

L'apprentissage en partenariat

Apprendre des pairs

Retour sur la démarche de soutien des pairs mise en œuvre en Jordanie



Le Projet de soutien aux municipalités de la Jordanie (PSMJ) est une initiative d'une durée de 6 ans (2017-2023) financée par Affaires mondiales Canada et mise en œuvre par la FCM avec l'appui de partenaires municipaux canadiens. Ce projet vise principalement à améliorer la gouvernance municipale et la prestation de services (gestion des déchets solides) dans les municipalités du centre et du sud de la Jordanie, en mettant l'accent sur la mobilisation communautaire, l'égalité des genres et l'inclusion sociale.

Le présent article fait partie d'une série de récits mettant en lumière les contributions des municipalités canadiennes au projet. Les impressions décrites ci-dessous proviennent des partenaires de Colchester (Nouvelle-Écosse), de Yorkton (Saskatchewan), du District régional de la capitale (Colombie-Britannique), de Sylvan Lake (Alberta), d'Edmonton (Alberta) et du District de Squamish (Colombie-Britannique), de même que de Kym McCulley, ex-employée de Calgary (Alberta).

Une expérience commune

Peu importe la région ou le continent, les municipalités du monde entier ont des défis semblables. Elles sont donc bien placées pour s'entraider. Le Projet de soutien aux municipalités de Jordanie (PSMJ) a été conçu en partant de cette prémisse, et c'est ainsi que des partenaires municipaux du Canada et de la Jordanie ont travaillé ensemble à l'avancement de communautés jordaniennes.

Le projet a mis sur une démarche de renforcement des capacités entre pairs pour arrimer les praticiens municipaux et leurs homologues d'outre-mer – élus, gestionnaires et personnel technique. Des conseillers techniques canadiens ont été mobilisés afin de fournir leur soutien dans des domaines d'expertise comme la planification stratégique, la gestion des déchets solides et la mobilisation communautaire inclusive. Ils ont partagé l'expérience de leurs municipalités respectives, assuré un encadrement ou de la formation aux partenaires jordaniens, organisé des visites d'études et aidé à élaborer des guides et des outils. Le récit qui suit résume leurs impressions quant à l'utilité d'appliquer cette démarche de pair-à-pair dans le développement international.

Les clés du succès

Ce genre de démarche de renforcement des capacités n'est pas courant en Jordanie. « **Généralement, en Jordanie, les incitatifs financiers viennent d'abord**



et le renforcement des capacités ne vient qu'ensuite », explique Hadeel Khasawneh, directrice intérimaire du PSMJ. L'équipe du PSMJ savait cependant exactement comment utiliser l'expertise canadienne pour stimuler un processus que les municipalités jordaniennes pourraient ensuite exécuter elles-mêmes. Leur but était de veiller à ce que les municipalités jordaniennes maîtrisent les compétences voulues pour accomplir elles-mêmes les tâches et puissent les transmettre à d'autres par la suite.

La démarche d'apprentissage choisie a été très fructueuse. Les partenaires jordaniens ont réussi à appliquer de nouvelles compétences, à guider d'autres municipalités, à mettre sur pied des initiatives avantageuses pour leurs communautés et à continuer de le faire une fois le projet terminé. Selon les partenaires municipaux canadiens, plusieurs facteurs importants expliquent le succès de ce processus.

1. **Points en commun** : le jumelage de municipalités de taille et de caractéristiques semblables a permis aux partenaires de cerner facilement les défis communs. Les partenaires municipaux canadiens ont décrit leurs défis et leur façon de les aborder.

« Nous avons beaucoup de points en commun. Notre municipalité compte 20 000 personnes, soit à peu près la même population qu'ici, avec des activités rurales et une production agricole. Nos partenaires nous ont donc posé beaucoup de questions. » – Aron Hershmillier, Yorkton (Sask.)

2. **Résolution de problèmes** : les conseillers techniques canadiens n'ont pas prescrit de solutions à leurs homologues jordaniens, mais ont plutôt suggéré de nouvelles idées et aidé à découvrir des possibilités qui donneraient de bons résultats sur leur terrain.

« Durant les prises de contact, nous les avons écoutés décrire leurs difficultés et ils nous ont écoutés attentivement quand nous avons expliqué comment nous gérons et recyclons les déchets solides. Ils se sentaient à l'aise, en sachant que nous ne venions pas leur dire quoi faire. Nous venions résoudre ensemble les problèmes. » – Michael Buchholzer, Yorkton (Sask.)

3. **Dépannage** : le projet a retenu les services de personnel municipal technique, en plus de ceux de dirigeants et de gestionnaires. Le personnel technique a non seulement fourni une formation et des outils pratiques, mais il a aussi pu résoudre des problèmes sur place grâce à son expérience.

« Dans une formation pratique, la personne formée doit s'immerger dans les tâches courantes. Nous avons appliqué cette approche, et nous avons pu ainsi les aider à régler certains problèmes. L'apprentissage entre pairs donne vraiment de puissants résultats. » – Kym McCulley, ex-employée de la Ville de Calgary (Alb.)

4. **Équipe talentueuse** : les partenaires municipaux canadiens sont tous d'avis que l'expérience de l'équipe a été un grand facteur de succès en Jordanie. Les connaissances qu'ont reçues les partenaires canadiens au sujet des municipalités jordaniennes les ont aidés à se préparer, à contextualiser la formation et les outils et à transformer les idées en initiatives bien adaptées au contexte.

« Il est clair que le fait d'avoir une équipe de projet sur le terrain en Jordanie a beaucoup aidé. L'ensemble du groupe, c'est-à-dire l'équipe en Jordanie liée à l'équipe de la FCM à Ottawa, a fait avancer les choses de façon très productive. » – Russ Smith, District régional de la capitale (C.-B.)



5. **Remue-ménages** : Dès que la pandémie de COVID-19 a frappé, les partenaires municipaux canadiens ont pu s'adapter rapidement pour offrir un autre genre de soutien en ligne, en réagissant à des produits envisagés et en fournissant des conseils techniques. En continuant d'offrir un soutien virtuel, ils ont servi de baromètre à l'équipe du PSMJ et accru ainsi l'efficacité de l'équipe auprès des municipalités jordaniennes.

« En travaillant à distance, j'ai constaté à quel point nous avons pu aider l'équipe du PSMJ en confirmant leurs propos et en lançant des idées de part et d'autre qu'ils ont ensuite mis en pratique auprès des municipalités, comme nous le faisons auparavant. » – Darcy McLeod, Yorkton (Sask.)

6. **Jumelage** : la plupart du temps, les Canadiens provenant de deux municipalités étaient envoyés en paires en Jordanie. Ils pouvaient donc offrir plus de points de vue, plus de moyens de régler des problèmes et profiter de leur expérience mutuelle. Dans cet esprit de camaraderie et de collaboration, ils ont aussi appris l'un de l'autre.

« Je ne pense pas être un expert. Nous devenons des experts seulement lorsque nous travaillons en équipe. En travaillant avec Darlyne (partenaire de la municipalité canadienne de Colchester [N.-É.]), je me suis senti plus solide pour m'attaquer au défi. » – Michael Buchholzer, Yorkton (Sask.)



Un comportement exemplaire

Kym McCulley connaît très bien l'utilité du soutien entre pairs de différentes municipalités. Elle a travaillé pendant plus de vingt ans à la Ville de Calgary (Alberta) et a participé à plusieurs programmes internationaux de la FCM. Elle sait que dans tous les cas, il faut provoquer un changement de comportement, tant dans la municipalité que dans la communauté.

Madame McCulley était directrice des services environnementaux à Calgary et responsable, à ce titre, de l'éducation environnementale. Dans le cadre de ce travail, elle a adopté une méthode conçue pour favoriser des comportements appropriés (la méthode FSB) afin de promouvoir de bonnes pratiques environnementales. Elle a immédiatement compris la pertinence de la méthode FSB pour le PSMJ, en particulier pour le volet de gestion des déchets solides. La méthode comporte six étapes, la première consistant à cerner le comportement qu'il faut changer.

Madame McCulley a suscité l'intérêt de l'équipe et des partenaires municipaux du PSMJ à l'égard de la méthode FSB et leur a transmis la capacité de l'utiliser. Elle a aidé à élaborer un manuel de formation et une série de vidéos éducatives en arabe sur le sujet. Elle a fait un séjour prolongé en Jordanie afin de fournir un support individuel aux municipalités et de les guider tout au long de la première étape afin qu'elles puissent cerner les comportements ciblés au moyen de la reconnaissance sur le terrain et de groupes de discussion.

« **Les municipalités n'avaient jamais organisé de groupes de discussion. Madame McCulley leur a offert une séance sur l'animation de tels groupes. Elle s'est chargée de l'animation du premier groupe. Le groupe suivant a été animé par l'ingénieur, et Madame McCulley a assisté dans la salle pour l'aider,** explique Bana Abu Yousef, spécialiste de la gestion des déchets solides pour le PSMJ.



Au cours du processus de recherches, les partenaires municipaux jordaniens ont vu que la mauvaise élimination des déchets était le principal problème auquel ils devaient s'attaquer. En parcourant la municipalité à pied, ils ont observé des personnes qui lançaient des déchets par la fenêtre de leur véhicule, ont vu des bouteilles de plastique et des rebuts dans les rues ainsi que des ordures dans les cours d'école. Dans la plupart des municipalités, ils ont constaté que du pain avait été laissé à côté ou dépassait des bacs. Le pain est un aliment sacré dans ce pays et il n'est pas jeté avec le reste des déchets. On le laisse à côté des bacs pour que des gens le mangent ou le donnent à leur bétail. Quand le problème a été soulevé avec les groupes de discussion, des participants ont suggéré d'installer des boîtes à pain près des contenants à déchets pour que le pain soit gardé dans un endroit propre à l'intention de ceux qui les voudront.



Madame McCulley a inculqué aux municipalités l'idée qu'il faut donner l'exemple du comportement qu'on veut promouvoir. C'est ce qu'ont fait les municipalités, en organisant des corvées de nettoyage, en interdisant le plastique dans leurs bureaux et en se servant de sacs d'ordures réutilisables dans leurs véhicules.

« **Rien ne sert de développer des processus et des programmes en matière de déchets solides si on n'a pas compris à quel point il est important que tous donnent l'exemple, des membres du conseil municipal aux employés municipaux. Le personnel de la gestion des déchets solides ne peut pas préconiser un certain comportement alors que le maire et les conseillers affichent un comportement différent** », affirme Madame McCulley.

Le bilan

En consacrant du temps et de l'expertise, les partenaires municipaux canadiens souhaitaient aider les municipalités jordaniennes à accomplir des progrès. Or, ils ont aussi constaté qu'ils avaient appris beaucoup au cours de cette expérience. Tous ont retenu trois mêmes choses en particulier de leur participation au projet.

Les similitudes sont plus nombreuses que les différences. Les partenaires municipaux canadiens ont été frappés de voir à quel point ils ressemblaient à leurs homologues jordaniens, tant les représentants des municipalités que les municipalités elles-mêmes.

« **Quelle chance de pouvoir se familiariser avec une autre culture et quelle découverte de constater que les défis et les obstacles sont très semblables des deux côtés. Ils ont leurs leaders, leurs pessimistes, leurs optimistes et aussi des persévérants qui vont de l'avant et font du bon travail.** » – Darlyne Proctor, Colchester (N.-É.)

Les technologies ouvrent des horizons, mais les relations demeurent fondamentales. Les partenaires municipaux canadiens ont profité de l'avantage de fournir un soutien virtuel continu. Ils savent cependant que si cela a bien fonctionné, c'est parce qu'ils avaient d'abord établi de bonnes relations.

« **Une fois que nous avons rencontré ces personnes, c'était évident que le soutien virtuel était utile. Mais surtout, parce que nous étions déjà à l'aise ensemble. Sans cette complicité, ça aurait été beaucoup plus difficile.** » – Russ Smith, District régional de la capitale (C.-B.).

Les partenaires municipaux canadiens retirent autant, sinon plus, de l'expérience qu'ils n'y contribuent. Les partenaires municipaux canadiens sont recrutés afin de partager leur savoir et leur expérience. Au fil de leur participation, ils font toutefois de nouveaux apprentissages et découvrent de nouveaux points de vue qu'ils intègrent ensuite dans leur travail et dans leur vie.

« **Je dois dire que j'ai pris vraiment conscience de mes responsabilités de conseillère à l'égard de notre personnel. Je les ai toujours respectés, parce que ce sont eux qui font le travail. J'ai aussi compris et apprécié la chance et l'honneur que j'ai de pouvoir servir une collectivité et de travailler avec elle.** » – Teresa Rilling, conseillère municipale de Sylvan Lake (Alb.)

« **Il s'agit du perfectionnement professionnel le plus efficace qui soit pour les Canadiens. Je crois que chaque Canadien qui participe à une telle mission en sort renforcé. Ces missions nous aident à travailler avec un éventail de cultures en prenant soin de toutes les inclure.** »

– Kym McCulley

La FCM tient à remercier Affaires mondiales Canada et les partenaires municipaux canadiens pour leur contribution au Projet de soutien aux municipalités de la Jordanie.

Pour de plus amples renseignements, veuillez écrire à : international@fcm.ca