

Fondation communautaire de Lushoto – La mobilisation du public dans un partenariat municipal se traduit par l'amélioration des services à la population et la réduction de la pauvreté



La présente étude de cas décrit les résultats obtenus et les leçons tirées d'un partenariat municipal innovateur entre la Ville de Drayton Valley, en Alberta, et Lushoto, en Tanzanie. Les deux municipalités ont accru la portée de leur partenariat en mobilisant le public et les organisations de la société civile.

VUE D'ENSEMBLE

La Fédération canadienne des municipalités (FCM) est la voix nationale des gouvernements municipaux du Canada. Appuyée par plus de 1 800 membres, la FCM représente les intérêts municipaux dans les enjeux liés aux politiques et aux programmes de compétence fédérale. Ses membres regroupent tant les plus grandes villes du Canada que de petites collectivités urbaines et rurales, de même que 18 associations provinciales et territoriales de municipalités.

L'adaptation de l'expertise canadienne aux besoins des pays en développement dans le cadre d'activités de coopération constitue un puissant outil de développement. La FCM mise sur la force de son réseau municipal pour mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités des municipalités dans plus de 20 pays d'Asie, d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes, principalement avec le soutien de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Les municipalités canadiennes privilégient la formule des échanges entre pairs pour partager leur expertise et leur expérience pratique avec leurs homologues à l'étranger, et contribuer ainsi à la formation du personnel, à l'amélioration des services municipaux, de la gouvernance et de la gestion. Plus de 200 municipalités et associations de municipalités canadiennes et 1 500 experts municipaux canadiens ont participé aux programmes internationaux de la FCM depuis 1987.

Au fil des ans, la FCM a constitué un corpus de connaissances sur des pratiques de gestion novatrices et des méthodes de transfert du savoir dans plusieurs domaines thématiques. La présente étude de cas décrit les résultats obtenus et les leçons tirées d'un partenariat municipal innovateur entre la Ville de Drayton Valley, en Alberta, et Lushoto, en Tanzanie. Les deux municipalités ont accru la portée de leur partenariat en faisant appel à la participation du public et en mobilisant les organisations de la société civile. Ce partenariat a considérablement contribué à réduire la pauvreté et à améliorer les services à Lushoto, tout en stimulant la collaboration entre la Ville de Drayton Valley et sa propre collectivité.

Section 1 – Introduction

Le Programme des partenariats municipaux (PPM) est la pierre angulaire de la programmation internationale de la FCM et a toujours été le principal vecteur d'élaboration des partenariats entre les municipalités canadiennes et les municipalités à l'étranger. Ce programme vise à renforcer les gouvernements locaux des pays partenaires. Les partenariats municipaux font partie intégrante du programme et ont pour but de renforcer les capacités des municipalités d'outre-mer afin qu'elles soient en mesure de répondre aux besoins des citoyens – ils visent plus précisément à aider ces municipalités à déterminer, concevoir et mettre en œuvre des solutions efficaces dans les domaines

de la gouvernance, de la gestion et de la prestation de services à l'échelle locale. Les projets de partenariat municipal reposent sur l'engagement de volontaires municipaux canadiens qui assurent l'expertise pertinente dans les domaines politique, technique, professionnel et de la gestion.

La FCM encourage ses partenaires municipaux à faire preuve de créativité dans la conception et la mise en œuvre de leur projet du PPM, et de faire appel aux forces vives de la municipalité (citoyens, organismes communautaires, associations locales, groupes d'aide sociale, etc.) afin d'optimiser la valeur de leur projet ou d'y apporter un complément. Les besoins des municipalités à l'étranger sont souvent multiples, et les ressources communautaires peuvent contribuer à combler des lacunes au chapitre des services. Les groupes de la société civile travaillent par ailleurs depuis de nombreuses années à réduire la pauvreté sous toutes ses formes tant au Canada qu'à l'étranger. La synergie entre les municipalités, les citoyens et ce genre de réseaux est donc susceptible de favoriser la collaboration qui permettra de cerner et de mettre en œuvre des solutions aux problèmes de prestation des services municipaux.

Le degré et la portée de l'engagement communautaire manifesté au cours des différents projets de partenariat municipal au fil des ans ont beaucoup varié. Il est courant pour ces projets que les partenaires canadiens demandent des dons aux citoyens et aux petites entreprises – par ex., des livres usagés pour les bibliothèques, du matériel de sport usagé pour les équipes à l'étranger, etc. Ces initiatives à petite échelle sont importantes parce que, d'une part, elles permettent de fournir aux collectivités à l'étranger les articles de base dont elles manquent et, d'autre part, de sensibiliser la municipalité canadienne au projet. Cela contribue à mobiliser la population en faveur du projet, en plus d'assurer à celui-ci l'appui politique nécessaire tout au long de sa durée.

Dans d'autres cas, ce sont les organisations de la société civile qui se sont activement engagées à l'égard d'un projet de partenariat municipal. Ainsi, certains partenariats ont favorisé la création de liens entre des organismes de même nature, tels les groupes d'aide sociale, les groupes de jeunes, les associations de gens d'affaires ou les universités. Ce type de collaboration a eu pour effet de renforcer les pratiques démocratiques et participatives locales à l'étranger et d'améliorer les résultats des projets.

Le partenariat municipal entre Drayton Valley, en Alberta, et Lushoto, en Tanzanie, s'est déroulé en deux phases. Au cours de la première phase, de 2004 à 2007, les partenaires se sont concentrés sur le renforcement de la capacité institutionnelle du conseil municipal du district de Lushoto (CMDL) d'améliorer les services touristiques et les systèmes de commercialisation des petites exploitations agricoles. Au cours de la deuxième



Le directeur municipal de Drayton Valley, Manny Deol, serre la main du directeur général du conseil municipal du district de Lushoto, Obed Mwashu. On peut voir à l'arrière Diana McQueen, ex-mairesse de Drayton Valley.

phase, de 2007, à 2010, ils ont poursuivi dans cette voie, mais visé plus particulièrement à promouvoir le développement économique de Lushoto. En plus des résultats obtenus dans ces domaines prioritaires, le partenariat a mis en relief des pratiques pouvant être tenues pour exemplaires en matière d'engagement public et de collaboration de la société civile. Les municipalités partenaires ont favorisé un volet entier de la société civile, lequel a ensuite été géré et soutenu par des groupes de la société civile dans les deux collectivités. Dans ce cas-ci, des collectivités entières se sont mobilisées, et des liens plus étroits ont ainsi pu se développer entre les municipalités et leurs collectivités. À Lushoto, il y a eu création d'une nouvelle organisation de la société civile et renforcement de sa capacité institutionnelle, si bien que celle-ci a pu contribuer à l'amélioration des services et à la réduction de la pauvreté dans la collectivité.

Section 2 – Enjeu et élaboration du projet

La ville de Drayton Valley, en Alberta, est située à 133 kilomètres au sud-ouest d'Edmonton; elle a une population de 6 893 habitants (recensement fédéral de 2006) et constitue le centre économique d'une région d'environ 20 000 personnes. Il s'agit d'une collectivité bien nantie, qui a bénéficié de la création de petites entreprises qui offrent des services aux

secteurs du pétrole et du gaz. Toujours fidèle à sa devise officielle « Faire front commun » (*Pulling Together*), la Ville a la réputation d'être dynamique et de mener à bien les tâches qu'elle s'est fixées. La ville de Lushoto, située dans le district du même nom, est nichée sur les hauteurs des Usambara occidentales, dans le nord de la Tanzanie. Elle compte une population d'environ 23 000 habitants (recensement national de 2002); et le district compte 140 000 personnes. Le conseil municipal du district de Lushoto, qui est chargé d'assurer les services à l'une des régions les plus pauvres de la Tanzanie, n'a pas les moyens voulus pour réunir les ressources dont il a besoin, croule sous les demandes de services publics et n'a pas de capacités suffisantes de planification, de gestion et de mobilisation des ressources. Sa tâche est d'autant plus difficile que le district de Lushoto est connu comme étant celui qui a le plus fort taux de prévalence de VIH/sida de la région de Tanga, soit 9,2 pour cent (en 2007). Les décès liés au sida sont la cause principale de l'augmentation des orphelins dans le district (ce nombre est passé de 2 000 à 6 000 entre 2002 et 2006)¹.

Mobiliser la collectivité

Au cours de la phase de création de ce projet du PPM, la mairesse de Drayton Valley de l'époque s'est rendue en mission à Lushoto, où ses homologues l'ont présentée à des intervenants de diverses sphères de la société. La mairesse a été frappée par la très grande pauvreté de la population, et particulièrement par le grand nombre d'orphelins, les orphelinats surchargés et par les nombreux grands-parents s'occupant des enfants. Donc, parallèlement à la détermination des objectifs de base du partenariat – qui consistaient à soutenir le renforcement des



Des bébés assis autour d'une table à l'orphelinat Irete. Lushoto compte un nombre croissant d'orphelins, principalement à cause du sida.

¹ <http://www.ippmedia.com/ipp/guardian/2007/02/20/84741.html>

capacités institutionnelles de la municipalité, à améliorer le tourisme et les systèmes de commercialisation des petites exploitations agricoles – un deuxième volet, essentiellement communautaire, a commencé à prendre forme peu de temps après la mission de diagnostic effectuée à Lushoto en 2004.

À son retour à Drayton Valley, la mairesse a décidé de faire œuvre de sensibilisation tant au sein du gouvernement qu'à l'extérieur, de mobiliser ses collègues, et d'organiser des conférences et de prononcer des allocutions destinées à faire connaître le sort de Lushoto. Elle a rencontré personnellement la directrice générale de la Drayton Valley Community Foundation (DVCF) pour lui demander si elle accepterait d'exposer aux membres de la délégation du gouvernement de Lushoto le bien-fondé des fondations communautaires, lorsqu'ils viendraient en mission au Canada. La DVCF ayant réussi à répondre aux besoins des collectivités rurales de l'Alberta, la mairesse supposait que ses homologues de Lushoto seraient intéressés à connaître la vision et la structure de l'organisation.

Pendant son séjour à Drayton Valley, la délégation de Lushoto a assisté à deux exposés détaillés sur la DVCF. Ils ont trouvé l'idée inspirante et, une fois de retour en Tanzanie, l'ont présentée à leur conseil et à la collectivité de Lushoto. Peu de temps après, le CMDL a demandé de l'aide pour créer une fondation communautaire à Lushoto. La directrice générale de la DVCF a accepté de se joindre à la mission suivante à Lushoto pour prêter main-forte dans l'élaboration des politiques, des procédures et des structures qui allaient mener à la création de la Fondation communautaire de Lushoto (FCL); elle a offert son temps bénévolement et a assumé elle-même ses coûts.

Elle était accompagnée dans cette mission par le rédacteur en chef du journal *Western Review*, de Drayton Valley, dont les frais ont été payés par la Ville de Drayton Valley, celle-ci estimant qu'il s'agissait là d'un bon moyen de présenter à sa population un compte rendu impartial sur le partenariat avec Lushoto. Cette idée de faire appel aux médias a porté fruit puisqu'elle s'est traduite par une bonne relation avec la presse. Le *Western Review* a publié une série d'articles sur le partenariat, ce qui a aidé à rallier la population en faveur de Lushoto.

Grâce aux activités publiques organisées au retour de mission des participants, à une couverture soutenue dans les journaux et à la radio, aux dons importants annoncés publiquement et au bouche-à-oreille, la cause de Lushoto est devenue bien connue à Drayton Valley et dans les collectivités avoisinantes, donnant lieu à la création de mécanismes officiels de collecte de fonds. Une citoyenne de Drayton Valley voulait rendre hommage de digne façon à la mémoire de son frère

décédé du sida. Émue par la situation des orphelins du sida à Lushoto, elle a réuni un groupe de bénévoles et formé « HEARTS for Lushoto » (Health, Education, Awareness, Research, Training, Support – santé, éducation, sensibilisation, recherche, formation et soutien). HEARTS est devenu un groupe indépendant de collecte de fonds à Drayton Valley pour la Fondation communautaire de Lushoto. Étant une organisation communautaire, HEARTS a offert différents articles aux donateurs, tels des courtepentes, des ballons de soccer et des sacs d'école. Son action était cependant d'abord et avant tout stratégique : recueillir des dons en argent pour aider à l'éducation des enfants et soutenir la sensibilisation au sida et la prévention de la maladie.

La Ville de Drayton Valley, la DVCF et HEARTS sont devenues les trois piliers d'un mécanisme efficace de collecte et de transfert de fonds de Drayton Valley vers Lushoto. HEARTS sollicitait les dons, la DVCF les recevait et, grâce au fonds en transit qu'elle avait créé, était en mesure d'émettre des reçus aux fins de l'impôt. Étant donné la petite taille de la municipalité, ces trois groupes avaient des membres en commun, ce qui permettait l'union des efforts et la coopération dans le cas de certaines initiatives de collecte de fonds; il a ainsi été possible d'utiliser certains dons selon les souhaits d'un donateur, pourvu que cela corresponde à des besoins bien réels à Lushoto.

Une fondation communautaire voit le jour à Lushoto

Dès le début du projet, les participants à une mission ont remis les dons recueillis à Drayton Valley à la direction de l'orphelinat Irente, à Lushoto, qui les a versés directement aux grands-mères démunies qui s'occupaient d'orphelins du sida. Il est apparu rapidement, toutefois, que Lushoto devait se doter d'une structure plus permanente, autonome et fiable pour acheminer efficacement des sommes plus importantes aux groupes qui en avaient besoin. Le modèle de la fondation communautaire était intéressant, étant donné qu'il permettrait de répondre aux objectifs en matière de gestion et de ciblage des fonds. Si le modèle était établi et géré correctement, il pourrait garantir en outre la transparence et la reddition de compte envers les donateurs. La Fondation communautaire de Lushoto a par conséquent été créée dans le but de gérer les fonds en transit destinés à venir en aide aux enfants vivant dans des orphelinats ou pris en charge par leurs grands-parents qui ne cessaient de s'appauvrir. Il n'a pas été jugé possible de créer un fonds de dotation dont les seuls intérêts du principal auraient servi à financer les services, mais cette éventualité n'a pas été rejetée définitivement.

La directrice générale de la DVCF² a travaillé avec la municipalité de Lushoto à la conception du cadre commun

² La Fondation communautaire de Drayton Valley – organisme de bienfaisance enregistré, créé en 1994 – accepte des dons pour accroître son fonds de dotation permanent et pour ses fonds en transit temporaires. Ces fonds sont utilisés pour : 1) répondre aux besoins futurs de la collectivité; 2) pallier une réduction considérable des subventions et des fonds gouvernementaux versés à des organismes communautaires; 3) financer et soutenir des organismes et des projets communautaires; 4) favoriser la création et la direction de projets caritatifs communautaires.

à la plupart des fondations; elle a notamment participé à l'élaboration de la vision, du mandat et des règlements de l'organisation, d'un manuel de politiques et de procédures, de lignes directrices et des critères d'embauche des membres du conseil d'administration et du directeur général. Il était primordial d'avoir une structure d'une totale transparence en matière de gestion et d'administration des fonds afin de maintenir la confiance des donateurs, clé du succès de toute fondation³. Il a donc été prévu de doter la structure de la FCL d'un conseil et d'un directeur général, tous bénévoles. Un conseiller de la district devait faire partie du conseil d'administration, mais l'organisation devait être entièrement indépendante du gouvernement, comme prévu dans ses règlements. Le directeur municipal de Lushoto – grandement admiré pour avoir compris et accepté d'emblée la vision de la fondation – a participé activement au processus et entrepris de chercher parmi ses relations au sein de la société civile un directeur général approprié pour la fondation, qui répondrait aux critères élaborés avec la DVCF. À la suite de cette démarche, le choix s'est porté sur un fonctionnaire à la retraite ayant une solide expérience du secteur financier et qui avait fait sa marque dans le domaine du travail social. La Ville de Drayton Valley a par la suite transféré des fonds dans le compte de la Fondation communautaire de Lushoto.



Jeannette Vatter et Barb Matheson, de la Fondation communautaire de Drayton Valley, en compagnie de William Kusaga (à droite), directeur général du conseil municipal du district de Lushoto, et de membres de la Fondation communautaire de Lushoto.

Section 3 – Résultats

Les résultats obtenus dans le cadre du partenariat entre Drayton Valley et Lushoto doivent être évalués à l'aune des caractéristiques propres du projet. D'une certaine façon, compte tenu de la collaboration d'envergure avec la société civile à laquelle a donné lieu le partenariat, on peut dire que deux projets ont été mis en œuvre parallèlement : le projet officiel de renforcement des capacités auquel participaient les deux municipalités, et le projet complémentaire visant les deux organismes communautaires. D'une part, le gouvernement

Résultats du projet officiel du PPM	Valeur ajoutée découlant de la création de la fondation communautaire
L'un des résultats clés visés par le conseil municipal du district de Lushoto était l'accroissement de la transparence à tous les échelons décisionnels. Il s'agit là d'une condition essentielle pour obtenir la confiance des citoyens.	La FCL était un exemple frappant de gouvernance transparente à Lushoto, avec des gestionnaires bénévoles consciencieux et animés d'idéaux altruistes, désireux de servir leur collectivité. Différentes pratiques de la FCL ont souvent été portées à l'attention du CMDL, et les conseillers ont été encouragés à adopter des pratiques semblables.
Le CMDL a revu ses lois, ses règlements et ses politiques, et y a apporté des changements favorisant la participation publique.	Un conseiller du CMDL fait partie du conseil d'administration de la FCL. Ce représentant agit comme observateur pour le gouvernement local et permet à celui-ci de participer aux prises de décisions avec les citoyens et, donc, de coopérer directement avec les citoyens à la prestation des services à la population.
Le CMDL a créé un bureau du tourisme qui sera financé grâce aux droits perçus auprès des exploitants d'hôtels et de services touristiques.	La FCL a servi de modèle pour illustrer tout ce qui pouvait être accompli grâce à la transparence et à la participation. Le gouvernement local a été encouragé à suivre l'exemple de la FCL et à faire participer l'industrie touristique aux processus décisionnels et de planification – cela allait permettre de convaincre l'industrie que les droits qu'elle versait servaient bel et bien à entretenir les accès aux sites et les sites eux-mêmes.

³ Ainsi, l'énoncé suivant figure dans la politique sur les conflits d'intérêts : « La Fondation communautaire de Lushoto doit s'efforcer dans toute la mesure du possible de demeurer au-dessus de tout soupçon. Il n'est pas suffisant que les décideurs soient convaincus d'agir en fonction de nobles motifs et que leurs actions soient de bonne foi. Il faut éviter, le plus possible, toute action et toute relation pouvant paraître répréhensible, et donc susceptible de susciter des doutes dans l'esprit du public. »

maintenait le cap sur les objectifs du projet officiel, à savoir le renforcement des capacités institutionnelles et l'intégration d'un processus décisionnel local aux mécanismes de planification du district en matière de systèmes de commercialisation des produits agricoles et de promotion du tourisme. D'autre part, la mairesse de Drayton Valley a eu l'idée de créer la Fondation communautaire de Lushoto, qui a été soutenue par les citoyens. Après la création du projet, les organismes de la société civile au Canada et en Tanzanie ont amorcé une collaboration avec les gouvernements municipaux, tout en préservant cependant leur indépendance. Au Canada, cette collaboration, encouragée à l'époque, est maintenant saluée. Bien que les deux projets aient été gérés séparément, la création de la FCL a eu des répercussions, limitées certes, mais utiles, sur le projet de partenariat des gouvernements locaux.

Résultats de l'engagement communautaire

La mobilisation communautaire à laquelle a donné lieu le partenariat s'est traduite par plusieurs résultats importants; ils sont décrits dans le tableau ci-dessous.

Section 4 – Analyse

Parmi tous les projets du PPM, le projet de partenariat entre Drayton Valley et Lushoto est l'un de ceux qui a suscité la plus grande mobilisation communautaire. Les bons résultats obtenus sont liés à la vaste gamme de techniques d'engagement public mise en œuvre. Ces techniques sont les suivantes :

Nouvelle institution à Lushoto	La création à Lushoto d'une fondation communautaire ayant le mandat d'acheminer les fonds aux groupes dans le besoin. L'institution est dotée d'une vision, d'un mandat, de politiques et de règlements, et dispose d'un personnel bénévole dévoué. Il s'agit de l'aboutissement des efforts conjoints des gouvernements locaux et de la société civile de Drayton Valley et de Lushoto.
Conseil d'administration – Un modèle de processus décisionnel coopératif	La FCL s'est dotée d'un conseil d'administration qui représente la collectivité et gère consciencieusement le projet; il constitue un modèle de mécanisme décisionnel conjoint pour les hommes et les femmes au sein du gouvernement municipal et de la société civile de Lushoto.
Avancement des relations entre les hommes et les femmes	Le conseil d'administration de la FCL a servi de forum pour l'amélioration des rapports sociaux entre les sexes. Les femmes qui font partie du conseil peuvent discuter avec les hommes et faire valoir leurs points de vue, et ont de plus en plus l'impression d'être leurs égales. Certaines femmes qui ont été membres du conseil ont ensuite envisagé de faire le saut en politique, et briguent maintenant les suffrages.
Réduction de la pauvreté	Jusqu'ici, la collectivité de Drayton Valley a acheminé environ 115 000 dollars canadiens à la Fondation communautaire de Lushoto. Ce chiffre n'inclut ni les dons en nature (courtepointes, préservatifs, vêtements, etc.), ni l'énorme contribution en ressources pour les activités de gestion et de l'administration du projet, ni différents menus coûts dont se sont chargés entièrement les bénévoles de Drayton Valley.
Production de ressources locales	Malgré des ressources locales limitées et de nombreux besoins concurrentiels dans le domaine des services sociaux, la FCL est parvenue à recueillir à l'échelle locale une somme additionnelle de 9 000 dollars canadiens, soit 8 pour cent du montant reçu de Drayton Valley. Tout comme dans le cas de Drayton Valley, cette somme n'inclut pas les contributions en nature (par ex., utilisation gratuite de locaux, frais de voyage, utilisation des véhicules, etc.), ni les salaires, puisque tous les collaborateurs sont bénévoles.
La société civile à l'œuvre au Canada	Drayton Valley a assisté à la création d'un réseau de bénévoles discipliné et bien organisé, composé de citoyens, d'organismes communautaires, de petites entreprises et de représentants du gouvernement local et des médias. Après plusieurs années d'existence, ce réseau est toujours actif et continue d'acheminer des fonds à Lushoto.
L'engagement communautaire devient plus stratégique	Au départ, le projet d'engagement communautaire entre Drayton Valley et Lushoto visait à faire parvenir de l'argent aux grands-mères démunies qui élevaient leurs petits-enfants, et à renflouer les coffres de l'orphelinat Irente. Toutefois, la création de « HEARTS for Lushoto » a donné lieu à l'intégration d'un volet plus stratégique axé sur l'éducation et la prévention dans le domaine du VIH-sida. La FCL a engagé un spécialiste du VIH-sida et lui a confié le mandat de faire la tournée des écoles afin de renforcer l'autonomie des fillettes et des jeunes filles.

1. Activités de sensibilisation

Allocutions publiques : au retour de sa première mission à Lushoto, la mairesse de Drayton Valley a fait une tournée de conférences auprès des groupes d'aide sociale, des congrès annuels et des organismes communautaires, et dans presque toutes les églises de Drayton Valley.

Médias : le soutien et l'intérêt des médias locaux ont grandement facilité la sensibilisation du public au projet. Cette sollicitation des médias par Drayton Valley est une innovation digne de mention. La municipalité a encouragé le rédacteur en chef du journal local, le *Western Review*, à participer à une mission à Lushoto à titre d'observateur afin qu'il puisse témoigner de la réalité de Lushoto au bénéfice des résidents de Drayton Valley. Grâce à cette démarche et aux efforts de sensibilisation d'autres médias, le *Western Review* a publié pas moins de 35 articles entre 2005 et 2008 faisant mention du partenariat entre Drayton Valley et Lushoto et de l'immense travail des groupes communautaires de Drayton Valley et des régions avoisinantes.

Appels téléphoniques ciblés et réunions : consciente qu'elle ne pourrait réussir à elle seule à mettre de l'avant des mesures de réduction de la pauvreté, la mairesse a ciblé des groupes et des citoyens de sa collectivité qui lui semblaient être en mesure de maintenir et d'intensifier le mouvement amorcé. La directrice générale de la Fondation communautaire de Drayton Valley a été l'une des personnes clés capables de communiquer aux représentants de Lushoto ses connaissances en matière de création et de gestion d'une fondation.

Bouche-à-oreille : la cause de Lushoto semblant être partout présente au sein de la collectivité, la fondatrice de « HEARTS for



Le conseiller de Drayton Valley Keith Ebbs tient un bébé à Lushoto.

Lushoto » a décidé de s'engager. Elle est devenue l'un des fers de lance de la campagne de collecte de fonds à Drayton à Valley, parlant avec détermination de Lushoto à ses amis, à sa famille et à ses voisins. Ces efforts ont non seulement fait de la Fondation communautaire de Lushoto l'une des principales causes philanthropiques de Drayton Valley, mais suscité un intérêt d'envergure régional à l'égard de l'initiative de collecte de fonds pour Lushoto et donné lieu à des demandes de conférences sur le sujet de la part des collectivités environnantes.

À Lushoto, de nombreux efforts ont été déployés pour sensibiliser la collectivité aux avantages associés à la fondation communautaire nouvellement créée. Parmi ces efforts, mentionnons des brochures traduites en swahili; une série d'allocutions de sensibilisation dans les écoles par la directrice générale de la DVCF; et énormément de bouche-à-oreille, important moyen de transmission de l'information à Lushoto.

2. Leadership

Leadership du gouvernement de Drayton Valley et de Lushoto : le partenariat entre la DVCF et la FCL n'aurait pu connaître un tel succès sans le leadership des représentants gouvernementaux de la Ville de Drayton Valley et du conseil municipal du district de Lushoto. Après avoir constaté que les orphelins de Lushoto avaient un besoin criant d'aide, la mairesse de Drayton Valley a convaincu son équipe municipale qu'il s'agissait d'une priorité pour laquelle l'ensemble de la collectivité pouvait être mise à contribution. En Tanzanie, le directeur municipal a joué un rôle déterminant, puisqu'il a



L'équipe de Drayton Valley rencontre des enfants à Lushoto. Les nombreux dons offerts par la collectivité de Drayton Valley à celle de Lushoto comprenaient des ballons de soccer.

instauré les conditions nécessaires à la création de la FCL, recrutant notamment un gestionnaire bénévole d'une grande efficacité.

Leadership communautaire : à l'issue de rencontres au Canada avec des participants à une mission à Lushoto, la directrice générale de la DVCF a compris toute l'aide que pouvait apporter la création d'une fondation pour réduire la pauvreté à Lushoto. Défrayant elle-même ses déplacements, elle s'est rendue deux fois à Lushoto pour participer à la création de la fondation et au renforcement des capacités du personnel et du conseil de celle-ci.

3. Solide éthique de bénévolat

Ce projet s'est déroulé sous le signe du bénévolat. Cet esprit était présent dès l'amorce des activités du projet et a inspiré et attiré de nombreux bénévoles tant à Drayton Valley qu'à Lushoto.

4. Détermination des enjeux

Donateurs et bénévoles se sentaient tous profondément solidaires du travail effectué par la Fondation de Lushoto. En voici quelques exemples :

- l'un des principaux membres fondateurs et figures de proue de « HEARTS for Lushoto », cherchait un moyen approprié d'honorer la mémoire de son frère décédé du sida en 1996. Elle avait d'abord pensé à soutenir le travail de la Fondation Stephen Lewis, mais a finalement décidé de contribuer à une cause plus immédiate, personnelle et locale, soit les efforts mis sur pied par Drayton Valley afin de venir en aide à la collectivité de Lushoto;
- Peu après son retour d'un stage bénévole dans un orphelinat du Ghana, une jeune résidente de Drayton Valley est décédée tragiquement dans un accident de voiture. Un fonds a été créé en son honneur, et ses parents ont alors considéré deux options, soit Vision mondiale et les orphelins de Lushoto. Les représentants de « HEARTS for Lushoto » ont été en mesure de répondre aux attentes de la famille – ils ont fait preuve de souplesse et proposé de renommer « Lindsay House » l'établissement consacré aux bureaux et aux salles de classe de l'orphelinat Irete, et d'affecter les fonds à la formation professionnelle;
- Les personnes âgées de la collectivité d'Elk Point (située dans la région de Drayton Valley) ont voulu donner à HEARTS, se sentant vivement interpellées par l'immense fardeau supporté par les grands-parents de Lushoto.
- HEARTS et la DVCF ont fait preuve de beaucoup de souplesse dans l'affectation des dons. Dans un cas, des dirigeants d'entreprise voulaient contribuer à un projet d'approvisionnement en eau. Bien que cet aspect ne fasse pas partie des priorités immédiates du projet, l'eau n'en

demeure pas moins une préoccupation universelle, et la rareté et la mauvaise qualité de l'eau sont responsables de nombreux problèmes de santé. Après que cette idée eut été portée à leur connaissance, la FCL et le personnel du service de génie du CMDL ont accepté de mettre conjointement en œuvre l'initiative.

5. Sources de financement diversifiées à Drayton Valley

Des fonds pour la Fondation communautaire de Lushoto ont été recueillis de différentes sources. Notamment :

- retenues sur les salaires du personnel municipal – l'un des premiers mécanismes de financement élaboré pour venir en aide aux orphelins du sida et aux grands-mères qui s'en occupaient a été les retenues sur les salaires des employés municipaux (deux dollars par employé par période de paye)⁴, soit la même formule que Centraide;
- l'Église Unie remet à HEARTS les revenus tirés de son initiative de commerce équitable, consistant à vendre du café, du chocolat et des fruits secs produits par de petits producteurs d'Amérique latine, pour la Fondation communautaire de Lushoto. Cette initiative a été qualifiée de « gagnante » pour tous;



Une grand-mère dont l'âge atteindrait 114 ans. Elle s'occupe de ses arrière-arrière-petits-enfants ainsi que de son fils de 63 ans, atteint du sida.

⁴ En fait, le programme de retenues sur les salaires des employés municipaux a été instauré bien avant la création de la FCL, mais les fonds ainsi recueillis ont été versés à la fondation après sa création.

- les recettes tirées des droits d'entrée ou de la vente de billets de tirage à l'occasion de différentes activités, tels les célébrations de la Journée internationale de la femme, le 100e anniversaire de l'Alberta, le salon de la courtépoinette « Hearts and Hands » et le salon annuel de l'alimentation « Tastes of Drayton Valley »;
- les dons recueillis pendant et après des conférences publiques données dans des centres pour personnes âgées, des groupes d'aide sociale, des groupes communautaires, etc.;
- les dons et legs personnels;
- les défis lancés à la collectivité – par ex., meubler une maison.

Budget parallèle de Drayton Valley : la Ville de Drayton Valley a été en mesure de créer un budget de soutien de Lushoto équivalant à environ 25 pour cent du budget du projet du PPM de la FCM. Cet argent a servi à soutenir différentes activités des membres de la délégation de Lushoto et à couvrir certains frais, tel le déplacement du journaliste qui s'est joint à la délégation de Drayton Valley en 2006. Les sept conseillers de Drayton Valley se sont prononcés en faveur de ce budget, vraisemblablement parce qu'ils étaient tous allés à Lushoto. L'un d'entre eux est même devenu un important donateur à titre personnel.

6. Transparence

Un système de reddition de compte approprié a été élaboré pour la gestion des fonds de la FCL et leur attribution à Lushoto. Un rapport financier annuel était envoyé aux donateurs, permettant à ceux-ci de constater comment leur argent avait été dépensé; des mises à jour trimestrielles leur étaient également communiquées personnellement, par courriels et par téléphone. Plusieurs citoyens de Drayton Valley se sont rendus à Lushoto et ont été en mesure de constater sur place à quoi servaient leurs dons, en plus d'entendre les témoignages de bénéficiaires. Compte tenu de l'ampleur des besoins, la directrice générale de la FCL a également distribué des fonds dès leur réception et envoyé des photos des bénéficiaires sur-le-champ. On faisait grandement confiance à la façon dont la FCL gérait les fonds, et rien n'indique que l'un des donateurs l'ait mise en doute.

Aucuns frais d'administration : au cours de la phase de création de la Fondation communautaire de Lushoto, il a été décidé que, dans le but d'améliorer la transparence, de simplifier les opérations et d'élargir le bassin des donateurs, chaque dollar recueilli irait directement aux personnes et aux institutions de Lushoto s'occupant des orphelins du sida. Au Canada et en Tanzanie, toutes les activités de gestion et d'administration sont assumées bénévolement, et tous les frais de fonctionnement sont couverts par des dons en nature.



La Fondation communautaire de Lushoto a pu financer un projet d'installation de filtres à eau à Lushoto grâce au soutien des gens d'affaires de Drayton Valley.

Section 5 – Viabilité

Différents facteurs jouent en faveur et à l'encontre de la viabilité à long terme de la FCL. Du côté favorable, il y a le fait que la Fondation a ses responsabilités bien en main, qu'elle comprend le mode de fonctionnement à adopter pour être efficace, et qu'elle est dotée d'un dynamique conseil d'administration. Malgré les besoins croissants à Lushoto, la FCL a réussi à acheminer 115 000 dollars canadiens directement aux groupes qui en avaient besoin pour soutenir l'une des plus précieuses ressources de la ville : ses enfants. Au Canada, le réseau de collecte de fonds de Drayton Valley et des collectivités environnantes semble prendre de l'expansion. Des sources stables de financement sont en place (activités annuelles, retenues sur les salaires du personnel municipal), et des collecteurs de fonds clés planifient un voyage à Lushoto avec leur propre délégation au cours de la prochaine année. On annonce Lushoto comme une destination pour les touristes désireux de travailler, ce qui a amené davantage de résidents de Drayton Valley à s'y rendre.

Du côté défavorable, la relation officielle entre la Ville de Drayton Valley et le conseil municipal du district de Lushoto est récemment arrivée à terme, de sorte qu'aucun fonds ne sera plus disponible pour soutenir les missions d'échange entre les deux collectivités. S'ensuivront peut-être un affaiblissement des communications et un effritement de la relation. La valeur de la participation de Drayton Valley au partenariat est reconnue tant par les entreprises que les citoyens, et cette participation a concouru à la crédibilité de la cause de Lushoto. Le budget

annuel de Drayton Valley utilisé pour accueillir les représentants de Lushoto pourrait également disparaître avec le projet, ce qui aurait pour effet de réduire les fonds recueillis pour la FCL.

Changement de personnel

L'une des grandes difficultés auxquelles ont fait face Lushoto et Drayton Valley a été le fait que le directeur municipal de Lushoto est décédé en 2006; il était la principale personne-ressource du projet et avait été l'un des premiers à adhérer à l'idée de la création d'une fondation. Il avait trouvé et embauché le directeur de la FCL et fait comprendre à ses collègues au sein du gouvernement les avantages d'une organisation communautaire capable de mener des interventions pratiques et stratégiques pour freiner la propagation du VIH. Après le décès de ce dirigeant communautaire, le projet de collaboration entre les deux gouvernements s'est quelque peu essoufflé, et la relation entre la FCL et le CMDL est devenue de plus en plus tendue. Après une pause, le projet a repris son élan grâce, en partie, au commissaire du district de Lushoto qui est un ardent défenseur des droits des femmes et de la FCL. Toutefois, un changement de personnel (tant au chapitre du leadership politique que de la gestion de la FCL) constitue un risque susceptible de compromettre la viabilité à long terme de la fondation.

Besoin de sources de financement diversifiées

L'une des caractéristiques les plus frappantes de la FCL est qu'à ce jour, tous les dons extérieurs proviennent de la région de Drayton Valley, en Alberta. Il est certes bon de disposer d'une source de financement dans une région plus riche de la planète, mais cette exclusivité comporte des risques. Notamment le risque pour la FCL que le financement en provenance de Drayton Valley diminue ou se tarisse au fil du temps, que ce soit par suite de l'affaiblissement des communications avec Lushoto, d'autres causes que pourrait adopter la collectivité, ou encore d'un ralentissement économique. Bien que la FCL ait présenté des propositions et de nombreuses demandes individuelles au CMDL, celui-ci a été incapable de lui assurer directement un soutien financier. Compte tenu de l'importance de la FCL pour Lushoto, la diversification des sources de financement peut être considérée comme un défi à relever conjointement par les bénévoles du CMDL et de la FCL, car elle permettrait de réduire les risques.

Section 6 – Leçons retenues et reproductibilité

L'une des plus grandes réalisations du partenariat est peut-être le climat d'effervescence qu'il a engendré à Drayton Valley, des nouvelles de Lushoto fusant d'un peu partout – personnel et conseillers du gouvernement local, journaux, radio, église, associations d'entraide, salons de coiffure, amis, collègues et



Le conseil d'administration de la Fondation communautaire de Lushoto. La structure de gouvernance de la FCL assure une gestion des fonds responsable et transparente.

voisins, kiosques d'information et conférenciers dans le cadre de différentes activités annuelles. Selon des personnes-ressources clés à Drayton Valley, un tel degré de diffusion de l'information a pu être atteint en raison des facteurs suivants : 1) la petite taille de leur collectivité (moins de 7 000 habitants); 2) les échanges entre citoyens bénévoles dans différentes organisations; 3) la grande facilité avec laquelle les citoyens peuvent avoir accès aux représentants de leur gouvernement; et 4) l'aisance économique de la collectivité.

Les municipalités ayant des caractéristiques semblables peuvent essayer de reproduire les méthodes de mobilisation publique mises de l'avant à Drayton Valley. Il serait cependant plus réaliste, et sans doute plus sage, de commencer lentement et de tenter d'abord de reproduire seulement certaines parties de l'expérience, de manière à ce que l'engagement puisse se modeler au caractère propre de la collectivité.

Voici quelques leçons retenues que devrait prendre en compte toute municipalité désireuse de reproduire un quelconque volet du partenariat entre Drayton Valley et Lushoto.

Mobilisation des citoyens face aux enjeux internationaux

Il ressort des efforts de sensibilisation déployés par Drayton Valley que si un enjeu est communiqué de manière à solliciter l'imagination ou à inspirer un sens du devoir, il est fort probable que les citoyens répondront à de pressants enjeux interna-

tionaux. Les bénévoles qualifiés de Drayton Valley ont voulu s'engager lorsqu'ils ont pris conscience des besoins de Lushoto. Il s'agit là d'une leçon susceptible d'être mise à profit dans toutes les municipalités canadiennes.

De modestes efforts porteurs d'importants résultats

Le cas de Drayton Valley démontre qu'un modeste effort initial de mobilisation publique peut se traduire par des avantages considérables pour les municipalités participantes et leurs collectivités. En se faisant des instigateurs et des facilitateurs, les représentants municipaux ont favorisé une augmentation exponentielle des services sociaux fournis et ainsi contribué à réduire la pauvreté sans qu'il leur en coûte personnellement beaucoup d'efforts. Une telle mobilisation s'est produite parce que les municipalités connaissaient les enjeux et savaient comment inciter leurs collectivités à élaborer des solutions appropriées.

Des assises solides pour la FCL

Les fondations communautaires étant les premières responsables de la gestion et de l'attribution de l'argent des donateurs, elles doivent être entièrement transparentes pour gagner et conserver la confiance du public. Beaucoup d'efforts ont été déployés pour élaborer un cadre rigoureux de politiques, faire comprendre la notion de conflits d'intérêts, et attirer et recruter des personnes compétentes dans le conseil d'administration de la FCL.

Rôle du gouvernement municipal à Lushoto

Le CMDL participait de manière appropriée à l'initiative de la FCL étant donné que, d'une part, l'un de ses conseillers faisait partie du conseil d'administration de la fondation et que, d'autre part, il fournissait les conseils techniques nécessaires pour cibler les personnes dans le besoin et leur venir en aide. Il peut être extrêmement avantageux pour un gouvernement d'avoir son mot à dire sur la façon dont l'argent d'une fondation est dépensé, sans pour autant que l'initiative soit taxée « d'autre programme contrôlé par le gouvernement ». Le CMDL était dans une position de relative « proximité », ce qui lui permettait à la fois d'encourager l'initiative et de veiller à ce que tout se déroule bien, et de laisser les citoyens maîtres de la démarche à adopter pour s'aider.

Leadership politique

Le soutien et l'engagement de la première élue de la Ville de Drayton Valley se sont avérés extrêmement bénéfiques, la mairesse conférant une crédibilité instantanée à la cause de Lushoto. La passion et la détermination avec lesquelles elle s'est employée à faire connaître cette cause font dire aux principaux intervenants qu'elle a vraiment été la force vive à l'origine de la relation entre les deux collectivités.

En conclusion

Le partenariat Lushoto-Drayton Valley a remporté le Prix 2008 de la FCM pour la contribution exceptionnelle des bénévoles (catégorie institutionnelle). Les bénévoles municipaux de Drayton Valley ont aidé leurs homologues de Lushoto à renforcer les capacités et les compétences de leur organisation en matière d'établissement des priorités, de planification, et de sollicitation et d'utilisation des ressources publiques et privées. Mais ce prix vient également reconnaître les prodigieux efforts de financement déployés par les citoyens et les organisations de la société civile de Drayton Valley pour venir en aide à un orphelinat et aux grands-mères qui prennent soin des orphelins du sida. Le partenariat municipal a été de beaucoup bonifié par le partenariat parallèle rendu possible par les efforts des deux municipalités, et qui a mené à la création d'une fondation communautaire.

Renseignements

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

Fédération canadienne des municipalités

24, rue Clarence
Ottawa (Ontario) CANADA K1N 5P3
Tél. : (613) 241-5221
Télec. : (613) 241-7117
www.fcm.ca

Cette publication a été réalisée avec le soutien financier du gouvernement du Canada par l'entremise de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).