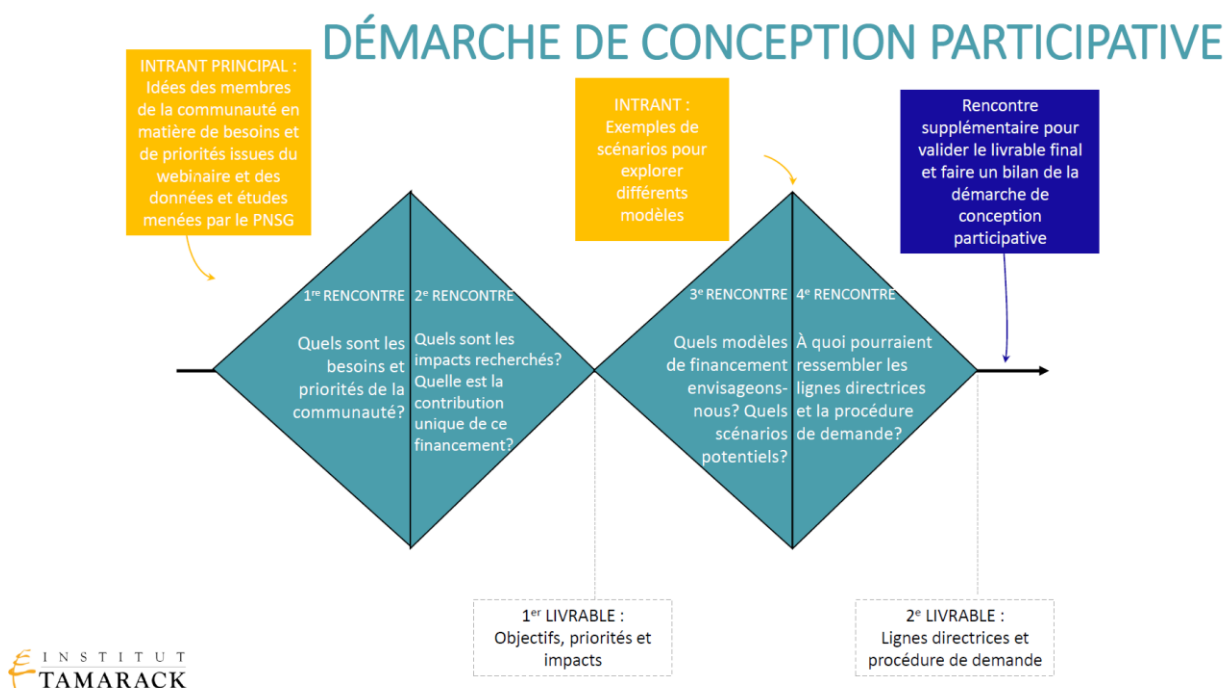


Figure 2 : La démarche de conception participative

### Outils utilisés

L'équipe de l'Institut Tamarack a utilisé plusieurs outils d'animation pour aider les membres du comité participatif à faire en sorte que leurs discussions leur permettent de faire converger leurs points de vue et de dégager un consensus. Par exemple, la méthode dite [de la rose, du bouton et de l'épine](#) a été utilisée pour renforcer la capacité des membres du comité à émettre des commentaires réfléchis. Cette méthode nous a aidés à recueillir leurs réflexions, en plus de permettre aux discussions de rester dans le sujet. Grâce à ces efforts pour aménager un cadre propice aux commentaires constructifs, les membres du comité sont parvenus à exprimer leurs points de vue variés et à trouver un consensus.

Un autre [outil](#) a été utilisé pour aider les membres du comité à établir différentes priorités de financement en évaluant leur faisabilité et leurs impacts. À l'aide de cet outil, ils ont été en mesure de déterminer le type d'impact qu'il était possible d'obtenir en fonction des limites imparties par le projet pilote. Cet outil leur a également permis de formuler leurs attentes et leurs aspirations par rapport au projet, et de parvenir à une vision commune quant aux impacts attendus. À travers ces discussions, les membres du comité sont parvenus à dresser une liste définitive des priorités, ce qui a permis à l'initiative de financement de prendre forme.

À l'issue de cette étape, il a été décidé que l'initiative de financement ciblerait les efforts déployés pour

aider les populations marginalisées de personnes immigrantes et réfugiées de la région de Peel à trouver un emploi. Cliquez [ici](#) pour en apprendre davantage sur les priorités de financement et les lignes directrices de l'initiative.

### **Étape 2 : sensibilisation**

Au cours de cette étape, nous avons fait la promotion de l'initiative de financement auprès de l'ensemble de la communauté de Peel. Suivant une recommandation du comité participatif, l'Institut Tamarack a contribué aux efforts de sensibilisation en offrant des séances virtuelles de coaching aux organisations et aux personnes intéressées par l'initiative qui cherchaient de l'aide pour demander une subvention. Ces séances virtuelles de coaching visaient à garantir l'accès à l'initiative de financement, de même qu'à soutenir le renforcement des capacités des demandeur·euse·s potentiels.

L'équipe de l'Institut Tamarack a également été en mesure de fournir des informations générales sur la démarche participative ayant mené à l'initiative de financement. Cela a permis aux demandeur·euse·s intéressés de mieux comprendre le fonctionnement de cette initiative et les principaux mécanismes participatifs menant aux décisions définitives de financement.

### **Étape 3 : octroi de subventions**

Après avoir reçu 20 bonnes demandes de la part d'organisations communautaires, l'Institut Tamarack a aidé le comité participatif à décider de la manière d'octroyer sous forme de subventions les 600 000 \$ dont nous disposions.

Au cours de cette étape, le comité participatif a investi un temps considérable à se préparer, à lire et à évaluer les demandes. Les priorités de financement et les critères de sélection que le comité avait établis durant l'étape de conception participative ont été utilisés pour développer un outil permettant d'évaluer les demandes. L'Institut Tamarack a assuré la bonne diligence du processus d'évaluation en révisant des documents supplémentaires tels que des rapports financiers et des rapports d'activités.

Le comité participatif est parvenu à un consensus à l'issue de deux rencontres de deux heures chacune au cours desquelles il a réfléchi et s'est adapté en permanence. Il s'agissait d'une première expérience de participation à un processus d'octroi de subventions pour presque tous les membres du comité.

Le processus d'octroi de subventions est résumé ci-dessous :

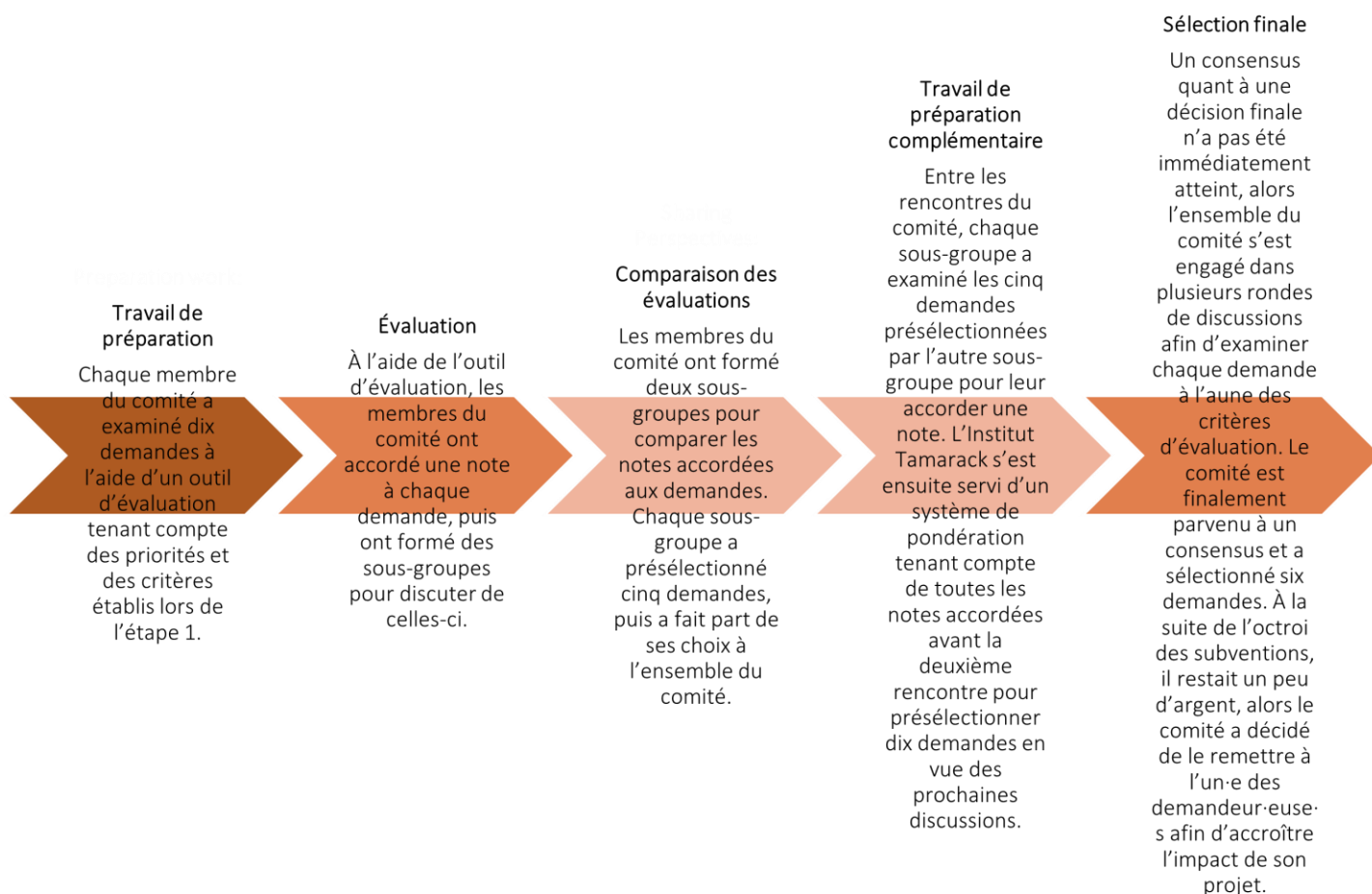


Figure 3 : Le processus d'octroi de subventions

## APPRENTISSAGES

**L'importance de sensibiliser la communauté à l'initiative et de recueillir ses idées.** Tout au long du projet pilote, nous avons constamment cherché à rester en contact avec la communauté à l'aide de séances d'informations et par l'entremise du comité participatif. Cela nous a permis d'adapter la démarche de conception et de développement de l'initiative au contexte de la communauté.

L'Institut Tamarack tenait à donner l'occasion aux membres de la communauté de nous faire part de leurs réflexions. L'objectif était de les intégrer et de souligner que celles-ci avaient contribué à façonner le projet.

**Tisser des relations dans la communauté.** La relation que l'Institut Tamarack a établie avec le PNSG a également été essentielle à la réussite du projet pilote. Par l'entremise d'une relation avec un acteur communautaire local, l'Institut Tamarack a pu entrer en contact avec l'ensemble de la communauté de Peel. Le PNSG nous a fait bénéficier de sa précieuse connaissance du contexte local, nous

permettant ainsi d’ancrer notre travail dans celui-ci. De plus, les liens qu’a tissés le PNSG avec la communauté par l’entremise de réseaux et de tables de concertation ont permis à d’autres participant·e·s clés de prendre part à l’initiative à titre de membres du comité participatif ou de bénéficiaires de subventions.

**Intégrer les idées et souligner leur contribution au projet.** Ce projet a révélé l’importance d’un processus à la fois bien planifié et adaptable pour animer les rencontres, y compris le travail réalisé entre celles-ci. Le fait que les membres du comité participatif aient consigné les principaux points à retenir après chacune de leurs rencontres les a beaucoup aidés et a contribué à faire progresser leurs discussions. Lors de chaque rencontre, les membres du comité participatif pouvaient consulter la synthèse préparée à l’issue de la précédente rencontre pour s’assurer que leurs idées s’y trouvaient.

Cette procédure a été utile, car elle a permis aux membres du comité participatif de voir de quelle manière leurs contributions étaient mises à profit pour donner forme à l’initiative. De plus, elle a permis de faire en sorte que tous les membres du comité partagent la même interprétation du contenu de chaque rencontre, et qu’ils continuent de s’impliquer de manière efficace et productive.

**Surmonter les divergences de points de vue.** Au début du processus de sélection des bénéficiaires des subventions, les points de vue des membres du comité participatif divergeaient fortement. Chaque membre évaluait les demandes selon son propre point de vue, ce qui semblait être un obstacle qui aurait pu faire stagner les discussions. Néanmoins, la capacité des membres du comité à réfléchir collectivement au travail qu’ils avaient réalisé dans le cadre de la démarche de conception participative de l’initiative de financement leur a vraiment été utile.

Impliquer les membres du comité dans la conception de l’initiative a grandement contribué à leur capacité de prendre des décisions consensuelles, alors que cela leur a permis de fonder leurs décisions sur une compréhension commune des critères d’évaluation et des objectifs de financement. Cela leur a en outre donné amplement de temps pour discuter afin de surmonter leurs divergences.

**Établir un climat de confiance.** La confiance qui s’est bâtie entre les membres du comité et la démarche participative ont été importantes, car elles leur ont donné la capacité de surmonter leurs divergences. Cela souligne l’importance du travail d’animation mené par l’Institut Tamarack durant la démarche de conception participative pour favoriser les relations de confiance et la synergie, et permettre ultimement aux membres du comité de dégager un consensus.

## RÔLE JOUÉ PAR LE COMITÉ PARTICIPATIF

### Rétroactions des membres de la communauté qui ont siégé au comité participatif

Après chaque rencontre, les membres du comité participatif étaient invités à exprimer leurs commentaires et à faire part de leurs suggestions pour améliorer leur travail. Ils étaient également invités à répondre aux cinq questions suivantes par l’entremise de l’outil [Mentimeter](#) :

- Quelle est votre appréciation générale de la dernière rencontre?
- Comment évalueriez-vous votre contribution à cette rencontre?

- Dans quelle mesure cette rencontre vous a-t-elle permis d'apprendre quelque chose?
- Dans quelle mesure vous sentiez-vous outillé·e pour prendre part à cette rencontre (ex. : informations reçues avant la rencontre, aide pour l'utilisation des outils, possibilité de poser des questions, etc.)?
- Comment évalueriez-vous le niveau de confiance, d'écoute et de collaboration au sein du comité?

Au début de chaque rencontre, les membres du comité prenaient connaissance de la synthèse préparée à l'issue de la précédente rencontre. Cette façon de faire a permis d'adapter le déroulement des rencontres lorsque nécessaire. De plus, une rencontre supplémentaire a été tenue dans le cadre de l'étape de planification initiale afin de donner au comité participatif le temps de faire le bilan de l'ensemble de la démarche et de leurs apprentissages communs.

Dans son ensemble, ce projet pilote intègre la culture de la rétroaction, qui a d'ailleurs été appliquée à la démarche participative. La dynamique de ce projet s'est alimentée des divers points de vue des membres du comité participatif.

Voici ce que les membres du comité participatif ont apprécié de la démarche d'octroi participatif de subventions :

#### Sur l'inclusivité :

« C'est la première fois qu'on m'invite à donner un coup de main pour développer une subvention et des demandes de financement. J'ai aimé cet effort d'inclusion. »

#### Sur la diversité du comité :

« Différents bagages et expériences étaient représentés. »  
« Tout le monde a respecté la diversité incarnée par le groupe. »

#### Sur l'implication :

« Pendant les premières rencontres, nous avons surtout échangé nos idées (nous observions), mais avec le temps, ça s'est transformé en dialogue (les échanges étaient plus réciproques). Les gens s'écoutaient activement parce qu'ils conversaient entre eux. Nous nous impliquions à fond, et nous écoutions attentivement. »

« Nous sommes passés d'un groupe collaboratif à un groupe participatif. »

#### Sur la compréhension

#### et les apprentissages communs :

« J'ai aimé la profonde compréhension que nous avons développée des nombreuses dynamiques qui interviennent dans la collecte de fonds. Nous avons creusé en profondeur, jusqu'à atteindre les racines du processus. »

« J'ai appris tellement de choses dans cette démarche, et j'ai aimé le travail d'équipe. La diversité du comité a été une excellente occasion d'apprendre des autres [...] Ça a rendu la démarche plus satisfaisante. »

Figure 4 : Citations des membres du comité participatif



## CONCLUSION

Ce projet pilote d'octroi participatif de subventions offre un aperçu de ce à quoi pourrait ressembler l'avenir de la philanthropie. Il a notamment démontré à toutes les parties prenantes la valeur intrinsèque de l'établissement d'un véritable partenariat avec une communauté. De plus, les idées et les points de vue qu'ont apportés les membres du comité participatif dans le cadre de ce projet ont été d'une valeur inestimable, alors qu'ils ont permis d'adapter l'initiative de financement au contexte de la communauté et de l'ancrer dans les expériences vécues par les gens. Cela s'est notamment manifesté dans les efforts que les membres du comité ont constamment investis pour honorer la diversité des expériences des nouveaux arrivant·e·s, alors qu'ils ont porté une grande attention aux communautés marginalisées habituellement laissées pour compte par les programmes destinés aux nouveaux arrivant·e·s.

Les membres du comité participatif ont mis à profit leur compréhension commune de la région de Peel et de l'établissement des nouveaux arrivant·e·s pour déterminer les principales priorités et les lignes directrices de cette initiative de financement. Leurs efforts dénotaient leur volonté de favoriser l'équité sur le marché du travail pour les nouveaux arrivant·e·s et les réfugié·e·s dans la région de Peel.

Cela dit, la réussite de ce projet en date d'août 2022 est surtout due aux efforts déployés pour que le pouvoir décisionnel en matière d'octroi de subventions passe des mains des employé·e·s des fondations à celles des membres de la communauté. Ce projet aura été une occasion pour la communauté de Peel de prendre des décisions et de réaliser d'importants changements qui tiennent compte des besoins et des aspirations de sa population grandissante de personnes immigrantes et réfugiées.

***Vous voulez en apprendre davantage?***

*Rendez-vous sur le site Web de l'Institut Tamarack pour en savoir plus sur le projet pilote d'octroi participatif de subventions :*

<https://www.tamarackcommunity.ca/participatory-grantmaking>