

CERFE

République du
Cameroun

Union
Européenne

Programme de développement participatif urbain - Fourmi II -
Coopération décentralisée villes de Douala et Yaoundé

Ricerca-Azione sul Capitale Sociale a Yaoundé e Douala RACSYD

RAPPORTO FINALE

Dicembre, 2004

Indice

PARTE PRIMA - INTRODUZIONE

Capitolo Primo

Quadro istituzionale 2

Capitolo Secondo

Quadro teorico-metodologico 7

Capitolo Terzo

Descrizione delle attività svolte 17

1. *La fase di avvio* 18

2. *La sperimentazione* 23

3. *La stabilità* 27

4. *La chiusura e la sostenibilità* 31

PARTE SECONDA - I RISULTATI ANALITICI

Capitolo Quarto

La piattaforma osservativa di partenza 36

1. *La società civile* 37

2. *I fattori territoriali e il capitale cognitivo* 40

3. *L'esclusione sociale* 42

4. *La povertà* 44

5. *Relazioni tra i tre fenomeni e indicazioni operative per il programma* 47

Capitolo Quinto

L'osservazione della realtà in atto e i risultati operativi 49

1. *Sistema di osservazione n. 1 - Gli attori della società civile nei quartieri* 52

2. *Sistema di osservazione n. 2 - Le azioni di sviluppo nei quartieri* 59

3. Sistema di osservazione n. 3 - Le comunità e gli individui dei quartieri	67
4. Sistema di osservazione n. 4 - La comunicazione pubblica	74
5. Sistema di osservazione n. 5 - Gli attori istituzionali del programma	79
6. Sistema di osservazione n. 6 - Gli attori esecutori delle attività	83

PARTE TERZA - RISULTATI COMPLESSIVI E CONCLUSIONI

Capitolo Sesto

I risultati complessivi	89
-------------------------	----

Capitolo Settimo

La valutazione del programma	96
------------------------------	----

1. La pertinenza	98
2. L'efficacia	99
3. L'impatto	102
4. La sostenibilità	103
5. L'efficienza	104

Capitolo Ottavo

Raccomandazioni	107
-----------------	-----

1. Raccomandazioni strategiche	108
2. Raccomandazioni metodologiche operative	110

ANNEXES

PARTE PRIMA

INTRODUZIONE

CAPITOLO PRIMO

Quadro istituzionale

Con il contratto datato 26.1.2001 (8 ACP CM 019), le Ministre des Investissements Publics et de l'Aménagement du Territoire de la République du Cameroun¹, nella sua qualità d'Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement, e la Délégation de la Commission Européenne au Cameroun hanno dato incarico al CERFE di gestire l'Assistenza Tecnica per la realizzazione del "**Programme de développement participatif urbain - FOURMI II** - Coopération décentralisée villes de Douala et Yaoundé" (CM/7006/002). Tale programma si riferiva alla Convention de financement n° 6275/CM tra la Commission des Communautés Européennes e la République du Cameroun.

Il programma, che ha avuto una durata complessiva di 41 mesi², era inserito nel Deuxième secteur de concentration du Programme Indicatif National pour le 8ème FED 5 "Appui au développement décentralisé des communautés locales" (deuxième protocole financier de la Convention de Lomé IV 1995-2000, firmato dalla République du Cameroun e dalla Communauté Européenne il 7 mars 1997).

Il programma, che è stato considerato come una iniziativa pilota, è stato realizzato in 19 quartieri delle città di Yaoundé e di Douala e ha avuto come finalità generale quella di **appoggiare il processo di decentramento urbano in Cameroun** attraverso il trasferimento agli attori collettivi locali di crescenti responsabilità da esercitare, grazie a una loro partecipazione attiva e diretta, nell'ambito delle politiche nazionali in materia di lotta contro la povertà e l'esclusione sociale, di rafforzamento della società civile nel suo complesso e del recupero dei costi dei servizi.

¹ Denominato attualmente Ministère des Affaires Économiques, de la Programmation et de l'Aménagement du Territoire de la République du Cameroun

² La durata del programma, inizialmente prevista in 38 mesi, è stata prorogata di 90 giorni al fine di permettere la buona chiusura di tutte le attività previste. Pertanto, il programma, avviato il 12 marzo 2001, ha avuto la sua conclusione formale il 31 luglio 2004.

Gli **obiettivi specifici** del programma, che il CERFE ha considerato complessivamente come una ricerca scientifica sull'attivazione del capitale sociale³ nelle aree oggetto di intervento, sono stati i seguenti:

- **acquisire elementi conoscitivi** sul rapporto tra sviluppo sociale e sviluppo economico, sia attraverso specifiche attività di ricerca orientate a costituire la piattaforma osservativa del programma, sia mediante l'attivazione stessa del capitale sociale locale attraverso le azioni del programma;
- **favorire il rafforzamento**, in termini di formazione e di capacity building, **degli attori locali della società civile e della pubblica amministrazione**;
- **favorire la nascita e la crescita di reti locali di sviluppo urbano** costituite da tutti gli attori della società civile;
- **contribuire al miglioramento dell'ambiente urbano dei suddetti quartieri** attraverso il finanziamento di micro-interventi finalizzati allo sviluppo economico e sociale, nonché alla lotta alla povertà e all'esclusione sociale;
- **creare un sistema di comunicazione pubblica** volta alla sensibilizzazione degli attori locali e alla diffusione di informazioni relative al programma e alle sue azioni.

Il CERFE, titolare dell'Assistenza Tecnica, lavora da oltre venti anni ad un programma di ricerca su fenomeni di grande rilievo per il mondo contemporaneo rispetto ai quali sembra esistere un deficit di conoscenze e di interpretazione. In particolare, il CERFE ha realizzato ricerche e interventi nell'ambito del capacity building per lo sviluppo e in quello

³ Per una definizione del concetto di capitale sociale utilizzato si veda il quadro teorico-metodologico.

delle politiche urbane di lotta alla povertà e all'esclusione sociale, sia in Italia sia al livello internazionale⁴

Il presente programma si è inserito nel quadro del più recente **orientamento dell'Unione Europea in materia di politiche di cooperazione allo sviluppo sostenibile** con i paesi ACP, caratterizzato da interventi di cooperazione decentralizzata i cui assi fondamentali di azione sono: l'appoggio ai processi di decentramento tendenti a favorire sistemi di *governance* locale legittimi ed efficaci; l'appoggio alle iniziative e alle dinamiche dello sviluppo locale; l'appoggio a nuove forme di dialogo politico e sociale finalizzate alla creazione di network locali di attori decentralizzati per l'attuazione di politiche di sviluppo.

Il programma, inoltre, è stato realizzato nel contesto del **processo di decentralizzazione** al quale il Governo del Cameroun ha dato particolare importanza, nell'ultimo quinquennio, come strumento di implementazione delle politiche di sviluppo urbano. Nel novembre 1999, infatti, esso ha approvato la cosiddetta "strategia urbana di governo" che si basa sulla creazione di nuove forme di partenariato locale tra i tre principali attori urbani, vale a dire: lo stato; le collettività urbane decentralizzate; la società civile.

Per la realizzazione del presente programma, il CERFE ha costituito una *équipe* per l'Assistenza Tecnica in loco, formata da un direttore del Programma, da un vice direttore, da un contabile e da una segretaria. Nel corso dei 41 mesi di attività si sono succeduti alla direzione del Programma tre esperti internazionali. Per tali sostituzioni è stato richiesto ed ottenuto

⁴ In particolare, tra le ricerche e gli interventi più recenti, realizzati dal CERFE sul tema del capitale sociale, si possono ricordare: "Recherche sur la dévaluation sociale et la restauration du capital social en sociétés déchirées par la guerre: Somalie et Guatemala", commissionata dalla Banque Mondiale; e quattro programmi commissionati dalla Commissione Europea "Capitale sociale locale nell'Area Pisana - appoggio alle organizzazioni della società civile"; "Donne per la risoluzione dei conflitti e la costruzione del consenso in Angola"; "Ricerca-azione sugli effetti sociali ed economici dell'Uragano Mitch (Assistance technique pour la reconstitution de la société civile en Amérique Centrale après l'ouragan Mitch)"; Ricerca-azione sulla povertà urbana in Brasile (Assistance technique pour l'appui aux populations défavorisées dans les zones urbaines de Rio de Janeiro et São Paulo)".

l'accordo del Governo del Cameroun (attraverso la Cellula di Coordinamento Cameroun-Union Européenne - CCC UE e della Delegazione della Commissione Europea in Cameroun - DCE. In particolare, nel periodo marzo - dicembre 2001 la carica è stata ricoperta da Maurizio Floridi al quale è succeduto (periodo luglio-dicembre 2002) Gian Andrea Rolla. Nel periodo aprile 2003 - luglio 2004 il CERFE si è avvalso della direzione di Filippo Quinci. Federico Marta, responsabile del backstopping (si veda oltre), ha garantito, infine, la direzione ad interim nei periodi di vacanza della figura di capo progetto (gennaio-giugno 2002 e gennaio-marzo 2003) e, comunque, la continuità delle attività della ricerca-azione per l'intero periodo.

Il ruolo di vice direttore del programma e di contabile sono stati ricoperti per tutto il periodo di implementazione rispettivamente da Léonard Ntonga Mvondo e da Daniel Evong Evong.

L'équipe dell'Assistenza tecnica è stata assistita e sostenuta, durante tutto il periodo di realizzazione, da un gruppo di ricercatori del CERFE presso la sede centrale di Roma aventi funzioni di *backstopping*. Tale funzione è consistita, principalmente, nel sostegno alle attività di progettazione e di pianificazione, alla predisposizione di strumenti tecnici specifici, al controllo e al monitoraggio delle attività e dei prodotti, alla produzione dei rapporti intermedi e finali, alle attività e ai rapporti istituzionali. Per lo svolgimento delle funzioni di backstopping, inoltre, i ricercatori incaricati hanno realizzato anche cinque missioni di corta durata in occasione di specifiche necessità.

Il presente rapporto finale, redatto da Federico Marta, fa seguito a 5 precedenti rapporti semestrali di attività e si articola in tre parti dedicate rispettivamente a: gli aspetti introduttivi quali il presente quadro istituzionale, il quadro teorico-metodologico e una breve descrizione delle attività; i principali risultati operativi raggiunti attraverso le singole componenti del programma; i risultati complessivi e la valutazione del programma, nonché alcune raccomandazioni finali.

CAPITOLO SECONDO

Quadro teorico-metodologico

Il programma FOURMI II, in virtù del suo carattere pilota, è stato realizzato come una ricerca-azione volta a **comprendere, mentre venivano attivate, le dinamiche che presiedono e che caratterizzano la mobilitazione e il rafforzamento del capitale sociale presente nelle aree oggetto di intervento**. In questo senso, ogni operazione svolta è stata registrata e considerata anche come fonte o elemento di informazione per lo studio di tale processo e, contestualmente, per una valutazione del programma e dei suoi risultati.

1. Il Capitale sociale locale

In questo contesto, il **capitale sociale** è stato inteso come **la forza intrinseca di una popolazione, di un gruppo umano o di una rete** in una specifica area. Si tratta di una forza **determinata dall'interazione tra soggetti differenti**, vale a dire i rappresentanti della società civile, i portatori di capitale cognitivo e i detentori dei cosiddetti fattori territoriali.

Questa **interazione è condizionata in modo positivo** dalla presenza di **un'azione sociale** in grado di determinare un clima di **fiducia** generale tra gli attori che operano per lo sviluppo al livello locale; essa, per contro, è **condizionata negativamente** dalla presenza di un forte **processo di esclusione sociale** e dalla presenza di una massa critica di persone in condizione di **povertà estrema**.

la società civile

Con società civile, si è fatto riferimento all'insieme degli attori portatori di **un'agency di trasformazione sociale** identificabile come **società civile**. Si tratta di tutti quegli **attori collettivi** che agiscono al livello locale, residenti o meno in una data area, e che sono portatori di un **orientamento alla responsabilità sociale**, vale a dire che esprimono una intenzionalità e

operano in favore dello sviluppo sociale ed economico del proprio territorio. Tra questi si possono inserire, oltre alle organizzazioni tradizionalmente considerate come costituenti la società civile (associazioni, ong, sindacati, organizzazioni religiose, ecc.), anche altri soggetti quali: università ed enti di ricerca, mass media, imprese piccole e medie, grandi imprese, associazioni professionali, ecc.

Questi, infatti, in virtù di tale orientamento, ma anche della loro capacità e volontà di agire possono contribuire in ampia misura alla **realizzazione di iniziative e interventi** di lotta all'esclusione sociale e di miglioramento dell'ambiente urbano. Questa capacità appare essere tanto più forte, quanto più la **società civile** di una determinata area si presenta **consistente numericamente, diversificata**, in quanto a tipo di organizzazioni e di aree di intervento, e con un'alta qualità.

La **qualità** degli attori collettivi della società civile è stata valutata attraverso la misurazione dei fenomeni riguardanti la loro cultura, l'agency, l'azione e l'identità.

- Con il termine **cultura** di un gruppo ci si riferisce alla forza esercitata dal gruppo sui suoi membri in termini di percezione della realtà attraverso l'orientamento di detta percezione. A tale riguardo, essa comprende anche strutture mitiche e simboliche, valori e aspettative professionali, elementi di cultura in senso gerarchico (autori di riferimento, libri, presenza o uso di biblioteche, ecc.).
- **L'agency** di un gruppo è la presenza di uno specifico progetto volto a incidere sulla realtà e a produrre un cambiamento su di essa; in questo senso, si può dire che *l'agency* coincida, per diversi aspetti, con quella che nel mondo imprenditoriale viene chiamata "mission".
- **L'azione** di un gruppo, ai fini della presente ricerca, è costituita dall'insieme di attività, di progetti e di programmi - ispirati dall'*agency* - da esso realizzati.
- **L'identità** di un gruppo si sostanzia nella presenza di norme esplicite e di risorse materiali; essa, inoltre, deve essere intesa come il

grado di controllo che il gruppo ha dell'ambiente in cui opera, sia interno (sintonia del gruppo) che esterno (consonanza del gruppo).

i fattori territoriali

Il secondo elemento preso in considerazione è stato l'insieme dei servizi e delle strutture che rappresentano i cosiddetti **fattori territoriali infrastrutturali, organizzativi e relativi alla comunicazione**. Un insieme di potenzialità che consente, in una determinata area, quella circolazione di persone, merci e informazioni che facilita l'insorgere di opportunità per attività sociali ed economiche, o il loro regolare svolgimento una volta avviate; tali fattori comprendono:

- la presenza e il funzionamento delle **infrastrutture e dei mezzi di trasporto** che permettono la circolazione delle persone e delle merci (rete stradale e infrastrutture di collegamento; servizi di trasporto pubblico e privati);
- la presenza e il funzionamento di **reti e strumenti per la diffusione di informazioni** (testate giornalistiche radiofoniche e televisive; strutture della comunicazione in generale; servizi di collegamento internet, telefonia cellulare, rete telefonica fissa, ecc.);
- la presenza e il funzionamento di **servizi vari per lo svolgimento delle attività economiche e sociali** (quali, ad esempio, istituzioni bancarie e finanziarie; servizi alle imprese, ecc.);
- **imprese e attività economiche** comunque esistenti sul territorio.

il capitale cognitivo

Con capitale cognitivo si fa riferimento all'insieme delle risorse umane qualificate e altamente qualificate, nonché alle istituzioni preposte all'istruzione, all'educazione e alla ricerca nell'ambito delle risorse umane di una determinata area geografica. Si tratta di un insieme di soggetti che rappresentano un "**deposito vivente**" di **informazioni, conoscenze e capacità mobilitabili per lo sviluppo locale**. Tra questi soggetti devono essere inclusi:

- i soggetti portatori di cultura e di conoscenze di alto livello;

- i soggetti portatori di nuove informazioni e nuove conoscenze;
- i soggetti portatori di capacità tecniche e professionali;
- i soggetti dotati di istruzione di base;
- le università (facoltà, dipartimenti, ecc.) e altri enti di studio e ricerca.

L'esclusione sociale

L'**esclusione sociale** è stata intesa come un **processo di impoverimento** derivante dalla cumulazione e dall'interazione tra loro di diversi fattori di rischio sociale, che tendono a spingere i soggetti che vi sono esposti verso una **condizione di povertà**. In quanto processo di impoverimento, l'esclusione sociale colpisce soprattutto gli **strati della società non ancora poveri, ma a rischio**, quali i lavoratori con bassi livelli salariali, i piccoli commercianti, gli artigiani, i disoccupati, i gruppi situati al limite inferiore del ceto medio, fino a quella parte della middle class che, nonostante viva in una condizione di benessere, può essere interessata da fattori di rischio sociale.

In particolare, nel presente intervento sono stati considerati i seguenti dodici fattori di rischio sociale e ambientale:

1. **Habitat** (Scarsa qualità dell'habitat urbano e delle condizioni di alloggio della popolazione)
2. **Salute** (Scarsa qualità dei processi di prevenzione e promozione della salute)
3. **Lavoro** (Scarse possibilità di accesso all'occupazione)
4. **Intelligenza** (Inadeguata promozione e difesa delle risorse umane locali)
5. **Criminalità** (Presenza di condizioni di insicurezza sul territorio)
6. **Genere** (Mancata valorizzazione delle risorse umane femminili)
7. **Famiglia** (Crisi della struttura familiare)
8. **Comunicazione** (Difficoltà di accesso all'informazione e ai sistemi di comunicazione)
9. **Pubblica amministrazione** (Scarsa qualità della pubblica amministrazione)

10. **Disordine istituzionale** (Difficoltà di gestione dei processi sociali da parte delle istituzioni)
11. **Sicurezza sociale** (Bassi livelli di sicurezza sociale)
12. **Abbandono sociale** (Carenza nell'offerta di servizi di assistenza e protezione)

la povertà come danno sociale

La perdita progressiva di capacità, determinata dalla cumulazione di fattori di rischio (esclusione sociale), può produrre effetti dannosi e condurre verso lo **stato di povertà**. Tale condizione è caratterizzata da una **perdita di controllo sulla realtà e da una riduzione o crisi dell'identità** dell'individuo. Si tratta, quindi, di un fenomeno multidimensionale, che ha risvolti culturali, psicologici ed economici.

In questo quadro, la condizione di deprivazione economica, vale a dire vivere **al di sotto della soglia** economica della povertà, può essere interpretata come una preconditione della povertà "sociologica", o come inizio del "**danno sociologico**", e offrire, quindi, un'utile indicazione per **delimitare** il fenomeno stesso.

All'interno di tale fenomeno si possono esperire differenti gradi di riduzione, o crisi, dell'identità determinati dalla presenza o dall'assenza di **tre "dimensioni" dominanti della povertà: le risorse**, la disponibilità cioè di beni e/o di servizi di base; **la socialità**, riguardante l'insieme delle relazioni stabilite dal soggetto in stato di povertà con altri soggetti, anche collettivi; **l'agency**, intensa come la volontà e la capacità del povero di agire in direzione di un miglioramento economico e sociale.

In base alla presenza o meno di queste tre dimensioni, e soprattutto alla presenza o meno della volontà o capacità di agire (*agency*), è possibile determinare una differenziazione tra i **poveri** cosiddetti "**estremi**", quelli "**overall**" e quelli che si trovano in una situazione di limbo o "**borderline**".

2. La mobilitazione del capitale sociale locale

In considerazione di quanto esposto sopra e delle specifiche caratteristiche del capitale sociale locale, **l'assistenza tecnica garantita dal CERFE** al programma FOURMI II è consistita non solo nella semplice attivazione della società civile, ma anche, e soprattutto, nella **mobilitazione del capitale sociale locale** al fine di creare **legami stabili tra gli attori della società civile e tra questi e le amministrazioni pubbliche**; legami in grado di rafforzare la fiducia sociale e di favorire il coinvolgimento attivo delle risorse cognitive locali e l'utilizzazione dei cosiddetti fattori territoriali.

Si è cercato, in sostanza, di **promuovere una rete produttiva**, anche da un punto di vista economico, volta a creare **un sistema di governance** fondato sul partenariato tra tutti gli attori locali e **orientato allo sviluppo urbano**.

Per fare questo, il programma FOURMI II ha operato materialmente per la realizzazione di quattro differenti componenti:

- la **ricerca**, attraverso la quale si è cercato, oltre che di definire un quadro conoscitivo di partenza circa la realtà sociale ed economica dei quartieri⁵ di intervento, di ottenere elementi di nuova conoscenza sul processo di attivazione e di rafforzamento del capitale sociale locale in funzione della riduzione dell'esclusione sociale e come strumento di lotta alla povertà;
- i **micro finanziamenti**, vale a dire la gestione di un fondo per la realizzazione di micro interventi di sviluppo urbano promossi e gestiti da attori della società civile locale autonomamente o in partenariato;
- il **rafforzamento delle capacità**, vale a dire un insieme di attività e di moduli di formazione rivolti agli attori della società civile e alle

⁵ Inizialmente, il programma FOURMI II ha avuto come aree di riferimento 14 quartieri (7 in ognuna delle due città). Solo nell'ultimo anno di attività il programma ha esteso ad altri quattro quartieri (due a Yaoundé e due a Douala) il suo ambito di intervento, mentre uno dei quartieri di Douala è stato sostituito.

pubbliche amministrazioni locali, finalizzati a migliorare le possibilità di tali attori di incidere in modo efficace sulla realtà;

- la **sensibilizzazione e la comunicazione pubblica**, attraverso le quali si è cercato, non solo di creare un ambiente favorevole alla realizzazione del programma, ma anche e soprattutto di facilitare la connessione e lo scambio di informazioni tra gli attori e le reti della società civile e di promuovere una sinergia effettiva tra di essi.

3. Il capitale sociale locale in azione

Come detto, l'intero programma è stato considerato uno strumento di conoscenza della realtà nella quale è intervenuto e, pertanto, ogni attività realizzata è stata considerata anche una azione di ricerca e tutto il materiale raccolto, registrato e archiviato ha rappresentato una fonte di informazione. Pertanto, se **una ricerca in senso stretto** (componente del programma) ha contribuito alla definizione di una piattaforma osservativa circa la realtà di intervento al momento di avvio delle attività e ha fornito utili indicazioni per la mobilitazione di tutti gli attori locali, una **ricerca in senso lato** (il programma stesso nel suo insieme) ha permesso di osservare, longitudinalmente, **l'azione prodotta dalla mobilitazione del capitale sociale e le dinamiche che regolano tale azione**.

In funzione di quanto detto, **la realtà è stata articolata in sei differenti sistemi di osservazione** attraverso i quali è stato possibile raccogliere, in modo analitico, informazioni, non solo relative alle azioni del programma, ma concernenti anche tutti gli attori coinvolti ai diversi livelli, alle azioni da loro realizzate e ai principali risultati ottenuti.

Tali "sistemi di osservazione della realtà", che vengono presentati analiticamente di seguito, sono quelli relativi a:

- **gli attori della società civile** operanti nei quartieri (sistema volto a verificare le dinamiche di attivazione della società civile, la numerosità degli attori, gli orientamenti e le capacità di intervenire, la capacità di creare partenariati, ecc.);

- le **azioni realizzate** da tali attori (sistema volto a osservare la capacità degli attori di produrre iniziative di sviluppo urbano e di lotta alla esclusione sociale, di implementare azioni di qualità, di coinvolgere risorse umane ed economiche);
- le **comunità dei quartieri** (sistema volto ad osservare i mutamenti e i miglioramenti nella qualità della vita per le comunità locali e per i singoli individui);
- la **comunicazione pubblica** (sistema volto a verificare le capacità del programma e dei suoi strumenti di favorire la creazione di un ambiente favorevole e di avere un impatto sull'opinione pubblica sui temi della società civile e del capitale sociale locale);
- gli **attori istituzionali coinvolti** nella gestione del programma (sistema volto a osservare le dinamiche interne alla gestione del programma e ad identificare gli elementi che hanno facilitato la sua implementazione e quelli che la hanno ostacolata);
- i **soggetti esecutori** delle azioni previste (sistema analogo al precedente volto a verificare le dinamiche interne relative agli enti esecutori delle azioni del programma).

Tutto ciò ha permesso, inoltre, di verificare come le differenti azioni, i differenti attori e l'interazione tra questi abbia influito sulla buona riuscita del programma in termini soprattutto di pertinenza, di efficacia, di impatto e di sostenibilità generale.

Con **pertinenza** si è fatto riferimento alla capacità del programma e delle strutture messe in campo di considerare e cercare di risolvere i principali problemi connessi con lo sviluppo locale nelle aree di intervento e di inserirsi nel contesto delle politiche di sviluppo nazionali.

Con **efficacia** si è inteso la capacità del programma di raggiungere, attraverso le azioni svolte, gli obiettivi specifici e la finalità generale che esso si era posti.

Per **impatto**, in considerazione del poco tempo intercorso dalla fine delle attività e dell'impossibilità di valutare gli effetti irreversibili di queste sulla realtà, sono stati considerati, nel presente contesto, indicatori, diretti o proxy, quali: il consenso dei differenti attori coinvolti; la

soddisfazione delle popolazioni locali circa l'intervento; la crescita degli attori della società civile; l'effettiva capacità di produrre miglioramenti strutturali nei quartieri di intervento.

Con **sostenibilità**, si è voluto intendere l'insieme degli strumenti, delle relazioni e delle competenze trasmesse dal programma agli attori locali al fine di creare un ambiente favorevole al mantenimento e allo sviluppo dei risultati raggiunti.

Infine, con **efficienza**, anche se si tratterà di una analisi prima facie e non di una indagine ad hoc che richiederebbe strumenti differenti, si è intesa la capacità del progetto di impegnare e spendere quanto previsto e realizzare le attività con un adeguato utilizzo di risorse economiche, umane e tecniche.

CAPITOLO TERZO

Descrizione delle attività svolte

Il Programma FOURMI II è stato avviato formalmente il 12 marzo 2001, con l'arrivo in Cameroun della missione di avvio del CERFE, e ha avuto una durata complessiva di 41 mesi fino al 31 luglio del 2004. Il programma può essere ripercorso, nel suo evolversi caratterizzato dall'intreccio delle differenti componenti, secondo quattro principali fasi di esecuzione. Una prima fase di avvio, una fase sperimentale e di messa a punto, una di piena implementazione e una, infine, di conclusione, di valutazione e di restituzione.

Nonostante questa semplice ripartizione in quattro fasi, il programma deve essere considerato, in virtù dell'elevato numero di attività previste, di attori coinvolti e di beneficiari, un intervento complesso, composto da molteplici elementi e situazioni che potranno essere presentate solo in modo sintetico e asistemico. Per una descrizione analitica e sistematica delle attività si rimanda ai singoli rapporti presentati in precedenza⁶.

1. La fase di avvio (marzo-dicembre 2001)

La **fase di avvio** ha avuto una durata di circa nove mesi ed è stata mirata alla definizione delle strutture di gestione, alla progettazione operativa del programma e delle sue specifiche componenti, alla sensibilizzazione degli attori potenzialmente coinvolgibili nelle attività e alla realizzazione di alcune **attività di studio e ricerca** volte a verificare le ipotesi di partenza circa la presenza e la forza della società civile, nonché ad accrescere la conoscenza relativamente alle realtà e agli strumenti di intervento del programma.

⁶ Complessivamente sono stati presentati cinque rapporti semestrali di attività e per la precisione un rapporto relativo al Devis programme de démarrage (DP0), tre rapporti relativi al Devis programme n. 1 (DP1) e un rapporto per il Devis programme n. 2 (DP2).

L'assistenza tecnica e il backstopping

In questa fase, ovviamente, il primo insieme di attività è stato caratterizzato dalla definizione delle strutture di gestione del programma e, in particolare, alla **composizione dell'èquipe di assistenza tecnica**. E' in questo periodo che hanno preso servizio, oltre al capo progetto insediatosi il 21 marzo, il vice capo progetto e coregisseur del programma FOURMI II Léonard Ntonga Mvondo e il contabile Daniel Evong Evong.

Nello stesso periodo, presso la sede centrale del CERFE a Roma, si è costituita l'**èquipe di backstopping** la cui responsabilità è stata attribuita a Federico Marta. Tale struttura di sostegno a distanza ha garantito, in questa fase, la realizzazione degli **studi preparatori** e la **progettazione operativa del programma** nel suo complesso (aprile 2001) e delle componenti specifiche.

In particolare, si è proceduto, nei primi mesi di questa fase di avvio, all'impostazione e alla progettazione delle **componenti "ricerca"** (maggio-giugno 2001) e **"comunicazione pubblica"** (ottobre-novembre 2001). La prima è sfociata in un progetto operativo contenente le domande di conoscenza che il programma si poneva, gli elementi teorici di riferimento, la metodologia e gli strumenti tecnici da utilizzare. La seconda attività di progettazione è sfociata nel piano di comunicazione pubblica all'interno del quale erano presenti, tra l'altro: l'impostazione generale del piano centrato sul doppio canale comunicazione istituzionale (concernente il programma in senso stretto) e comunicazione sociale (concernente i temi e i fenomeni del capitale sociale); gli elementi base per la definizione e la messa a punto di tutti gli strumenti di comunicazione previsti; gli elementi per la valutazione delle attività; la tempistica e le risorse necessarie.

Nel frattempo l'èquipe di assistenza tecnica ha provveduto ad una prima serie di adempimenti formali, tra cui:

- l'apertura e all'attrezzatura **dell'ufficio del programma;**

- la predisposizione degli **strumenti di presentazione del programma** (carta intestata, biglietti da visita, scheda di presentazione, ecc.);
- la **definizione**, di comune accordo con gli interlocutori istituzionali, **dei 14 quartieri** dove realizzare il programma⁷;
- l'individuazione dei primi cinque **organismi corrispondenti** (Centre d'Appui aux Nouvelles Alternatives de Développement Local - CANADEL; Association des Amoureux des Livre - ASSOAL; Doual'Art; Association pour la Promotion des Initiatives Communautaires Africaines - APICA; Réseau des Habitants);
- la definizione e la formalizzazione dei **rapporti di collaborazione con tali organismi**.

Tali soggetti, appartenenti anch'essi alla società civile camerounense, hanno avuto il ruolo di sostenere l'assistenza tecnica nell'implementazione delle differenti attività durante tutto il programma. In particolare, si deve ricordare che Canadel, è stato incaricato di seguire la realizzazione delle attività di campo della ricerca, che Assoal, è stato incaricato della realizzazione di numerose parti del piano di comunicazione pubblica e che gli altri, in questo primo periodo, sono stati incaricati delle attività di sensibilizzazione e di animazione nei quartieri.

E' con questi soggetti che sono state portate avanti le prime azioni di rafforzamento delle capacità dei soggetti della società civile e, in particolare, sono stati realizzati sei seminari di formazione collettivi (rivolti a tutti gli Organismi) e 15 incontri specifici di addestramento su specifiche questioni (con uno o un numero limitato di Organismi).

La sensibilizzazione e la comunicazione

Questo primo momento di implementazione del programma è stato mirato ad **entrare in contatto diretto con tutti gli attori** chiamati a collaborare alla realizzazione del programma e a presentare loro le

⁷ In un primo momento il Programma è intervenuto solo in 14 quartieri di cui 7 a Douala (Bessengue Vallée e Akwa; Brazzaville; Nyalla; Nylon; Oyak; Tergal) e 7 a Yaoundé (Biyem Assi; Emombo; Etoudi; Mballa I; Mendong; Mvog Betsi; Nkol Bikok).

caratteristiche principali, la struttura e le opportunità offerte da FORUMI II. Questo **processo di sensibilizzazione** e coinvolgimento, portato avanti in collaborazione con gli organismi corrispondenti, ha condotto alla realizzazione, tra l'altro di:

- **15 incontri con alcuni interlocutori istituzionali**, tra cui organismi donatori presenti in Cameroun, Communauté urbaine di Yaoundé e di Douala, Mairies e sotto prefetture di Yaoundé e di Douala, Croce rossa del Cameroun, Banque Africaine de Développement, ecc.) finalizzati alla presentazione delle attività, alla discussione circa l'approccio utilizzato, alla verifica delle possibilità di collaborazione e delle sinergie positive tra i diversi attori;
- **due dejenneure de presse** per la presentazione del programma uno a Yaoundé e uno a Douala;
- numerosi **incontri con altri enti e istituzioni** regionali e nazionali, tra cui si possono ricordare quelli con le Projet ALISEY (projet sous régional de lutte contre le trafic des enfants), le Coordinateur du projet sous régional Proculture, les pasteurs protestants et Catholic Releaf Service, le PACDDU, les représentants de l'église catholique, l'EFA - Ecole de Formation Agricole;
- i **primi due numeri del bollettino** di FOURMI II dal titolo "Capitale sociale e società civile";
- i **primi numeri della revue de presse** sur la société civile.

Le attività di micro finanziamento

Durante la prima fase, sono state avviate tutte le attività propedeutiche all'implementazione della componente micro finanziamenti tra cui, come detto, la sensibilizzazione, la ricerca e la progettazione operativa (terminata, attraverso vari passaggi, nella fase successiva). Nonostante ciò, attraverso le attività di comunicazione e di sensibilizzazione nei quartieri, si è cominciato a far circolare l'informazione relativa alle opportunità di finanziamento offerte dal programma. Tale situazione ha prodotto l'avvio

di una **progettazione spontanea** da parte delle organizzazioni della società civile che hanno fatto confluire **oltre 180 proposte e idee progettuali da realizzare nei propri quartieri**. In reazione a tale iniziativa spontanea, l'équipe di assistenza tecnica ha predisposto un archivio funzionale a conservare tali proposte e le principali informazioni relative agli enti proponenti.

Le attività di ricerca

Come detto un momento fondamentale di questa prima fase è stata la realizzazione di una serie di attività di ricerca che, attraverso la consultazione di numerose fonti di informazioni (381 rappresentanti di organizzazioni della società civile e circa 300 informatori qualificati riuniti in 28 focus group – 2 per quartiere) hanno permesso la costituzione di:

- **una plate-forme d'observation** che ha fornito informazioni specifiche circa la presenza e la diffusione dei fenomeni oggetto di indagine nei quartieri di intervento del programma, nonché una **mappa dei soggetti della società civile** e una scheda informativa per ciascun quartiere (per i risultati sintetici si veda la seconda parte);
- **un repertorio di micro realizzazioni** contenente un elenco esaustivo di iniziative promosse da soggetti della società civile in ambito urbano e che ha fornito indicazioni circa elementi di successo di tali esperienze.

I risultati di tali attività di ricerca hanno permesso di meglio definire e mettere a punto **l'approccio teorico e metodologico dell'intervento** e, soprattutto, di impostare con maggiore pertinenza le componenti "micro finanziamenti" e "rafforzamento delle capacità".

Le attività di ricerca, hanno rappresentato un ulteriore momento di coinvolgimento e di sensibilizzazione della popolazione locale nel quadro del programma. Infatti, si è proceduto, prima della raccolta dei dati sul campo alla realizzazione **di 14 presentazioni pubbliche** (una per ciascun quartiere prescelto) del programma, delle opportunità da esso offerte dei criteri generali per partecipare alle attività, della tempistica di realizzazione e di tutti gli aspetti concernenti le attività di ricerca. E' in questo quadro che si è proceduto alla organizzazione e alla convocazione

delle riunioni per la realizzazione dei focus group previsti dalle attività di campo della ricerca⁸.

2. La fase di sperimentazione e di messa a punto (gennaio-dicembre 2002)

Al periodo di avvio, si è susseguita una **fase** che può essere definita **sperimentale** e di assestamento in quanto ha permesso di **testare**, confrontandosi con la realtà e con gli altri attori coinvolti, **le procedure, le strutture e gli strumenti propri dell'intervento**.

L'assistenza tecnica e il backstopping

In questa fase, caratterizzata dal cambio del Capo progetto e da un periodo di interim garantito dal personale dell'équipe di backstopping, si è proceduto, oltre alla consegna e alla revisione del **primo Memoire contabile** del programma, anche alla **messa a punto della struttura e delle procedure di gestione contabile amministrativa** con l'acquisto e il parametraggio del programma informatico Tompro. In questo periodo sono stati avviati anche rapporti formali e periodici di verifica e di scambio di informazioni con la CCC UE.

Sempre in tale periodo, si è provveduto, tra l'altro, **all'affitto e all'allestimento di un nuovo ufficio** più ampio e adeguato alle necessità del programma rispetto al precedente, con una sala riunioni utilizzabile anche in occasione delle attività formative, quattro uffici e una segreteria. Si è, proceduto alla messa a disposizione del programma di una

⁸ Per l'impostazione e i risultati della ricerca si vedano il progetto operativo e il rapporto finale della Piattaforma osservativa consegnati ufficialmente nel corso del 2002. Per una sintesi dei risultati principali della piattaforma osservativa, si rimanda, invece, al capitolo successivo.

autovettura provvisoria e alla definizione di un piano di presenze mensile fisso nella città di Douala.

In questo periodo, l'équipe di backstopping, oltre ad una missione di corta durata volta a mettere a punto gli aspetti della comunicazione pubblica (si veda più avanti), si è concentrata sulla **progettazione operativa** della componente micro finanziamenti e alla predisposizione dei principali strumenti volti a lanciare questo tipo di attività. In particolare, in questo periodo si è proceduto alla redazione di:

- il testo del **progetto operativo** contenente tutte le indicazioni necessarie alla gestione e all'implementazione di tale componente, tra cui, il target dei beneficiari, il montante delle sovvenzioni e la percentuale di contributo da aggiungere a cura dei beneficiari, il tipo di micro interventi finanziabili e gli assi di finanziamento, ecc.;
- il testo del **bando di selezione** delle proposte di progetto;
- il testo della **notizia esplicativa**, vale a dire una sorta di guida per il promotore che, annessa al testo del bando, ne chiariva e ne approfondiva i differenti articoli;
- lo **schema di valutazione** con i criteri e i punteggi relativi;
- il testo della **sovvenzione** base, da applicare a tutti i rapporti contrattuali con i beneficiari dei micro finanziamenti.

Il bando pilota e il primo bando di selezione

In questo quadro, quindi, è stato dato vita al cosiddetto "**bando pilota**" nell'aprile 2002 e, successivamente nel luglio 2002, al **primo bando di selezione di micro interventi** che hanno permesso la redazione della versione provvisoria del **manuale delle procedure tecniche** per la gestione del fondo di finanziamento, contenente tutti gli strumenti e le procedure necessarie, tra le quali:

- la redazione e la pubblicazione dei bandi di selezione;
- la valutazione e la selezione delle proposte;
- la definizione degli accordi contrattuali;

- il monitoraggio e la valutazione tecnica e finanziaria delle attività.

Nel mese di giugno nel corso di un seminario di lavoro al quale hanno partecipato i rappresentanti del Programma FOURMI II, della DCE, della CCC UE, degli Organismi corrispondenti e del Programme d'appui aux capacités décentralisées de développement - PACDDU⁹ è stato possibile discutere e apportare alcune prime correzioni e ampliamenti al testo del manuale.

Attraverso il primo bando e quello pilota, è stato possibile procedere all'approvazione dei **primi 39 micro finanziamenti**, 21 a Douala e 18 a Yaoundé, a soggetti della società civile dei 14 quartieri oggetto di intervento (per una lista completa dei micro interventi finanziati sia in questo che nei successivi bandi si veda l'elenco in allegato).

Sulla base di queste prime esperienze e del primo feed back sul manuale delle procedure si è proceduto, nei mesi di ottobre e di novembre, alla pubblicazione di un secondo bando di selezione.

Il rafforzamento delle capacità

La sperimentazione, in considerazione del carattere integrato delle componenti del programma, ha riguardato, ovviamente, anche altri aspetti come quello del rafforzamento delle capacità delle organizzazioni della società civile.

In tale periodo, infatti, si è proceduto alla verifica e alla realizzazione dei **moduli di addestramento** concernenti la redazione delle proposte di micro intervento, i criteri di valutazione e le norme previste dal bando di selezione. Tali moduli, che erano rivolti a tutti i potenziali promotori di micro interventi, sono stati accompagnati da un diffuso lavoro degli Organismi corrispondenti del Programma¹⁰ oltre che dell'Assistenza

⁹ Si tratta di un analogo Programma, finanziato nel quadro della cooperazione Cameroun Unione Europea e definito "gemello" di FOURMI, realizzato nelle cinque città secondarie del Paese.

¹⁰ Si tratta di organizzazioni della società civile, con un alto grado di maturità che hanno collaborato con l'assistenza tecnica per la realizzazione di alcune attività specifiche del programma.

tecnica, incaricati di sostenere i promotori nelle attività di progettazione (incontri con le singole organizzazioni, revisione delle proposte, revisione e discussione dei budget, ecc.).

Al fine di favorire il rafforzamento degli attori della società civile titolari dei micro finanziamenti, inoltre, si è proceduto, in questo periodo, alla **progettazione operativa** delle attività specifiche di sostegno a tali soggetti. Il progetto operativo delle attività di rafforzamento delle capacità dei beneficiari di micro finanziamenti, presentato nel mese di novembre, prevedeva la realizzazione di 20 moduli formativi, secondo cinque differenti itinerari specifici, vale a dire:

- **Connaissance de la réalité socio-économique de Yaoundé et Douala**, nell'ambito del quale si prevedeva di presentare, tra l'altro, la situazione socio-economica nel paese e nelle due grandi città;
- **Management et Projet**, circa il quale si proponeva la realizzazione di lezioni relative alla concezione e al montaggio di progetti, al monitoraggio e alla valutazione delle attività, alla gestione delle risorse umane, a specifiche competenze pratiche;
- **Partenariat et Communication**, in cui si proponeva di affrontare temi quali il networking, le principali tecniche di comunicazione e, in particolare, l'uso di internet (come elemento di gestione della conoscenza);
- **Gouvernance et Développement Local**, nel corso del quale si suggeriva di affrontare i temi della decentralizzazione urbana, del capitale sociale, dello sviluppo comunitario e dello sviluppo urbano;
- **Gestion Economique et Stratégies Financières**, attraverso il quale si suggeriva di affrontare almeno gli aspetti della contabilità semplificata e, nello specifico, quella di utilità per la gestione contabile del micro intervento, nonché la teoria e le tecniche di fund raising.

La comunicazione pubblica

Anche per quanto concerne la comunicazione pubblica del programma, questa fase è stata dedicata alla messa a punto e al lancio di

nuovi strumenti di comunicazione. E' in questo contesto che è stata realizzata nel mese di giugno una missione di corta durata da parte dell'esperto del CERFE Massimo Coen Cagli.

In questa fase del programma, tra le altre cose, si è proceduto a:

- la prosecuzione, in collaborazione con il programma PACDDU, della pubblicazione del bollettino "**Capitale sociale e società civile**";
- la prosecuzione della pubblicazione della **revue de presse** sur la société civile;
- la realizzazione di **ulteriori due dejeneur de presse**, nel mese di giugno;
- la progettazione e la pubblicazione del **sito internet** del programma FOURMI II (www.fourmi2.org);
- l'avvio di uno stretto **rapporto di collaborazione con alcune radio locali** delle due città che ha portato alla fine dell'anno 2002 alla firma di tre protocolli d'accordo con tre emittenti locali (radio Venus, Magic FM e radio Reine).

3. La stabilità (gennaio-dicembre 2003)

Una volta verificati, messi a punto e standardizzati le procedure di gestione del fondo e gli strumenti formativi di appoggio ai beneficiari, il programma è proseguito con una **fase** (anch'essa della durata di un anno circa) caratterizzata dalla "**stabilità**", vale a dire dalla realizzazione del maggior numero di operazioni previste, secondo un percorso ormai stabilito.

L'assistenza tecnica e il backstopping

Al fine di operare nel migliore dei modi, l'Assistenza tecnica, che ha avuto un ulteriore cambio di Capo progetto nell'aprile 2003, ha provveduto, con l'avvio di questa terza fase, a istituire due **Bureaux d'Orientation et de Formation BOF** (uno a Yaoundé e uno a Douala), la

cui funzione principale è stata proprio quella di appoggiare le organizzazioni promotrici in fase di presentazione delle proposte e, soprattutto, di implementazione delle attività finanziate e di monitoraggio dell'andamento di tali attività. Inoltre, il BOF ha avuto il ruolo di costituire una sorta di archivio di tutte le esperienze di micro intervento, dei materiali prodotti e di messa in rete di tutte le realtà collettive coinvolte nei quartieri.

In questo periodo, l'assistenza tecnica ha proceduto al miglioramento di alcune strutture operative di gestione acquistando una vettura del programma, acquisendo nuovi computer, una stampante laser, il collegamento internet, la linea telefonica fissa, un apparecchio fax.

Inoltre, si deve tenere presente che in questo periodo, di comune accordo con la DCE e la CCCUE, si è ritenuto di dover ampliare il numero di quartieri di intervento che sono passati da 14 a 18. Nello specifico sono stati aggiunti:

a Yaoundé

- Cité Verte Nord;
- Mballa II;

a Douala

- Bepanda Petit Wouri;
- Bonantoné;
- Logbessu.

Inoltre, si è deciso di non considerare più, per motivi contingenti, il quartiere di Bessengué Vallée e di intervenire anche una zona esterna al quartiere di Nylon, ma ad esso riferibile che è stata denominata Nylon Extension.

In questa fase, sono state realizzate ulteriori due missioni di corta durata da parte degli esperti del CERFE¹¹, relative all'appoggio alla direzione in loco e alla verifica degli aspetti contabili e amministrativi. Infine, nel mese di gennaio e di luglio sono state realizzate, rispettivamente dal Vice Presidente - Alfonso Alfonsi e dal Direttore - Gabriele Quinti, due missioni istituzionali della dirigenza del CERFE.

Il secondo e il terzo bando di selezione

In particolare, in questo periodo è stato possibile dare vita a **due nuovi bandi di selezione** e al successivo **finanziamento delle proposte migliori**. Complessivamente sono stati approvati 87 micro finanziamenti (rispettivamente 37 con il secondo bando e 50 con il terzo) di cui 45 a Yaoundé e 42 a Douala. In considerazione di questi ultimi due bandi, il complesso dei progetti ammessi a finanziamento da parte delle commissioni di selezione del Programma sono stati 126 suddivisi come riportato nella tabella successiva.

Tab. 1 - micro interventi ammessi a finanziamento nel quadro di FOURMI II

Bando	Douala	Yaoundé	Totale
Bando pilota	4	4	8
I Bando	17	14	31
II Bando	17	20	37
III Bando	25	25	50
TOTALE	63	63	126

Fonte: CERFE, 2004

In questo periodo, inoltre, si è proceduto, dopo ulteriori incontri e consultazioni di verifica, alla messa a punto e alla stesura della **versione finale del Manuale delle procedure tecniche** per la gestione del fondo di finanziamento previsto dal Programma FOURMI II.

Il rafforzamento delle capacità

¹¹ Le missioni sono state realizzate da Silvia Ronza per gli aspetti amministrativi e da Federico Marta per l'appoggio alla direzione dell'assistenza tecnica.

Un **ampio lavoro di formazione** rivolto alle amministrazioni pubbliche e alle organizzazioni coinvolte nella realizzazione dei micro interventi è stato svolto in questa fase della stabilità. A tale proposito, sono state realizzate non solo iniziative formative a carattere teorico sulla gestione di organizzazioni e operazioni complesse, sulla ricerca di fondi per operare iniziative di sviluppo locale, sulla gestione delle risorse umane, ma anche attività formative pratiche in cui le varie organizzazioni interessate sono state messe in grado di migliorare le proprie competenze tecniche di intervento in settori specifici.

In particolare, in questo periodo (e in quello successivo) sono stati realizzati, come previsto dal progetto operativo, **19 moduli formativi**, sui 20 preventivati, concernenti cinque itinerari formativi: conoscenza della realtà socio-economica di Yaoundé e di Douala; governance e sviluppo locale; management di progetti; gestione economica e strategie finanziarie; partenariati e comunicazione.

Ciascun modulo formativo ha previsto almeno un ciclo introduttivo di base rivolto a tutti i titolari di micro finanziamento (e per alcuni cicli anche alle amministrazioni pubbliche coinvolte, direttamente o indirettamente, nella implementazione dei micro interventi) e in alcuni casi un ciclo di approfondimento.

Nel frattempo, in concomitanza con il terzo bando di selezione, sono proseguiti i **moduli di addestramento** alla predisposizione di progetti rivolti a tutti i promotori di micro attività finalizzate alla lotta all'esclusione sociale e al miglioramento delle realtà urbane oggetto di intervento.

La comunicazione pubblica

Le attività di comunicazione pubblica sono proseguite regolarmente durante tutta questa fase e sono state centrate, oltre che sulla prosecuzione della pubblicazione di "Capitale sociale e società civile" e della revue de presse, **sull'ampliamento del rapporto con le radio locali** che ha portato alla firma di protocolli di accordo con ulteriori due emittenti radiofoniche (Radio Télévision Siantou e Radio Sweet FM).

Inoltre, negli ultimi mesi di questa fase si è proceduto alla progettazione analitica e all'impostazione del lavoro per la produzione del materiale di presentazione finale del programma tra cui un video, un cd-rom e una mostra fotografica.

4. La chiusura e la sostenibilità (gennaio-luglio 2004)

L'ultima fase è stata incentrata, oltre che sulla chiusura dei micro interventi e delle relative attività formative, su un insieme di azioni volte a favorire la sostenibilità futura di quanto avviato attraverso FOURMI II.

Innanzitutto, si fa riferimento al lavoro di sostegno alla costituzione e all'avvio delle attività dei tre **“reseaux des organisations pour le développement”** delle città di Douala e di Yaoundé nati con l'obiettivo di raccogliere l'eredità di FOURMI II e di fungere da polo di riferimento per lo **“sviluppo urbano attraverso la società civile”**. In particolare, si fa riferimento a:

- il Réseau des Organisations pour le Développement Participatif Urbain de Yaoundé - RODEPUR;
- il Collectif des organisations de la société civile de Douala - COSCID;
- il Réseau des organisations de la Société Civile de Participation aux Actions de Développement de Douala - ROSEPAD.

Complessivamente, tali reti mettono insieme 114 organizzazioni della società civile nelle due città. Si tratta prevalentemente di organizzazioni beneficiarie dei finanziamenti di FOURMI II, ma a queste si sono aggiunti anche numerosi altri soggetti collettivi operanti nel contesto della responsabilità sociale.

In secondo luogo, si è dato spazio alla definizione e alla messa a punto di una serie di **strumenti di restituzione e di presentazione della “società civile in azione”**. Tra gli altri si devono citare:

- le **due Esposizioni di Douala e Yaoundé** realizzate nel mese di giugno, dove è stata offerta alle organizzazioni della società civile la possibilità di presentarsi, di illustrare i propri interventi, le strutture messe in campo, i partenariati realizzati e il lavoro svolto nell’ambito del programma;
- la **cartografia tematica** dei quartieri dove è stato possibile presentare graficamente quanto realizzato nei singoli quartieri tramite i micro finanziamenti del programma e come questi hanno interagito con la realtà locale;
- il **video** sul programma e sulle sue realizzazioni, due video cassette per un totale di circa 30 minuti di video dove viene presentato il programma nel suo insieme e nelle sue componenti principali e le realizzazioni effettuate dagli attori della società civile;
- un **cd-rom** contenente tutti i principali elementi informativi e descrittivi del programma (compreso un reportage fotografico e una sintesi del video);
- un **cofanetto** di presentazione contenente tutta la documentazione prodotta (nota di presentazione, manuale delle procedure tecniche, video, cd-rom e cartografia in formato A4);
- il **seminario internazionale** conclusivo che ha rappresentato una occasione di discussione, di presentazione e di scambio circa il ruolo della società civile e del capitale sociale per lo sviluppo al livello locale (si veda anche il paragrafo 4 del capitolo 5).

In questa fase, inoltre, sono stati portati a termine i **moduli formativi** rivolti ai beneficiari dei micro finanziamenti e sono state realizzate anche sessioni specifiche. In particolare, si deve ricordare il seminario sul fund raising a Yaoundé tenuto, nel mese di febbraio, da Massimo Coen Cagli¹²,

¹² Massimo Coen Cagli, come risulta dal suo CV, è un esperto internazionale in teoria e metodologie del fund raising.

in occasione della sua missione di corta durata sulla comunicazione pubblica.

In quest'ultimo periodo è stata avviata **un'attività di studio e di riflessione** circa i risultati raggiunti in termini di realizzazioni, i mutamenti registratisi nelle realtà locali in termini di miglioramento dell'ambiente urbano e di crescita della società civile e del capitale sociale che essa esprime e, infine, circa l'impatto che le componenti e le azioni del programma hanno avuto su tale realtà e sui suoi cambiamenti. Questo lavoro di studio e riflessione sul programma nel suo insieme e sull'impatto nonché i risultati che esso ha avuto sono confluiti nel presente rapporto.

Infine, le ultime settimane di attività sono state dedicate a tutte le operazioni di chiusura operativa e contabile.

SECONDA PARTE

I RISULTATI ANALITICI

In questa seconda parte, si intende presentare i **principali risultati** analitici ottenuti dal programma FOURMI II in termini **di coinvolgimento della società civile e della pubblica amministrazione** nella definizione di forme di governance volte alla produzione di sistemi di controllo dei rischi sociali e di miglioramento delle condizioni di vita delle popolazioni dei quartieri oggetto di indagine. Questi risultati sono stati denominati analitici per distinguerli da quelli esposti nella terza parte che, al contrario, sono stati chiamati complessivi in quanto fanno riferimento ad alcune acquisizioni di carattere generale circa la teoria della mobilitazione del capitale sociale locale.

Pertanto, si cercherà, in primo luogo, di fornire un compendio di quanto emerso dalla definizione della **Piattaforma osservativa** relativa alle condizioni dei quartieri al momento di avvio del programma, rimandando per una presentazione più estesa al testo del rapporto finale contenente tale piattaforma¹. In secondo luogo, si cercherà di analizzare **come il programma**, anche sulla base di quanto emerso dalla piattaforma osservativa, **abbia inciso sulla realtà** durante i suoi tre anni di attività, prendendo in considerazione, non solo le attività realizzate, ma anche il ruolo degli attori, individuali e collettivi, coinvolti nell'implementazione del programma, le strutture, gli strumenti e le risorse utilizzate e, infine, le procedure messe a punto.

¹ Il testo è stato consegnato formalmente nel corso dell'anno 2002.

CAPITOLO QUARTO

La piattaforma osservativa di partenza

Come detto in precedenza, attraverso la realizzazione della piattaforma osservativa si è cercato di definire un quadro conoscitivo generale circa la realtà sociale, culturale ed economica dei 14 quartieri dove il programma FOURMI II era incaricato di intervenire. In particolare, si è cercato di avere elementi di conoscenza circa i fenomeni che caratterizzano il capitale sociale al livello locale favorendone o ostacolandone lo sviluppo². Si fa riferimento, alla presenza o meno di una società civile forte e attiva, alla presenza e alla diffusione del cosiddetto capitale cognitivo e delle risorse territoriali che possono facilitare i processi di sviluppo locale, ma anche a quei fenomeni come il processo di impoverimento o la presenza di una massa critica di poveri che possono rallentarlo.

1. La società civile

Lo studio realizzato in avvio di programma aveva permesso di verificare, nei quattordici quartieri, l'esistenza di una **società civile forte** in quanto composta da **numeroso organizzazioni di differente tipo** e provenienza e in quanto ampiamente **orientate ad incidere sul miglioramento delle condizioni di vita degli abitanti dei quartieri**.

La piattaforma osservativa, infatti, aveva permesso di recensire **460 organizzazioni collettive** portatrici di responsabilità sociale (252 nei quartieri di Yaoundé e 208 in quelli di Douala) e quindi attive, con una maggiore o minore intensità, nel favorire il processo di miglioramento

² Per la realizzazione di tale piattaforma osservativa sono state consultate fonti documentarie e fonti vive quali rappresentanti di organizzazioni collettive della società civile e informatori qualificati possessori di informazioni e conoscenze specifiche al livello di quartiere. Per la consultazione dei rappresentanti delle organizzazioni sono stati utilizzati una scheda di registrazione dei gruppi presenti sul territorio e un questionario semi strutturato. Per la consultazione degli informatori qualificati si è fatto ricorso alla metodologia del focus group che ha permesso di consultare contemporaneamente e sui differenti fenomeni oggetto di studio numerosi individui. Complessivamente sono stati realizzati 28 focus group (2 per ognuno dei 14 quartieri del programma).

urbano e di riduzione delle situazioni di esclusione sociale sul territorio. Si tratta di organizzazioni appartenenti a **16 tipi differenti** (dalle CBO alle ONG nazionali, dai sindacati ai mass media, dalle imprese con responsabilità sociale alle ONG internazionali, dalle associazioni socioprofessionali ai gruppi informali, ecc.) e quindi in grado di differenziare gli ambiti di interesse e di intervento.

Si rilevava, inoltre, come oltre alle organizzazioni tradizionalmente rappresentanti la società civile, fosse stato possibile censire, tra i portatori di responsabilità sociale, **tanto attori del settore privato e professionale, quanto enti dell'amministrazione locale** in grado di esprimere un forte orientamento e un impegno effettivo per il miglioramento della realtà locale.

Tali dati che portavano ad una media superiore a **30 organizzazioni per quartiere** con una densità pari a 1,50 gruppi ogni 1000 abitanti (1,30 nel caso di Yaoundé e 1,86 in quello di Douala – si veda tabella successiva) permettevano, inoltre di stimare l'esistenza nell'insieme delle due città di una numerosissima società civile composta da oltre 4.000 gruppi e organizzazioni.

Tab. 1 - Numerosità e densità (ogni 1000 abitanti) degli attori collettivi della società civile nei 14 quartieri di Douala e di Yaoundé

	numero gruppi	popolazione	densità
Mballa I°	36	9.500	3,79
Emomb	62	19.000	3,26
Mendong	57	38.000	1,50
Nkolbikok	13	9.500	1,37
Biyem Assi	44	45.000	0,98
Mvog Betsi	11	18.000	0,61
Etoudi	29	55.000	0,53
YAOUNDE	252	194.000	1,30
Nylon	29	9.500	3,05
Brazzaville	52	18.000	2,89
Tergal	35	12.500	2,80
Bessen Vallée	20	8.500	2,35

Bessen Akwa	13	6.500	2,00
Oyak	34	19.000	1,79
Nyalla	25	38.000	0,66
DOUALA	208	112.000	1,86
Totale	460	306.000	1,50

Fonte: CERFE, 2001

A queste due caratteristiche generali si aggiungeva la presenza di **un grado di qualità sufficientemente elevato**, anche se ancora limitato in alcuni casi, determinato in particolare da un forte orientamento al cambiamento e allo sviluppo locale (agency), da una discreta potenzialità operativa (identità) e da una sufficiente capacità effettiva di operare nella realtà (azione). **Soltanto la consistenza culturale dei gruppi osservati sembrava ancora presentare forti carenze** e fornire l'idea di una debolezza di fondo nella propria coesione interna. Nella tabella che segue, si riportano i valori relativi a queste quattro caratteristiche proprie degli attori collettivi della società civile nei quartieri oggetto di indagine.

Tab. 2 - Indice generale di qualità della società civile - IQSC e indici specifici delle sue componenti

	Douala	Yaoundé	Cameroun
Indice sintetico Cultura	3,8	4,4	4,2
Indice sintetico Agency	4,8	6,1	5,5
Indice sintetico Azione	4,9	5,0	5,0
Indice sintetico Identità	4,9	6,0	5,5
Qualità degli attori	4,6	5,4	5,0

Fonte: CERFE, 2001

Da tale situazione emergevano, inoltre, alcuni elementi specifici particolarmente utili in previsione dell'implementazione del programma e

in particolare si rilevava che ancora, tra la maggioranza di queste organizzazioni, una **carezza diffusa in termini** di:

- **consistenza istituzionale** in grado di fornire stabilità nel tempo (solo una parte dei gruppi censiti dispone di una documentazione che ne formalizza la nascita e l'esistenza; solo un terzo circa dei gruppi dispone di un conto bancario; la capacità di incidere nella realtà è limitata da una forte occasionalità nella realizzazione delle proprie attività);
- **capacità effettive di operare** dovute soprattutto ad una limitata disponibilità di risorse economiche, materiali e umane (gli appartenenti ai gruppi sono spesso numerosi, ma non sono portatori di competenze specifiche nel campo della progettazione e dell'implementazione di progetti; la maggior parte dei gruppi ha una sede a disposizione, ma senza le dovute attrezzature in termini di arredamento, di strutture informatiche o collegamenti telefonici e informatici; i fondi per le attività sono spesso inesistenti e solo una piccola parte dei gruppi realizza iniziative di fund raising);
- **collegamenti e reti di riferimento** anche, e soprattutto, nell'ottica della creazione di sistemi di governance locale (pochissimi sono i gruppi che dichiarano di appartenere a reti e network sia di livello nazionale che locale o cittadino; esiste un buon orientamento a lavorare in partenariato, ma tale orientamento è quasi esclusivamente basato su un rapporto con altri soggetti di base e solo raramente con le amministrazioni pubbliche o con soggetti profit).

2. I fattori territoriali e il capitale cognitivo

i fattori territoriali

La piattaforma osservativa ha permesso, inoltre di verificare come i **fattori territoriali considerati risultassero essere ancora molto poco diffusi** e, laddove presenti, comunque solo parzialmente adeguati.

La **situazione è risultata leggermente migliore a Yaoundé** che sembra poter contare su **una classe media più forte e diversificata**, che ha permesso un maggiore sviluppo del settore dei servizi e della piccola imprenditoria privata. Al contrario, **nei quartieri di Douala**, città certamente più legata all'economia tradizionale, **tale sviluppo appariva essere soltanto al principio**. In particolare, si rilevava come solo in due quartieri la situazione si presentasse con valori intermedi, legati, tra l'altro, non a una diffusione omogenea dei singoli fattori ma ad una polarizzazione determinata dalla presenza di attività commerciali e imprenditoriali sufficientemente sviluppate, ma da una assenza quasi totale di servizi alle imprese ed altre attività in grado di sostenere lo sviluppo locale.

Infine, si segnalava come **i fattori territoriali più diffusi**, tanto nei quartieri di Douala quanto in quelli di Yaoundé, apparivano essere prevalentemente legati ad **attività di tipo informale e spontaneo** e quindi rappresentassero una potenzialità caratterizzata da elementi di instabilità e di incertezza circa la loro capacità di contribuire allo sviluppo economico in modo duraturo.

Il capitale cognitivo

Al contrario, la piattaforma osservativa aveva permesso di verificare come, **nell'insieme dei quattordici quartieri, si riscontrasse una buona presenza di capitale cognitivo** (con una forte differenza però tra quelli di Douala e quelli di Yaoundé, con questi ultimi che esprimevano un capitale cognitivo sicuramente più alto) e come tale risorsa potesse rappresentare una grande prerogativa per lo sviluppo del capitale sociale locale.

A tale proposito, si osservava come in 9 quartieri su 14 si registrasse un valore almeno intermedio e come in tre di questi ultimi quartieri il capitale cognitivo potesse essere valutato, addirittura, come medio-alto.

In particolare, si registrava una **forte diffusione di risorse con specializzazioni e capacità tecniche** (ad esempio elettricisti, meccanici, falegnami, ecc.), **mentre meno diffusa** risultava essere **la presenza di**

persone altamente qualificate e di liberi professionisti (medici, architetti, ingegneri, notai, ecc.). Tra le professioni con una specializzazione intermedia, infine, si registrava una buona diffusione degli insegnanti e degli infermieri, mentre assenti o quasi risultavano essere geometri ed esperti in tecnologie informatiche

Tale situazione sembrava poter essere stata determinata dalla **crescita**, registratasi in Cameroun **negli ultimi decenni, delle opportunità formative**, sia universitarie, che di formazione specialistica, che di formazione e addestramento professionale. Tale crescita, che ha caratterizzato tutto il territorio nazionale, infatti, si è sicuramente concentrata soprattutto nelle due città principali che oggi godono di una maggiore e migliore offerta in tale ambito.

3. L'esclusione sociale

Circa **l'esclusione sociale** - vale a dire il processo di cumulazione, su una popolazione o un territorio dato, di numerosi e intensi rischi sociali in grado di condurre gli individui verso lo stato di povertà - si è potuta verificare una situazione, nelle aree studiate, caratterizzata da una **forte diffusione di alcuni rischi sociali o ambientali**. Si tratta, non solo di situazioni connesse con la **difficoltà di accesso al lavoro** o la **sicurezza sul lavoro**, ma anche di altre situazioni in grado di influenzare negativamente la vita della popolazione dei quartieri, come l'insoddisfacente situazione generale della **salute** della popolazione (carenza di servizi ospedalieri e sanitari, diffusione di malattie, insufficiente copertura vaccinale, ecc.), la difficoltà nel garantire strutture e servizi per **l'educazione** e la promozione di risorse umane qualificate, la **scarsa qualità e adeguatezza dei servizi dell'amministrazione pubblica**, le precarie **condizioni abitative e ambientali** e gli insoddisfacenti **servizi di comunicazione**.

Nella tabella che segue, vengono riportati i dati relativi **all'indice sintetico di esclusione sociale** e dei singoli indici analitici che lo compongono, per l'insieme dei sette quartieri di Yaoundé e per quelli di Douala. Da un punto di vista generale, questo processo si presentava con

una intensità medio-alta in entrambe le due città raggiungendo, su una scala 0-10, un valore pari a **6,1 punti a Yaoundé** e a **6,5 punti a Douala**.

Tab. 3 - Intensità dei fattori di rischio nelle città di Yaoundé e di Douala (14 quartieri)

	YND	DOU	Diff. Rango*	Diff. IES*
1. Emploi	9,1	9,8	=	0,7
2. Sécurité sociale	8,2	9,7	=	1,5
3. Administration publique	8,1	8,5	=	0,4
4. Intelligence	6,6	7,0	-2	0,4
5. Santé	6,2	6,4	-2	0,2
6. Famille	6,1	5,2	-4	-0,9
7. Habitat	6,0	8,4	+3	2,4
8. Criminalité	5,7	5,9	=	0,2
9. Environnement	5,5	5,5	=	0,0
10. Ab. Sociale	5,2	4,9	-1	-0,3
11. Communication	5,1	7,5	+6	2,4
12. Genre	3,5	3,0	=	-0,5
13. Des. Institutional	3,2	2,2	=	-1,0
IES6,1	6,5	-	0,4	

* le differenze sono calcolate con base Yaoundé

Fonte: CERFE, 2001

Come si può vedere nella tabella precedente, prendendo in considerazione l'intensità dei singoli fattori di rischio nelle due città **non si notavano differenze** particolari circa i 3 fattori più intensi (uguali per rango in entrambi i casi) così come non si evidenziavano differenze sostanziali nella distribuzione generale. Tale andamento risultava però caratterizzato da alcune situazioni particolari, tra le quali:

- il **rischio comunicazione** tra i primi, per intensità, a Douala e tra gli ultimi a Yaoundé (con uno scarto di 6 posizioni nel rango finale delle due città);

- il **rischio famiglia** tra i meno intensi a Douala e tra gli intermedi a Yaoundé (con uno scarto di 4 posizioni);
- il **rischio habitat** tra i più intensi a Douala e tra gli intermedi a Yaoundé (con uno scarto di 3 posizioni).

Circa le differenze esistenti tra le due città, infine, erano state sottolineati i seguenti fenomeni:

- i rischi **habitat e comunicazione pubblica** risultavano molto **più intensi a Douala** (+2,5) e presentavano anche una ricaduta in termini di importanza rispetto agli altri fattori di rischio (cambio di rango rispettivamente di 3 e 6 posizioni);
- Il rischio **sicurezza sociale** risultava **più intenso a Douala** (+1,5), ma senza ricadute in termini di importanza (uguale rango)
- Il rischio **disordine istituzionale** risultava **più intenso a Yaoundé** (-1,0), ma senza ricadute in termini di graduatoria (uguale rango)
- Il rischio **Famiglia** risultava **relativamente più intenso** (-0,9) a **Yaounde**, con una ricaduta in termini di graduatoria (cambio di rango di 4 posizioni).

Inoltre, nel complesso si evidenziava che **l'intensità dei rischi sociali era quasi sempre maggiore a Douala (9 volte su 13)** rispetto a Yaoundé.

4. La povertà

Il processo di esclusione sociale presentato sopra sembra condurre, almeno da un punto di vista strettamente economico, ad una **forte diffusione della povertà** nei quartieri analizzati con **circa la metà della popolazione totale al di sotto della soglia nazionale di povertà**. Se si osserva la tabella che segue, fatta sulla base delle stime degli informatori qualificati si può notare come il fenomeno sia maggiormente diffuso nel caso dei quartieri di Douala che non in quelli di Yaoundé.

Tab. 4 - Diffusione del fenomeno della povertà nei quartieri di Douala e di Yaoundé (in percentuale sul totale della popolazione)

quartieri	popolazione assoluta	% pop. colpita	Popolazione sotto la soglia di povertà
- Tergal	12.500	75	9.375
- Nyalla	38.000	70	26.600
- Bessengue Vallee	8.500	50	4.250
- Bessengue Akwa	6.500	45	2.925
- Oyack	19.000	40	7.600
- Brazzaville	18.000	35	6.300
- Nylon	9.500	10	950
<i>Douala (7 quartieri)</i>	<i>112.000</i>	<i>51,8</i>	<i>58.000</i>
- Mballa I	9.500	75	7.125
- Mendong	38.000	70	26.600
- Etoudi	55.000	50	27.500
- Biyem Assi	45.000	40	18.000
- Mvog Betsi	18.000	10	1.800
- Nkol Bikok	9.500	10	950
- Emombo	19.000	5	950
<i>Yaoundé (7 quartieri)</i>	<i>194.000</i>	<i>42,8</i>	<i>82.925</i>

Fonte: CERFE, 2001

Ciò nonostante, secondo l'approccio sociologico allo studio della povertà utilizzato per la piattaforma osservativa, è stato possibile osservare come, sempre secondo gli informatori qualificati coinvolti nei focus groups, **all'interno di questo ampio segmento della popolazione** dei quartieri permanesse sempre una disponibilità di **risorse per la sopravvivenza** e, soprattutto, una forte capacità di conservare **un'ampia rete di rapporti sociali** e familiari. Nella tabella che segue, si può vedere

come queste caratteristiche risultassero poco presenti solo nel caso delle risorse e in 5 quartieri su 14.

Tab. 5 - Disponibilità di risorse e di legami sociali da parte della popolazione al di sotto della soglia economica di povertà nei 14 quartieri

DOUALA	Risorse	Socialità	YAOUNDÉ	Risorse	Socialità
- Nylon	3	3	- Etoudi	2	3
- Bessengue Akwa	2	3	- Nkol Bikok	2	3
- Tergal	2	3	- Mballa I	2	3
- Bessengue Vallee	2	3	- Mendong	2	2
- Brazzaville	2	3	- Biyem Assi	1	3
- Nyalla	1	3	- Mvog Betsi	1	3
- Oyack	1	3	- Emombo	1	2

1 = poco presente; 2 = mediamente presente; 3 = molto presente

Fonte: CERFE, 2001

Inoltre, si deve sottolineare come permanesse tra le popolazioni dei quartieri oggetto di indagine una **forte "agency"**, termine con il quale si è fatto riferimento alla volontà e alla capacità dei poveri di controllare, in quanto attori sociali veri e propri, il proprio ambiente vitale e di agire in direzione di un miglioramento delle proprie condizioni e di una fuoriuscita dalla propria condizione. Tale forza, come si può vedere nella tabella che segue risultava poco intensa solo nei quartieri di Emombo e di Mvog Betsi a Yaoundé

Tab. 6 - Presenza di "agency" presso le popolazioni al di sotto della soglia economica di povertà nei 14 quartieri

DOUALA	Agency	YAOUNDÉ	Agency
- Nylon	3	- Mballa I	3
- Bessengue Akwa	3	- Mendong	3
- Tergal	3	- Biyem Assi	3
- Bessengue Vallee	3	- Nkol Bikok	2
- Nyalla	3	- Etoudi	2
- Brazzaville	2	- Mvog Betsi	1
- Oyack	2	- Emombo	1

1 = poco presente; 2 = mediamente presente; 3 = molto presente

Fonte: CERFE, 2001

E' in considerazione alla presenza di questa caratteristica, risultata molto diffusa nei quartieri analizzati, che si parlava di una **povertà molto diffusa, ma la cui intensità non è da considerarsi preoccupante** (prevalenza di forme di povertà media e, spesso, intermittente, con scarsa presenza di povertà estrema). Nel confronto tra le due città, inoltre, si osservava come, pur in una situazione di sostanziale omogeneità, nei quartieri di Douala si registrasse una maggiore propensione ad agire per un proprio riscatto dalla morsa della povertà che non in quelli di Yaoundé.

5. Relazioni tra i tre fenomeni e indicazioni operative per il programma

Tali elementi di conoscenza facevano ipotizzare, in conclusione, che la realtà del capitale sociale al livello locale giocasse già un ruolo attivo nel determinare forme di controllo dei rischi sociali ed ambientali e nel rallentamento del processo di esclusione sociale nel suo complesso, nonché, di conseguenza, nel prevenire forme di povertà più acuta.

In considerazione di ciò, attraverso la piattaforma operativa si suggeriva di operare, tra l'altro, al fine di:

- **appoggiare le organizzazioni della società civile nella loro funzione di prevenzione della povertà** con particolare attenzione al controllo dei rischi connessi con il mancato accesso al lavoro, con la carenza e il cattivo funzionamento dei servizi (sociali, sanitari, educativi e di interesse pubblico), con le difficili condizioni ambientali e abitative;
- **rafforzare le capacità istituzionali di tali organizzazioni**, in modo da rendere continuativo e maggiormente autonomo il loro intervento e di **aumentare il livello di qualità della loro azione** e la capacità di impatto sulla realtà;
- **favorire la creazione di reti di soggetti della società civile e tra loro e le amministrazioni pubbliche** al fine di sviluppare sistemi di partenariato misti volti alla sperimentazione di nuovi sistemi di governance in grado di attivare anche il capitale cognitivo e i titolari dei fattori territoriali al livello locale.

CAPITOLO QUINTO

L'osservazione della realtà in atto e i risultati operativi

Se la **ricerca in senso stretto** si è esaurita in avvio con la definizione della Piattaforma osservativa relativa ai quartieri considerati, è proseguita nel tempo la **ricerca in senso lato** per la quale l'intero programma è stato considerato come uno strumento di conoscenza della realtà nella quale è intervenuto. Di conseguenza, ogni attività realizzata è stata considerata anche una azione di ricerca e tutto il materiale raccolto, registrato e archiviato ha rappresentato una fonte di informazione. Da questo punto di vista, quindi, **la mobilitazione del capitale sociale** deve essere vista anche **come un volano di conoscenza** delle dinamiche che la regolano.

In funzione di quanto detto, è stato possibile **articolare la realtà di intervento in sei differenti sistemi di osservazione** attraverso i quali è stato possibile raccogliere, in modo analitico, informazioni, non solo relative alle azioni del programma, ma concernenti anche tutti gli attori coinvolti ai diversi livelli, le azioni da loro realizzate e i principali risultati ottenuti.

Tali "sistemi di osservazione della realtà", che sono stati presentati analiticamente nel capitolo secondo, sono quelli relativi:

- **agli attori della società civile** operanti nei quartieri, alla loro forza e alle dinamiche che essi sono in grado di attivare;
- alle **azioni realizzate** da tali attori, attraverso l'appoggio del Programma e alla possibilità di contribuire allo sviluppo sociale ed economico al livello locale;
- alle **comunità dei quartieri** e agli effetti che il programma ha prodotto in termini di mutamenti e di miglioramenti nella qualità della vita;

- alla **comunicazione pubblica** attivata dal programma attraverso tutti i suoi strumenti e alla capacità di creare, attraverso questa, un ambiente favorevole e un consenso diffuso verso il programma;
- agli **attori istituzionali coinvolti** nella gestione del programma e la loro capacità di incidere, positivamente e negativamente, sull'effettiva riuscita di questo;
- i **soggetti esecutori** delle azioni previste e le dinamiche interne in fase di esecuzione del programma.

Per ciascun sistema di osservazione si presenteranno, di seguito: i principali risultati raggiunti dal programma, in termini generali di attivazione o mobilitazione del capitale sociale e in termini operativi, di attività e operazioni realizzate; alcuni primi elementi di valutazione, che saranno poi ripresi nella terza parte.

1. Sistema di osservazione n. 1 - Gli attori della società civile nei quartieri

Attraverso questo primo sistema si è cercato di verificare quanto riscontrato con la Piattaforma osservativa circa la presenza, la consistenza numerica, la diversificazione e l'effettivo orientamento al cambiamento sociale ed economico dei soggetti collettivi operanti o residenti nei quartieri del programma. Inoltre, si è cercato di verificare se il programma ha operato in funzione di un miglioramento delle capacità di tali attori di intervenire per cambiare la realtà e di farsi carico, in modo duraturo, di tale ruolo di cambiamento; nonché di rappresentare un soggetto in grado di dare vita a forme di partenariato e a sistemi di governance con le amministrazioni locali al fine di garantire le basi per lo sviluppo sociale ed economico del quartiere.

1.1. I principali risultati

La presenza della società civile

Attraverso le attività del programma è stato possibile avere due conferme di quanto visto con la piattaforma osservativa. Ci si riferisce, in primo luogo, alla **vitalità e alla diffusa presenza di organizzazioni della società civile**, nonché al loro **forte coinvolgimento in attività volte al cambiamento** della realtà.

A questo proposito si possono ricordare:

- le circa **350 organizzazioni e associazioni** differenti, operanti o residenti nei quartieri del programma, **che hanno presentato proposte di progetto**;

- le **551 proposte di progetto pervenute** a seguito dei tre bandi di selezione (rispettivamente: 123, 143 e 285), ma anche le circa 180 proposte o idee progettuali raccolte durante la fase di sensibilizzazione del programma, prima ancora che venisse lanciato un qualsiasi bando formale;
- le **104 organizzazioni e associazioni** (44 a Yaoundé e 60 a Douala) **che hanno**, effettivamente, **beneficiario** dei fondi del programma e realizzato i propri micro interventi (si veda la tabella successiva);
- **l'ampia tipologia di soggetti della società civile** che hanno fruito di tali fondi (da gruppi di giovani, a gruppi di iniziativa comunitaria, da gruppi informali che hanno dovuto redigere un proprio statuto per ottenere il finanziamento a ONG nazionali di provata esperienza, da rappresentanti locali di organizzazioni internazionali a centri culturali, da radio locali ad associazioni sanitarie, ecc.).

Tab. 7 - Distribuzione delle organizzazioni titolari dei micro finanziamenti del Programma per città e per quartiere

Yaoundé		Douala	
<i>Quartiere</i>	<i>N. organizzazioni</i>	<i>Quartiere</i>	<i>N. organizzazioni</i>
Biyem Assi	8	Bessengue Akwa et Vallée	4
Emombo	9	Brazzaville	8
Etoudi	3	Nyalla	9
Mballa I	4	Nylon	10
Mendong	4	Nylon extension	5
Mvog Betsi	8	Oyack	8
Nkol Bikok	3	Tergal	5
Cité Verte Nord*	2	Bepanda Petit Wouri	6
Mballa II*	3	Bonantoné et Logbessu	5
Totale Yaoundé	44		60

Fonte: CERFE, 2004

La necessità di rafforzamento delle capacità

La seconda conferma riguarda le **carenze registrate in merito alla consistenza istituzionale e alla capacità effettiva di operare**. La forte partecipazione alle iniziative di addestramento e ai moduli formativi proposti, infatti, confermano una **grande necessità e richiesta da parte delle organizzazioni della società civile locale di crescere e maturare**, sia in termini istituzionali (conoscere e avere competenze in grado di far crescere l'organizzazione stessa), sia in termini operativi (aumentare le conoscenze e le competenze circa gli ambiti di intervento prescelti). A questo proposito, si deve ricordare che nei periodi di pubblicazione dei tre bandi:

- in ciascun quartiere sono stati organizzati **incontri di addestramento** finalizzati ad illustrare il testo del bando, gli elementi base della progettazione e le procedure di valutazione previste ai quali hanno partecipato, in media, circa 35 persone (pari a circa 500 persone a bando), tra cui, sia capi quartiere e altre cariche amministrative e tradizionali, sia rappresentanti dei gruppi della società civile, sia, infine, singoli individui;
- il programma (attraverso il personale dell'Assistenza tecnica, degli organismi corrispondenti preposti e dei 2 BOF) ha realizzato, inoltre, una media di 2 **incontri con ciascun promotore** (pari, complessivamente, a oltre 700 incontri) mirati alla definizione, alla messa a punto e alla correzione delle proposte progettuali.

Si deve ricordare, inoltre, che, in ciascuna delle due città, sono stati organizzati e realizzati **19 differenti moduli formativi**, secondo cinque itinerari (si veda tabella successiva) ai quali hanno partecipato circa 900 persone in rappresentanza delle organizzazioni beneficiarie dei micro finanziamenti e delle amministrazioni pubbliche coinvolte. In totale ciascuna organizzazione ha partecipato, in media, a circa 80 ore di attività di formazione teorica e pratica.

Tab. 8 - Itinerari e moduli formativi rivolti ai titolari dei micro finanziamenti e ai rappresentanti delle amministrazioni pubbliche locali realizzati nel corso del Programma

Itinéraire	Module
Connaissance de la réalité socio-économique de Yaoundé et Doula	Contexte socio-économique de Yndé/Dla
	Animation des Populations-cible
Management et Projet	Conception et Montage des Projets
	Monitorage et Suivi des Activités
	Gestion Res. Humaines et Résolution Conflits
	Sécurité des lieux de travail
	Tri et Recyclage des déchets solides urbains
	Pavage des pistes/sentiers
	Curage des Rivières et stabilisation des berges
Partenariat et Communication	Techniques de Communications
	Internet
	Networking
Gouvernance et Développement Local	Développement Local et capital Social
	La Décentralisation au Cameroun
	Développement communautaire-Cellules Appui
	Planification et gestion Urbaine
	Maîtrise d'Ouvrages
Gestion Economique et Stratégies Financières	Comptabilité Simplifié
	Fund Raising

Fonte: CERFE, 2004

L'importanza delle attività formative, tanto quelle di carattere istituzionale che operativo, è stata riconosciuta da molti partecipanti e in

molti casi è stata richiesta, da questi ultimi, l'organizzazione di sessioni di approfondimento di quanto presentato nei moduli di base.

Inoltre, nel quadro delle attività di rafforzamento delle capacità delle organizzazioni, un grande ruolo lo ha avuto, quella che in termini formativi potrebbe essere definita didattica sperimentale³, la **realizzazione stessa dei micro interventi** e il confronto dei formati con le procedure previste dalle convenzioni di finanziamento. Si è trattato, infatti, di procedure che i promotori hanno dovuto sperimentare, in molti casi per la prima volta, e che è indispensabile conoscere se si intende operare gestendo fondi provenienti da enti finanziatori di qualunque genere. In questo quadro, tutti i promotori di micro interventi si sono dovuti confrontare con la gestione diretta del progetto, con un monitoraggio periodico, con la produzione di rapporti di attività e di rapporti contabili-amministrativi (complessivamente sono stati redatti dai promotori 252 interim report e 125 rapporti conclusivi), nonché con procedure di controllo esterne.

Le reti e i partenariati

Un terzo elemento che riguarda gli attori della società civile e che è stato possibile verificare è **la buona capacità** che tali organizzazioni hanno avuto, laddove sollecitate, di **creare rapporti di collaborazione** con altri attori al fine di aumentare la sostenibilità dei propri interventi, così come **la capacità di aprire momenti di confronto e di scambio con le amministrazioni pubbliche**, in particolare con alcune Mairies.

A tale proposito sembra utile ricordare che, complessivamente, **circa un terzo delle 351 proposte progettuali** (108 proposte) sono state **presentate** da una organizzazione della società civile **in partenariato o in collaborazione** con almeno un altro soggetto, per un numero complessivo di 139 partner coinvolti dai promotori beneficiari dei micro finanziamenti.

Se nella maggioranza dei casi i partner appartenevano al mondo dei tradizionali soggetti collettivi della società civile, non sono mancate alcune

³ Si fa riferimento all'aspetto pratico della formazione che al trasferimento di know how unisce la possibilità di sperimentare direttamente quanto appreso (do how).

esperienze puntuali di collaborazione fornita da enti privati e, soprattutto, da pubbliche amministrazioni locali. In particolare, come si può vedere nella tabella che segue, i promotori di **12 micro interventi hanno avviato un partenariato formale con Mairies locali** che hanno contribuito anche economicamente e numerosi altri hanno stretto rapporti di consulenza o di collaborazione con le stesse Mairies o con le Comunità urbane.

Tab. 9 - Partenariati che hanno visto il coinvolgimento delle locali Mairies per la realizzazione di micro interventi finanziati dal Programma

Mairies	N. di partenariati
Mairie de Douala I	6
Mairie de Douala III	1
Mairie de Douala V	3
Mairie de Yaoundé II	1
Mairie de Yaoundé VI	1
Totale	12

Fonte: CERFE, 2004

Questa capacità di creare rapporti di fiducia tra le organizzazioni e tra queste e le amministrazioni locali è testimoniata anche da un scarsissimo livello di "inadempienza" da parte dei promotori. Nel complesso del programma, infatti, l'Assistenza tecnica si è trovata a dover rescindere, per inadempimenti di vario genere, solo quattro convenzioni di finanziamento tra quelle firmate a seguito dei tre bandi.

Infine, sembra necessario ricordare, per quanto concerne la vitalità e il ruolo attivo che le organizzazioni della società civile possono giocare per la mobilitazione e la crescita del capitale sociale al livello locale, la **nascita dei tre reseaux di sviluppo locale**, proposti e creati da alcune delle organizzazioni beneficiarie, nelle due città. Tali reti, che oggi contano 60 soci a Yaoundé (RODEPUR - Réseau des Organisations pour le Développement Participatif Urbain de Yaoundé) e 54 a Douala (ROSPAD - Réseau des organisations de la Société Civile de Participation aux Actions de Développement de Douala con 45 aderenti; COSCID, Collectif des organisations de la société civile de Douala, con 9 aderenti), sono nate sulla spinta e con l'appoggio del programma e si sono poste come

obiettivo principale quello di raccogliere l'eredità che FOURMI II ha lasciato in termini di approccio allo sviluppo locale e di collegamento tra la società civile e le amministrazioni pubbliche nei quartieri di Yaoundé e di Douala.

1.2. Alcuni elementi valutativi

Quanto riportato a proposito del sistema di osservazione relativo agli attori della società civile nei quartieri permette di fare alcune sintetiche **valutazioni circa il programma FOURMI II**. Infatti, sembra possibile affermare che esso ha avuto, lavorando sulla crescita e il rafforzamento degli attori collettivi della società civile:

- una buona **pertinenza** rispetto al problema della gestione del processo di decentralizzazione urbana, inserendosi proprio nel quadro delle iniziative promosse tanto al livello di Governo centrale, che di politiche di cooperazione dell'Unione europea e puntando, non solo sulle pubbliche amministrazioni locali, ma anche e, soprattutto, sugli attori della società civile locale;
- un **impatto** soddisfacente in termini di risultati di crescita, non solo quantitativa, della società civile (per quanto sia ancora presto per fare una analisi approfondita) con la costituzione dei tre reseaux di organizzazioni collettive, la creazione di numerosi rapporti di partenariato multilaterale formale, l'avvio di una sorta di concertazione tra tali soggetti e le amministrazioni locali e il rafforzamento diretto delle capacità di tali soggetti;
- una forte **sostenibilità** futura per le azioni di sviluppo locale, grazie all'intenso lavoro di sensibilizzazione, di coinvolgimento e di rafforzamento delle capacità con gli attori della società civile che appaiono sempre più coscienti del proprio ruolo e della propria effettiva capacità di incidere sullo sviluppo locale.

2. Sistema di osservazione n. 2 - Le azioni di sviluppo nei quartieri

Con il secondo sistema di osservazione della realtà, quello delle azioni di sviluppo e di lotta all'esclusione sociale, si è cercato di verificare, da una parte, la pertinenza dei micro interventi realizzati nei quartieri rispetto alle necessità di carattere generale e, dall'altra, per quanto possibile, la qualità dell'azione condotta dai beneficiari, in termini di risorse umane, materiali ed economiche apportate, dei controlli sostenuti e dell'effettiva conclusione delle attività.

2.1. I principali risultati

I micro interventi

Attraverso il finanziamento di **126⁴ micro interventi** è stato possibile vedere come materialmente **le organizzazioni della società civile operano in funzione della creazione di una sorta di regime di controllo dei rischi sociali e ambientali** e, di conseguenza, **per lo sviluppo urbano** a livello locale. In una situazione dove, come si è visto in precedenza, risultano diffusi e molto intensi i rischi connessi con la difficoltà di accesso al lavoro, con la carenza di servizi sociali, sanitari ed educativi e con un ambiente abitativo spesso insalubre e degradato, sembra importante presentare gli oggetti principali degli interventi realizzati.

La maggior **parte degli interventi** (59 micro interventi, pari al 46,8% del totale) **sono stati finanziati nell'asse "Habitat"**. Si è trattato, come si potrà vedere nell'elenco dei progetti allegato al rapporto, soprattutto di azioni volte a risolvere, o meglio ad attenuare, uno dei problemi più sentiti dalla popolazione di quasi tutti i quartieri (come riscontrato anche nella piattaforma osservativa), vale a dire **l'accesso all'acqua corrente e all'acqua potabile**, con la costruzione o la manutenzione di punti d'acqua e la costruzione o la gestione di borne fontaine. Si tratta del tipo di

⁴ I micro interventi selezionati nel corso delle differenti chiamate a progetto sono stati nel complesso 127, ma con uno dei promotori non si è mai arrivati alla firma del contratto per la sovvenzione.

intervento più diffuso promosso e realizzato praticamente in tutti i quartieri considerati, ad eccezione del quartiere Cité Verte Nord.

Oltre a questo, però, gli interventi finanziati in questo asse hanno cercato di contribuire al miglioramento dei **sistemi di drenaggio e di deflusso delle acque stagnanti** che affliggono pressoché tutti i quartieri, attraverso interventi di pulizia delle riviere e dei corsi d'acqua, nonché la realizzazione e la manutenzione di *canniveaux*. Sempre in questo ambito sono stati realizzati interventi che hanno permesso la costruzione di **piccoli ponti e passerelle**, ma anche di **pavimentazione stradale** per favorire l'accesso di automezzi, ma anche di pedoni in alcune aree altrimenti irraggiungibili. Inoltre, alcuni interventi, finalizzati al **riciclaggio dei rifiuti solidi urbani**, hanno favorito la lotta all'inquinamento dell'ambiente locale. La tabella che segue, mostra la ripartizione di questo tipo di micro interventi per quartiere e per città.

Tab. 10 - Distribuzione degli interventi finanziati sull'asse "habitat" per città e per quartiere

Yaoundé		Douala	
<i>Quartiere</i>	<i>Interoenti</i>	<i>Quartiere</i>	<i>Interoenti</i>
Biyem Assi	5	Bessengue Akwa et Vallée	3
Emombo	7	Brazzaville	3
Etoudi	5	Nyalla	4
Mballa I	6	Nylon	2
Mendong	5	Nylon extension	1
Mvog Betsi	4	Oyack	2
Nkol Bikok	3	Tergal	2
Cité Verte Nord*	1	Bepanda Petit Wouri	1
Mballa II*	2	Bonantoné et Logbessu	3
Totale Yaoundé	38	Totale Douala	21

Fonte: CERFE, 2004

Anche l'ambito **dei servizi, soprattutto a carattere sociale e sanitario**, è stato interessato dai micro interventi finanziati dal programma che hanno coperto tutti i quartieri per un totale 38 micro iniziative pari al 30,2% del totale. Si è trattato prevalentemente di azioni mirate a **garantire uno standard sanitario minimo** nei quartieri, tanto attraverso interventi di **disinsettizzazione** e di **derattizzazione** come nei quartieri di Nkol Bikok, Etoudi o Nylon, quanto attraverso interventi mirati all'acquisizione di materiali sanitari e di **forniture per i centri sanitari** di quartiere o, la vera e propria **costituzione di tali centri** (es. il centro sanitario per bambini in difficoltà nel quartiere Nylon, la ristrutturazione di un laboratorio di analisi nel quartiere di Emombo o il servizio di prevenzione e trattamento delle affezioni buccodentarie dei bambini a Mvog Betsi). Sempre in questo ambito alcuni interventi hanno riguardato la **raccolta centralizzata di rifiuti urbani** come, ad esempio, a Nkol Bikok, Biyem Assi e Bonantone.

Inoltre, una parte di questi interventi hanno avuto come obiettivo quello di **sostenere e di facilitare l'inserimento sociale delle fasce deboli** come nel caso della costruzione di un **centro di accoglienza** per ragazze abbandonate nel quartiere Nyalla o le attività di **formazione alle arti grafiche per giovani portatori di diverse abilità** nel quartiere Biyem Assi o, anche, **l'appoggio formativo alle ragazze madri** del quartiere Oyack.

Infine, alcuni interventi hanno riguardato il potenziamento delle **strutture educative** o delle capacità degli alunni e dei docenti delle scuole locali e delle creche. Tra le iniziative formative si possono segnalare gli interventi di: Appui à la formation des jeunes garçons déscolarisés nel quartiere Bepanda; Encadrement des jeunes par les cours de répétition a Brazzaville ; Formation et insertion des jeunes en techniques agricoles urbaines a Biyem Assi. La tabella successiva presenta la ripartizione per quartiere di questo tipo di interventi.

Tab. 11 - Distribuzione degli interventi finanziati sull'asse "sociale" per città e per quartiere

Yaoundé		Douala	
Quartiere	Interventi	Quartiere	Interventi
Biyem Assi	4	Bessengue Akwa et Vallée	1
Emombo	3	Brazzaville	2
Etoudi	2	Nyalla	2
Mballa I	1	Nylon	6
Mendong	1	Nylon extension	2
Mvog Betsi	2	Oyack	1
Nkol Bikok	2	Tergal	1
Cité Verte Nord*	1	Bepanda Petit Wouri	4
Mballa II*	1	Bonantoné et Logbessu	2
Totale Yaoundé	17	Totale Douala	21

Fonte: CERFE, 2004

Una porzione minore di interventi tra quelli finanziati (29, pari al 23,0% del totale) si è posta l'obiettivo di **facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro** da parte di giovani o di soggetti con maggiori difficoltà. In considerazione del modesto costo delle azioni previste (si trattava, infatti, di micro interventi), si è trattato nella maggior parte dei casi o di **attività di formazione professionale** (formazione di giovani disoccupati a piccoli mestieri come la couture et teinture nel quartiere di Mballa I; *Formation de femmes en métier de tissage* a Nyalla; *Formation des jeunes déshérités et démunis dans l'élevage de porcins et poulet* sempre nello stesso quartiere) o di **creazione di piccole attività imprenditoriali o di auto impiego** (*Production et commercialisation des jus de fruits* nel quartiere di Oyack, *Création et gestion d'un cyber café /centre de formation interactif pour les jeunes* a Nyalla, *Formation et installation des femmes en fumage de poisson* a Nylon, etc.). La tabella che segue mostra la ripartizione di questi interventi nei quartieri considerati.

Tab. 12 - Distribuzione degli interventi finanziati sull'asse "emploi" per città e per quartiere

Yaoundé		Douala	
Quartiere	Interoenti	Quartiere	Interoenti
Biyem Assi	1	Bessengue Akwa et Vallée	1
Emombo	1	Brazzaville	3
Etoudi	0	Nyalla	4
Mballa I	2	Nylon	3
Mendong	1	Nylon extension	2
Mvog Betsi	2	Oyack	5
Nkol Bikok	1	Tergal	2
Cité Verte Nord*	0	Bepanda Petit Wouri	1
Mballa II*	0	Bonantoné et Logbessu	0
Totale Yaoundé	8	Totale Douala	21

Fonte: CERFE, 2004

L'attivazione di risorse umane qualificate

L'insieme delle azioni prodotte dalle organizzazioni della società civile nei quartieri del programma è stato in grado di **attivare una forte componente di risorse umane**. Ogni intervento, innanzitutto, si è dotato di una struttura composta, almeno, da un capo progetto e da un'altra risorsa umana dedicata, o a tempo parziale o a tempo pieno, alle attività. In altre situazioni tale struttura è risultata anche molto più complessa con addirittura 10 - 12 persone coinvolte, tra dirigenti e operatori, nella realizzazione del micro intervento. In particolare, una forte partecipazione si registra soprattutto presso le iniziative promosse dai gruppi femminili quali, ad esempio Gefec, Gic des femmes de Elobi o l'Association des femmes solidaires. Nel complesso, **si può stimare, per difetto, il coinvolgimento di oltre 350 persone con ruoli direttivi** incaricate di implementare i micro interventi finanziati dal programma.

Inoltre, rispetto ai risultati della piattaforma osservativa, è stato possibile vedere in atto una particolare attitudine da parte delle organizzazioni promotrici di coinvolgere, tra le risorse umane **soggetti portatori di competenze e conoscenze specifiche**, che hanno permesso, anche con l'appoggio del personale fornito dal programma, di realizzare studi di fattibilità, di proporre progetti contenenti analisi tecniche e di realizzare attività per le quali erano indispensabili pareri di personale specializzato. Si è trattato di risorse umane qualificate di differente genere: da ingegneri a geometri, da docenti di lingue a dottori, da chimici a tecnici nel settore agricolo, da maestri ad artigiani, ecc.

Complessivamente, sono state attivate **più di 2 risorse umane qualificate a progetto per un totale di 260 individui** appartenenti alle organizzazioni promotrici, ai loro partner o ad altre realtà. In molti casi, inoltre, il finanziamento dei progetti e la loro realizzazione è stata subordinata a una approvazione da parte dei tecnici delle Mairies di riferimento.

E' interessante notare, infine, che anche nella fase di predisposizione delle proposte progettuali, soprattutto per quelle a carattere ingegneristico-infrastrutturale (bornes fontaines, ponti, ecc.), gli attori collettivi della società civile abbiano spesso coinvolto (a pagamento, ma anche gratuitamente) studi specializzati o esperti al fine di garantire una maggiore validità al proprio progetto.

La mobilitazione di risorse economiche

Un ulteriore elemento che deve essere preso in considerazione è la grande capacità mostrata dai responsabili delle organizzazioni promotrici di **apportare un contributo in termini monetari o di servizi e beni** tutt'altro che indifferente. Complessivamente, infatti, le organizzazioni promotrici, in prima persona o attraverso i loro partner, hanno garantito per la realizzazione delle proprie attività una cifra superiore a **170 milioni di FCFA** (pari a circa il 30% del totale del costo dei micro interventi). Questo nonostante il minimo contributo dei beneficiari richiesto fosse in misura del 10%.

Ovviamente, tali contributi sono stati per la **gran parte in forma di beni e servizi quantificabili** e non direttamente economici. La voce più ricorrente è risultata essere quella delle **risorse umane che hanno contribuito volontariamente** alla realizzazione delle attività. In alcuni casi, si è trattato anche di personale specializzato esterno all'associazione (ad esempio: maitresses de couture et broderie, expert de contrôle de la qualité d'eau, tecnici di laboratorio, infermieri, formatori e insegnanti in varie materie).

Oltre alle prestazioni fornite da risorse umane, i contributi sono stati forniti sotto forma di **strutture** (uffici, laboratori, sedi, sale riunioni, ecc.), di **terreni** per la coltivazione e/o l'allevamento, di **forniture** per ufficio (computer, cartoleria, ecc.), di **materiali per costruzione** (cemento, mattoni, pale e picconi, ecc.), di **servizi per la sensibilizzazione** (fotocopie, depliant, ecc.) e **per la comunicazione** (telefoni, fax e altro).

Tra i contributi economici, si deve ricordare che oltre **22 milioni di FCFA** provengono dai dodici rapporti di partenariato che i promotori hanno intrecciato con cinque tra le **Mairies di riferimento**, per una media di 1.862.500 FCFA a contributo.

Infine, nell'ottica della sostenibilità futura del programma si devono ricordare, da una parte, tutti quei micro interventi volti alla **creazione di forme imprenditoriali e di avvio al lavoro** e, dall'altra, tutte le iniziative e i servizi che hanno previsto un **recupero dei costi delle attività**. Nel primo caso si deve ricordare che almeno 16 dei 30 micro interventi finanziati sull'asse emploi hanno avviato una attività di tipo economico che prevede la vendita dei beni prodotti. E' il caso, per esempio, dei progetti: "*Production et commercialisation des jus de fruits*" nel quartiere Oyack; "*Elevage des porcins*" e "*Production et distribution de yaourt et du lait de soja dans les établissements scolaires*" a Nylon Extension ; "*Création et gestion d'un cyber café*" nel quartiere Nyalla; "*création de micro-entreprises de fumage de poulet pour femmes au foyer*" a Biyem Assi.

Nel secondo caso, invece, ci si riferisce a tutti quei progetti che forniscono **servizi di pubblica utilità a pagamento** come nel caso della gestione e vendita dell'acqua potabile nel quartiere (ad esempio il caso di

RAJEM a Mballa I) o della raccolta di rifiuti (nel caso, tra gli altri, di Ajem e di GIC Jevolec nei quartieri di Nkol Bikok e di Mendong).

2.2. Alcuni elementi valutativi

In riferimento a tale sistema di osservazione relativo alla capacità degli attori della società civile di operare iniziative di sviluppo socio-economico al livello locale, sembra possibile affermare che il programma abbia avuto:

- una **buona pertinenza**, in quanto tutti i micro interventi finanziati si sono posti come finalità quella di mettere sotto controllo i maggiori rischi sociali presenti nei quartieri mirando, in particolare, a favorire una soluzione del gravoso problema dell'accesso all'acqua potabile (e a tutto l'indotto di rischi di tipo sanitario e sociale che questo fenomeno tende a provocare), a stimolare forme di governace per la gestione delle politiche sociali e di "welfare" e di favorire iniziative volte anche all'aumento delle opportunità lavorative e imprenditoriali;
- un **alto grado di efficacia** (in termini di raggiungimento degli obiettivi proposti) indicata, tra l'altro, dalla capacità di creare partenariati multilaterali per la realizzazione dei micro interventi, dall'impegno e dalla spesa complessiva di quasi 500 milioni di F.CFA, dalla capacità di creare una sorta di rete locale di lotta e di contenimento del processo di impoverimento e di esclusione sociale e contribuire, così, anche al processo di sviluppo urbano locale.
- un **sufficiente grado di sostenibilità**, in considerazione, non solo della capacità di tali partenariati di apportare un contributo economico non indifferente alle attività realizzate in beni, servizi e in moneta, ma anche della capacità di attivare risorse umane qualificate (capitale cognitivo), di coinvolgere enti e soggetti specializzati (fattori territoriali), di creare, iniziative finalizzate all'occupazione, alla creazione di impresa e all'autosostentamento degli individui e dei gruppi.

3. Sistema di osservazione n. 3 - Le comunità e gli individui dei quartieri

Attraverso questo sistema di osservazione della realtà si è cercato di comprendere e **valutare l'impatto del programma** sulle comunità locali e sulle biografie personali dei beneficiari dei quartieri utilizzando, come indicatore proxy, il **consenso alle azioni del programma** e, naturalmente, come indicatori diretti: la **soddisfazione** dei beneficiari; la **fruizione da parte della popolazione dei servizi** offerti; i **mutamenti strutturali** nei quartieri; **l'interesse da parte delle autorità locali**. Si rimanda ad altre ricerche lo studio dei mutamenti irreversibili nei quartieri che richiedono un intervallo di tempo e valutazioni ad hoc.

3.1. I principali risultati

Il consenso della popolazione

Circa questo ambito, sembra possibile, tenendo conto di quanto affermato sopra, rilevare un **sostanziale consenso** da parte delle popolazioni dei quartieri dove sono stati realizzati i micro interventi.

Tale consenso può essere individuato, in primo luogo, nella **forte partecipazione da parte degli abitanti** dei quartieri a tutte le iniziative di presentazione e illustrazione previste dal programma e, soprattutto, dalla partecipazione alle **iniziative di sensibilizzazione e di coinvolgimento della popolazione promosse dalla maggior parte dei micro interventi** (soprattutto quelli dell'asse Habitat).

Si fa riferimento a vere e proprie iniziative di discussione con la popolazione dei quartieri, o con quella coinvolta in prima persona dal micro intervento, volta ad ottenere un "accordo di massima" e a condividere i risultati delle azioni previste. Si ricorda a tale proposito la **presenza in media di circa 500 persone agli incontri di quartiere** finalizzati alla presentazione dei singoli bandi e all'addestramento dei potenziali promotori. Ma si fa anche riferimento alla grande partecipazione della popolazione in occasione delle due esposizioni del

giugno 2004 organizzate in seno al programma, dove si è stimata la presenza di oltre 400 persone in ciascuna iniziativa.

Una situazione di consenso generale è confermata anche **dall'assenza**, durante i 40 mesi di attività, di **particolari conflitti tra gli attori coinvolti**, anche se in alcuni casi sono state registrate incomprensioni e dissidi tra promotori (spesso insoddisfatti degli esiti delle selezioni) e, in qualche caso, tra promotori e Organismi corrispondenti. Si è trattato, nel complesso, di frizioni che rientrano nella normalità, e che possono essere definite fisiologiche, per un programma delle dimensioni economiche che, al contempo, sono sia rilevanti e che limitate: rilevanti per i singoli potenziali promotori e titolari di micro finanziamenti tanto da generare ampie aspettative; molto limitate per l'insieme dei quartieri dove esso è intervenuto se si considera che nel complesso vi risiede una popolazione tra i 400 e i 500 mila abitanti.

La fruizione dei servizi offerti

In secondo luogo, un indicatore diretto dell'impatto, ma anche del miglioramento delle condizioni di vita della popolazione, è dato dalla **buona partecipazione alla fruizione dei servizi offerti dai micro interventi**. Si fa riferimento, in particolare, a quei servizi che prevedevano, anche nell'ottica del **recupero dei costi**, abbonamenti periodici da parte delle famiglie (raccolta centralizzata dei rifiuti solidi urbani) o che erano basati sulla costruzione di "borne fontain" e la vendita a pagamento dell'acqua potabile.

Per quanto concerne il primo tipo di esperienza, si può fare riferimento ai casi di Ajem e di GIC Jevolec che hanno avviato un servizio di collecte des ordures e che nei primi mesi di attività hanno raggiunto, in entrambi i casi, oltre 400 abbonamenti familiari, pari a 750 F CFA mensili a famiglia, nei quartieri di Nkol Bikok e di Mendong. Il secondo tipo di esperienza è stato sviluppato nel contesto dei micro interventi volti alla costruzione di borne fontain nel quartiere e alla gestione e vendita dell'acqua. In riferimento a ciò si possono citare i casi di Rajem nel quartiere Mballa I (che gestisce due fontane e vende 20 litri d'acqua a 10 FCFA) o di Ajepam nel quartiere di Nkol Bikok.

Oltre alla fruizione dei servizi a pagamento, si deve poi ricordare l'altissima partecipazione e fruizione di tutti quei servizi gratuiti o puntuali a carattere sociale, educativo o sanitario promossi e avviati attraverso i micro finanziamenti forniti dal programma FOURMI II.

La soddisfazione della popolazione

La soddisfazione della popolazione circa i miglioramenti è testimoniato anche da quanto affermato dagli abitanti dei quartieri⁵, di cui si riportano solo alcuni spezzoni relativi **sia** agli **aspetti puntuali** delle realizzazioni fatte, **sia** a quelli più **generali** dei rapporti con la struttura di FOURMI II e alle altre componenti.

Circa il primo aspetto sembra significativo riportare le seguenti affermazioni:

- “prima per andare a prendere l'acqua impiegavamo 15 minuti all'andata e 20 al ritorno, ora da quando abbiamo i cinque punti d'acqua non è più così” (abitante di Mballa I);
- “nei periodi di pioggia raggiungere la parte bassa del quartiere con un mezzo è praticamente impossibile (è difficile anche a piedi) e se abbiamo bisogno di andare urgentemente in ospedale per portarci un anziano lo dobbiamo portare in braccio. La pavimentazione della strada ci permette di stare più tranquilli e di fare meno fatica” (abitante di Cité Verte Nord);
- “le zanzare dopo l'intervento di disinsettizzazione in questa zona sono molto diminuite, ma sappiamo che si devono fare ancora molte altre cose per rendere la situazione stabile” (abitante di Tergal);
- “la raccolta dei rifiuti funziona bene e adesso non li abbiamo più fuori di casa. E' importante anche l'attività di coinvolgimento delle famiglie

⁵ Affermazioni registrate, nel corso di visite sul terreno, nel bollettino del programma o in altre occasioni analoghe.

perché o partecipiamo tutti oppure questo servizio perde qualità” (abitanti di Nyalla);

- “queste ragazze possono apprendere un lavoro, poi alcune possono rimanere con noi, altre possono cominciare in proprio. Una cosa è certa questa è una opportunità: prima non ne avevano molte altre” (abitante di Nkol Bikok);
- “il fiume prima esondava sempre e rendeva tutta la zona circostante un disastro; è bastato pulirlo, rafforzare le sponde e ... in un futuro prossimo cominciare un progetto con fondi della Marie per tenerlo in questa condizione” (abitante di Mballa I);
- “in collaborazione con le iniziative di quartiere finanziate con i fondi del Programma FOURMI II siamo riusciti a creare nuovi punti d’acqua e fontane in una zona della città dove si stava diffondendo il colera e dove era necessario avere accesso all’acqua. Questo programma deve continuare, perché è in questo modo che si possono risolvere i problemi” (Deputy Maire della Mairie di Douala IV).

Circa gli **aspetti più di carattere generale** si possono riportare le seguenti affermazioni:

- “noi non sapevamo nemmeno da dove cominciare e credevamo che fare una cosa del genere fosse quasi impossibile, grazie alle attività di formazione pratica abbiamo imparato a pavimentare le strade e adesso quelli della Marie ci hanno chiesto di farlo anche in altre strade” (rappresentante del comitato di sviluppo della Cité Verte Nord);
- “questi moduli formativi sono una specie di assaggio della realtà di tanti problemi, certo se si potessero poi approfondire ulteriormente sarebbe ancora meglio” (partecipante ai moduli formativi del quartiere di Tergal);
- “questo programma ci ha fatto capire che insieme possiamo fare moltissime cose per migliorare i nostri quartieri e speriamo che si

possano fare altre attività con la collaborazione e i finanziamenti disponibili” (abitante di Etoudi);

- “le trasmissioni radiofoniche sulla società civile nel quartiere sono seguitissime perché la gente conosce il FOURMI II e le attività che svolge” (abitante del quartiere Tergal);
- “il programma FOURMI è stato un po’ come la mamma che ci portava da mangiare, adesso dobbiamo cercare di usare le nostre gambe e procurarci da soli il cibo, vale a dire trovare i fondi e continuare questo tipo di attività (rappresentante del RODEPUR);
- “effettivamente la presenza e la disponibilità del personale del programma e dei gruppi di animazione ha dato una forte spinta alle attività e noi tutti abbiamo capito che dovevamo fare la nostra parte (abitante di Bessengue Akwa).

I mutamenti strutturali

Pur non potendo presentare un resoconto puntuale e preciso dei mutamenti strutturali e duraturi prodotti nei quartieri dalle azioni del programma, visto il limitato periodo di tempo intercorso dalla fine delle attività, sembra possibile portare alcuni primi elementi di impatto in termini di **realizzazioni di infrastrutture**. Trattandosi, infatti, di elementi materiali e non di risultati immateriali queste realizzazioni possono fornire, già nel breve periodo, una indicazione, seppure di massima, dell’impatto ottenuto. Tra queste piccole infrastrutture si deve ricordare, in particolare:

- la creazione o la manutenzione di **punti d’acqua** in 13 dei 18 quartieri oggetto di intervento;
- la realizzazione di 7 **forages**;
- la costruzione di 16 **bornes fontaines** e 3 nuovi **punti di accesso all’acqua potabile**;
- la costruzione o la ristrutturazione di 8 tra **ponti e passerelle** per facilitare l’accesso pedonale ai quartieri o a parti di questi;

- la manutenzione di 15 tra **strade e piste** di quartiere e la pavimentazione di 4 strade locali;
- la creazione di due **sistemi di raccolta e riciclo dei rifiuti** urbani.

Impatto sulle autorità locali

Infine, l'impatto del programma è individuabile, seppure solo in nuce, anche **nell'ampio interesse che i risultati hanno suscitato nelle autorità locali** (ma anche nazionali e internazionali) che già negli ultimi mesi di attività hanno cominciato a collaborare con le organizzazioni di quartiere e che stanno lanciando proposte ulteriori di lavoro comune. Si ricordano a tale proposito i 12 partenariati formali per la realizzazione di altrettanti micro interventi finanziati dal programma e gli oltre 20 rapporti di collaborazione informale con le Mairies e il personale tecnico di questi enti e le numerose opportunità di partnership future attualmente al vaglio dei dirigenti locali.

Si consideri in proposito anche l'interesse del Ministero de la Ville che vorrebbe promuovere, con fondi governativi, iniziative analoghe a quanto realizzato da FOURMI II.

Il forte interesse per i risultati e gli effetti sul territorio ottenuti nel quadro delle differenti attività, si è poi concretizzato anche con la partecipazione di rappresentanti del MINPAT e del MINVILLE, nonché dei rappresentanti delle Communauté Urbaine de Douala et de Yaoundé e quelli delle differenti Mairies di riferimento alle differenti iniziative pubbliche organizzate dal programma nella sua fase finale e, nello specifico, alle due Esposizioni di Douala e Yaoundé e al Seminario internazionale finale.

3.2. Alcuni elementi valutativi

Tenuta presente la premessa fatta in merito alla possibilità di misurare l'impatto solo in modo relativo e sulla base di alcuni indicatori particolari, sembra possibile affermare che quanto presentato in questo paragrafo

indichi il raggiungimento di un **buon grado di impatto** da parte del programma.

Tale impatto si è manifestato soprattutto nel **forte consenso** da parte dei beneficiari, ma anche da parte di tutti gli attori coinvolti al livello locale. Inoltre, questo risultato sembra essere dimostrato dalla soddisfazione espressa da parte **delle popolazioni** locali e dall'ampio uso che esse hanno fatto dei servizi offerti.

Considerando che la realizzazione dei micro interventi, è stata intesa come un mezzo e non come il fine ultimo del programma, sembra possibile affermare che **anche in termini di infrastrutture e piccole costruzioni il programma abbia avuto un forte impatto nei quartieri** dove ha, sicuramente, contribuito ad un miglioramento dell'accesso all'acqua (e in particolare a quella potabile) con tutta una serie di miglioramenti nel settore della salute e della qualità della vita.

Infine, sembra possibile giudicare positivamente anche **l'impatto** che il programma, attraverso le organizzazioni della società civile e le loro iniziative, ha avuto **sulle autorità locali e nazionali**.

4. Sistema di osservazione n. 4 - La comunicazione pubblica

Attraverso questo sistema di osservazione si è cercato di registrare, per quanto possibile, il raggiungimento degli obiettivi che il programma si è posto circa la comunicazione pubblica. Si fa riferimento, in particolare, alla possibilità di creare un ambiente favorevole alla realizzazione del programma, ma anche, e soprattutto, di facilitare la connessione e lo scambio di informazioni tra gli attori locali e tra questi e le reti della società civile al fine di promuovere una sinergia effettiva tra di loro.

4.1. I principali risultati

Per il raggiungimento di tali obiettivi, il programma si è dotato di numerosi strumenti di comunicazione e di divulgazione, tra cui vale la pena di ricordare il bollettino "Société civile et capital sociale", il servizio di revue de presse, il sito internet, i rapporti con la stampa, un video, le trasmissioni realizzate dalle radio partner del programma, ecc.

Le trasmissioni radio

Un primo risultato che sembra possibile segnalare è quello di **una costante attenzione dell'opinione pubblica** circa i temi inerenti la società civile e lo sviluppo locale. Questa affermazione si basa, in primo luogo, dalla sempre maggiore rilevanza che hanno avuto le trasmissioni realizzate dalle cinque radio partner del programma, che in un anno e mezzo di attività hanno **realizzato oltre 150 puntate della proprie emissioni** per un totale di oltre 100 ore di trasmissione. In questo contesto sono stati affrontati, attraverso specifiche rubriche, temi particolari quali, tra gli altri:

- il processo e gli attori della decentralizzazione;
- la lotta contro la povertà al livello locale;
- il ruolo dei giovani nel quadro delle attività di risanamento dei quartieri;

- la povertà al femminile e il ruolo delle donne per combattere la povertà;
- la società civile in azione;
- la gouvernance e i partenariati con l'amministrazione pubblica.

Queste hanno riscontrato, secondo i titolari e i responsabili delle radio, un ottimo seguito di pubblico ed hanno avuto successo anche come strumenti di informazione relativi alle attività del programma, in quanto hanno rappresentato una valida alternativa ai canali informativi della carta stampata (giornali, bollettini, opuscoli, ecc.), che non riesce a coprire tutti i settori della popolazione, soprattutto, nelle zone dove è molto alto il tasso di analfabetismo.

La stampa

Oltre a ciò, si deve segnalare una **crescita dell'attenzione attribuita a questi temi da parte della stampa**, una crescita riscontrata attraverso **il continuo aumento**, con il progredire del tempo, **degli articoli raccolti nei 29 numeri della revue de presse** realizzata nel quadro del programma, con il grande numero di richieste della rassegna stampa, nel primo periodo di attività, fatte tanto da attori della società civile locale, che da attori istituzionali nazionali ed enti internazionali. Una attenzione riscontrata anche con le continue richieste di ricevere il bollettino del programma e con la sua citazione in numerose occasioni.

La comunicazione pubblica, inoltre, sembra aver comunque raggiunto un altro risultato vale a dire quello di **tenere informato il "pubblico" interessato** circa le attività del programma e, quindi, circa le opportunità da esso offerte. La stampa ha, nel corso dei tre anni, in coincidenza con situazioni particolari, tenuto aggiornato il pubblico rispetto al programma **FOURMI**, attraverso **53 tra interviste, articoli, dossier e segnalazioni di avvenimenti**. Si ricorda che nel solo periodo di lancio vennero pubblicati 14 articoli di presentazione su testate giornalistiche nazionali e locali.

A seguito di tale copertura stampa (incrementata anche dalla diffusione del bollettino- si veda più avanti), **informazioni relative al programma sono giunte su riviste e siti specializzati collegati al**

programma o autonomi. Si fa riferimento alle informazioni comparse, per esempio, sulla rivista della cooperazione europea "Courier", su una pagina dedicata alla società civile del sito della Banca mondiale e altre 38 citazioni presso altri siti internet (esclusi quello del programma e quello del CERFE)⁶.

Il bollettino "Capitale sociale ... e società civile"

Alla funzione di sensibilizzazione avuta dalla stampa e dalle emissioni radio, si devono aggiungere, chiaramente, i **15 numeri del Bollettino** che hanno previsto una diffusione presso oltre **5.000 destinatari** in tutto il Paese. Tale bollettino, anche grazie alle successive attività di valutazione interna ed esterna che hanno prodotto una serie di cambiamenti e di miglioramenti, ha prodotto effetti positivi, oltre che come strumento di informazione istituzionale, in merito al dibattito e all'informazione sulla società civile in generale (esperienze di sviluppo partecipativo, sistemi di gouvenance al livello locale, la questione di genere, la lotta all'esclusione sociale, esperienze di mobilitazione del capitale sociale in ambito internazionale, ecc.).

Il bollettino, tra le altre cose, ha rappresentato uno strumento utile a condividere, e quindi a diffondere, parte dell'approccio proposto da FOURMI II con l'analogo programma PACDDU, finanziato sempre dall'Unione Europea e dal Governo del Cameroun, e incentrato sulle cinque città secondarie del paese .

Il sito internet

Come già accennato, inoltre, il programma, al fine di avere anche una risonanza di tipo internazionale, si è dotato di un sito internet che ha fornito informazioni di carattere generale e specifico circa l'impostazione, l'approccio teorico e metodologico, le attività e le iniziative realizzate e promosse nel quadro di FOURMI II. Il sito internet (www.FOURMI2.org) ha avuto anche un ruolo di amplificazione e di presentazione di tutti i soggetti della società civile coinvolti nell'implementazione dei micro interventi di molti dei quali si può trovare una scheda di presentazione.

⁶ Dato ricavato con l'uso del solo motore di ricerca "Google".

Le esposizioni cittadine e il seminario conclusivo

Infine, sembra importante segnalare come grazie agli strumenti della comunicazione pubblica ci sia stata un **ampia risonanza di tutte le iniziative pubbliche del FOURMI II** e, in particolare, le **due esposizioni cittadine** del giugno 2004 alle quali hanno partecipato, complessivamente, oltre 800 invitati, tra cui rappresentanti di governo, autorità pubbliche di livello locale, rappresentanti delle organizzazioni della società civile e dei mass media, cittadini comuni.

Attraverso tali manifestazioni è stato possibile fornire uno spazio espositivo (veri e propri stand) delle proprie attività a 101 organizzazioni della società civile di Yaoundé e di Douala, beneficiarie dei micro finanziamenti. In questo contesto specifico, ciascuna organizzazione ha potuto presentare se stessa, i suoi programmi e nello specifico le attività condotte tramite il programma, esponendo, laddove possibile, i propri prodotti o i risultati conseguiti.

Altro elemento di particolare rilievo per la diffusione dell'informazione circa il programma FOURMI II è stato il **Seminario internazionale conclusivo** tenutosi nel mese di luglio a Yaoundé presso l'Hotel Mont Febé e dal titolo: **"Batir Ensemble la Ville de la Confiance et du Développement. Le rôle du partenariat entre la société civile et les institutions publiques"**.

Questo seminario, al di là del suo valore scientifico garantito dalla presenza di numerosi studiosi, ricercatori e operatori nel settore del sostegno e del rafforzamento degli attori della società civile, ha rappresentato un momento di riflessione e di scambio tra tutti i soggetti coinvolti nelle attività circa i risultati raggiunti dal programma. In particolare, esso ha rappresentato una cassa di risonanza in considerazione della presenza complessiva di oltre 150 partecipanti e, tra gli altri, di rappresentanti de:

- la Delegazione della Commissione Europea in Cameroun;

- il Ministère des Affaires Économiques, de la Programmation et de l'Aménagement du Territoire de la République du Cameroun;
- Ministère de la Ville
- il Ministère de l'Agriculture;
- il PNUD;
- la Banque Mondial;
- la Banque Africaine de Développement;
- la Communauté Urbaine de Yaoundé;
- la Communauté Urbaine de Douala;
- la Cooperazione tedesca GTZ;

4.2. Alcuni elementi valutativi

Quanto esposto in questo paragrafo sembra indicare che dal punto di vista della comunicazione pubblica il programma abbia avuto:

- un buon grado di **efficacia** in quanto è riuscito a raggiungere, forse non in modo completo, ma ampiamente soddisfacente, i propri obiettivi, vale a dire creare un ambiente favorevole all'implementazione delle attività, facilitare la connessione e lo scambio di informazioni tra gli attori e le reti della società civile, di promuovere una sinergia effettiva tra di essi e, infine, di spingere al centro del dibattito sullo sviluppo locale il ruolo della società civile e dei suoi rappresentanti;
- un **buon impatto** sull'opinione pubblica che in precedenza tendeva a sottovalutare la forza e la dinamicità della società civile presente in Cameroun, quando a non riconoscerla confondendola con la sola parte più visibile, vale a dire con mondo delle ONG nazionali.

5. Sistema di osservazione n. 5 - Gli attori istituzionali del programma

Attraverso questo sistema si è cercato di comprendere come gli attori istituzionali coinvolti, direttamente o indirettamente, nell'implementazione del programma abbiano influito sulla buona riuscita dello stesso. Questo sistema ha permesso, infatti, di registrare quegli elementi o avvenimenti collegati all'operato dei singoli attori, che hanno favorito (fattori di facilitazione) o reso difficile (fattori di ostacolo) la realizzazione delle attività progettuali.

Gli attori a cui ci si riferisce nel presente paragrafo sono, in particolare:

- l'équipe di assistenza tecnica del programma (CERFE Cameroun);
- il backstopping (CERFE Italia);
- la Delegazione della Commissione Europea in Cameroun (DCE);
- la Cellula di Coordinamento Cameroun Unione Europea (CCC UE).

5.1. I principali risultati

I fattori di facilitazione

Un primo elemento di forza nel rapporto sviluppatosi tra gli attori istituzionali appare essere quello di una **sostanziale condivisione dell'approccio proposto, tanto nei suoi elementi teorici che per quanto riguarda la metodologia di applicazione**. Tale condivisione dell'approccio e, quindi, delle sue finalità, infatti, ha prodotto una facilitazione in termini, sia di confronto franco volto a favorire le soluzioni migliori per l'implementazione delle attività, sia di riduzione dei tempi di approvazione dei documenti formali, delle richieste di non obiezione o dei rendiconti finanziari.

Si fa riferimento, tra le altre cose, alla **condivisione completa del concetto allargato di società civile** e alla possibilità da parte dell'èquipe di assistenza tecnica, e di conseguenza della DCE e della CCC UE, di avere rapporti contrattuali e istituzionali anche con associazioni e organizzazioni "sconosciute" e/o informali. Si fa riferimento anche ad elementi di carattere più operativo come alla necessità di avviare rapporti con le radio locali (attività inizialmente non prevista) per avere una maggiore capacità informativa e, quindi, una maggiore efficacia in termini di pubblicizzazione delle attività e, soprattutto, dei bandi di selezione.

Tale **ambiente favorevole** ha permesso, inoltre, quella necessaria elasticità, per la gestione istituzionale di programmi di questo genere che possiedono un carattere sperimentale. Un'elasticità fondata più sul primato dei risultati operativi, in termini di sviluppo effettivo dei quartieri, di crescita delle organizzazioni della società civile e di realizzazioni, che non sul rigido rispetto dei soli aspetti istituzionali.

Un ulteriore fattore di facilitazione appare essere stata la capacità che i rappresentanti del CERFE in loco, della Delegazione UE e della CCC UE, proprio in considerazione del carattere pilota di FOURMI II, hanno avuto, soprattutto nella prima e nelle ultime due fasi, di **creare un ambiente di lavoro mirato alla soluzione congiunta dei problemi**. In questo quadro è risultata di fondamentale importanza l'iniziativa di provvedere ad un vero e proprio **monitoraggio delle attività** con cadenza quindicinale alla presenza di tutti, la **verifica sul campo** delle attività dei micro interventi, la **verifica in corso d'opera** circa la definizione o la realizzazione di numerose azioni o attività specifiche.

E' in questo quadro, che si può anche considerare l'ampia disponibilità dei funzionari della DCE e della CCC UE preposti ai rapporti con il programma a **realizzare discese sul terreno e visite** ai differenti micro interventi in corso d'opera. Tale disponibilità ha permesso di valorizzare il lavoro svolto dalle organizzazioni e di incrementare il coinvolgimento delle popolazioni locali all'interno delle differenti iniziative proposte.

Anche la possibilità di avere un **rapporto diretto e continuo tra l'équipe di assistenza tecnica** (CERFE Cameroun) e **quella di backstopping** (CERFE Roma) attraverso una comunicazione regolata settimanale, ha permesso di dare maggiore continuità al processo decisionale e operativo alla base dell'implementazione del programma. Tale rapporto ha permesso anche di scaricare, per quanto possibile, l'équipe in loco di una serie di compiti di progettazione, di analisi e di valutazione e di concentrarsi maggiormente sugli aspetti operativi.

Un ulteriore punto di forza è rappresentato dalla **continuità dei rapporti** in generale e non solo per il monitoraggio continuo. La presenza, presso tali attori, di **referenti fissi** e in grado di prendere decisioni o di fornire orientamenti, anche in tempi brevi, ha facilitato non poco lo svolgimento delle attività previste.

I fattori di ostacolo

Al contrario, i periodi in cui **era assente uno dei referenti** di tali attori anche se solo parziale e con sostituti, hanno mostrato come le procedure di consultazione e, conseguentemente, le attività del programma rischiarono di rallentare e di peggiorare il loro livello di qualità. Si fa, ovviamente riferimento, ai due periodi di assenza del capo progetto (nei periodi iniziali del 2002 e del 2003) dovuti alle dimissioni, per ragioni diverse, dei titolari preposti, ma si fa anche riferimento alla mancanza per tutto il primo periodo (fino ad inizio 2003) di un referente tecnico presso la CCC UE, le cui funzioni sono state svolte dal referente finanziario e alla presenza saltuaria per tutta la prima parte dell'anno 2002 (fino al mese di agosto) del referente della DCE.

Analogamente, **l'impossibilità di avere risposte o feed back in tempi adeguati** alle scadenze del programma, ha rischiato di produrre problemi alla gestione ordinaria delle attività e nei rapporti con le popolazioni dei quartieri. In molti casi, infatti, una certa pesantezza e lunghezza delle procedure burocratiche e dei passaggi amministrativi, hanno influito negativamente, non solo sul programma, nel suo insieme, ma anche, e soprattutto, sulla buona riuscita dei micro interventi finanziati nei quartieri.

Si fa riferimento, in particolare, alla **difficoltà di riapprovvigionamento dei conti** del programma, anche dopo la verifica e la validazione delle memorie finanziarie, e quindi alla possibilità di avere una liquidità continuativa nelle casse del programma. Tali rallentamenti, infatti, hanno prodotto in alcune occasioni, oltre ad un congelamento delle attività dei micro interventi (per alcuni dei quali il periodo di realizzazione poteva risultare fondamentale, per esempio completare la costruzione di ponti e passerelle prima del periodo delle piogge), anche forme di malcontento tra i promotori, costretti ad attendere le tranche di finanziamento dei propri micro interventi o tra i fornitori di servizi. E' il caso, quest'ultimo del provider del sito internet che ha interrotto la pubblicazione delle pagine di FOURMI per un periodo di circa quattro mesi.

5.2. Alcuni elementi valutativi

I **buoni rapporti instaurati** tra gli attori istituzionali, nonostante si siano dovuti confrontare con un certo numero di problemi (problemi che spesso caratterizzano programmi di questo tipo) e la capacità di operare in direzione di un comune obiettivo, **sembrano avere inciso positivamente sul programma** in termini di:

- **efficacia** facilitando, nel complesso, il lavoro mirato alla mobilitazione del capitale sociale al livello locale e la realizzazione di tutte le attività previste dalle differenti componenti del programma e operando i necessari aggiustamenti laddove necessario, nei tempi dovuti;
- **efficienza** economica favorendo la gestione del fondo senza sprechi e in modo adeguato alle necessità, riuscendo ad impegnare e a spendere quasi l'intero importo previsto dalla convenzione di finanziamento.

6. Sistema di osservazione n. 6 - Gli attori esecutori delle attività

Oltre all'èquipe dell'Assistenza tecnica del CERFE, il programma si è avvalso, per la realizzazione delle attività, della collaborazione di numerosi attori locali. Si tratta, in primo luogo, dei cosiddetti Organismi corrispondenti, ma anche di soggetti partner e di individui o enti prestatori di servizi. La qualità del lavoro e, soprattutto, dei rapporti tra questi soggetti, laddove essi si sono trovati ad interloquire, e tra questi e l'Assistenza tecnica stessa possono aver inciso, in senso negativo o in senso positivo, sul programma stesso.

6.1. I principali risultati

Un primo risultato molto importante è stato quello di poter **condividere l'approccio, centrato sul ruolo delle organizzazioni della società civile come motore del capitale sociale, proprio con alcuni rappresentanti di tale area** di soggetti e, in particolare, con organizzazioni che hanno già maturato una grossa esperienza nel campo dello sviluppo locale. Si è trattato di soggetti, infatti, che avevano esperienza nel campo della ricerca e della progettazione, nella creazione di reti, nell'esecuzione di progetti, nell'animazione delle popolazioni dei quartieri, ecc.

Tai soggetti hanno rappresentato anche una sorta di modello per i potenziali beneficiari dei finanziamenti. Complessivamente sono stati stipulati **accordi di collaborazione con 17 soggetti differenti** (tra organismi corrispondenti e partner del programma). Nella tabella che segue sono riportati tutti gli enti e le organizzazioni che hanno stretto una collaborazione o un partenariato con il programma.

Tab. 13 - Organismi corrispondenti e partner formali del programma per città

Yaoundé	Douala
ASSOAL pour le Développement Local	ANER - Association Nationale des Enfants de la Rue
CANADEL - Centre d'Accompagnement de Nouvelles Alternatives de Développement Local	APICA - Association pour la Promotion des Initiatives Communautaires Africaines
CASS - Centre d'Animation Sociale et Sanitaire	DOUAL'ART
RUHY - Réseau Urbain des Habitants de Youandé	GPDJ - Groupe de Promotion et de Développement des Jeunes
Radio Télévision Siantou	RAFED 5 - Réseau des Associations Féminines de Douala 5ème
Radio Venus	RUH-DLA - Réseau Urbain des Habitants de Douala
Radio Magic FM	Radio Sweet FM
Radio Reine	

Fonte: CERFE, 2004

La possibilità di realizzare con questi soggetti anche attività di formazione e rafforzamento delle capacità circa gli aspetti propri del programma ha permesso, inoltre, di realizzare nel corso dei 40 mesi di collaborazione una sorta di **passaggio di conoscenze e di competenze in merito a numerosi aspetti ed elementi propri del programma FOURMI II** e relativi all'approccio stesso, alla metodologia adottata, alle tecniche, alle strutture e agli strumenti usati. Tale passaggio ha permesso di trasmettere a tali soggetti, oltre che attraverso i canali della comunicazione pubblica in modo diretto, competenze utili a rafforzare la sostenibilità futura del programma e dei risultati da esso raggiunti.

In questo quadro, si deve ricordare che, oltre ai **7 incontri seminariali** e ai **40 incontri di formazione/addestramento**, il personale dell'équipe di Assistenza tecnica a realizzato incontri di lavoro e di verifica delle attività, con ciascun Organismo corrispondente, in media una volta ogni due settimane, pari a un totale di **circa 190 riunioni**.

Le attività seminariali hanno riguardato, tra l'altro, temi e argomenti quali:

- la presentazione del progetto operativo generale e il suo approccio: le componenti e l'importanza del rafforzamento delle capacità;
- la présentation des théories, proposées dans ces documents, relatives au capital social, à la société civile, à l'exclusion sociale et à la pauvreté;
- la présentation des méthodologies et des techniques d'analyse de la réalité à utiliser dans le domaine de la recherche;
- la présentation des méthodologies et des techniques à utiliser dans le cadre de la communication publique e la definizione della struttura del bollettino di informazione del programma;
- l'équipement et la gestion de la salle opérationnelle;
- la formulation et la mise au point de questionnaires pour la collecte de données;
- l'usage de nouveaux programmes informatiques pour traiter les données.

Inoltre, sono stati organizzati **48 incontri assembleari di confronto** e di lavoro con tutti gli Organismi corrispondenti insieme e nei primi due anni di programma è stato realizzato un monitoraggio comune ogni due settimane.

Questi soggetti, oltre alle attività con l'équipe, hanno portato avanti il proprio lavoro, stabilito sulla base di specifiche convenzioni di finanziamento, provvedendo, tra l'altro, a: l'animazione delle popolazioni nei quartieri; l'appoggio nelle attività di predisposizione e presentazione delle proposte progettuali; il sostegno nella realizzazione delle attività; la realizzazione di parte delle attività di ricerca e di parte delle attività di comunicazione pubblica; la realizzazione di trasmissioni radiofoniche sulla società civile e sul capitale sociale.

Nel corso di queste attività **gli Organismi corrispondenti hanno realizzato**, oltre al lavoro quotidiano:

- **796 incontri individuali con le organizzazioni dei quartieri** presso le loro sedi;
- **230 incontri collettivi** con tutte le organizzazioni di uno stesso quartiere;
- **60 incontri con l'insieme dei beneficiari** dei finanziamenti.

Chiaramente nel rapporto con tali organizzazioni, **sono state registrate anche situazioni di difficoltà** che, in alcuni casi, hanno rappresentato un fattore di ostacolo al buon svolgimento delle attività, ma che sono sempre rientrate nella normalità e che non hanno mai compromesso il buon esito del programma nel suo insieme. Si è trattato, soprattutto, di difficoltà determinate da situazioni di incomprensione o da conflitti, tra gli Organismi corrispondenti, circa l'attribuzione dei ruoli e dei quartieri di intervento. In molti casi, il ruolo dell'assistenza tecnica ha contribuito a stemperare le tensioni e a ricostruire un clima favorevole e di fiducia tra le organizzazioni e nei quartieri.

6.2. Alcuni elementi valutativi

I rapporti tra i soggetti esecutori delle attività, nonostante la presenza in alcuni momenti di attrito e piccoli conflitti, sembrano avere avuto un impatto complessivamente molto positivo sulla buona riuscita del programma. Essi, infatti, sembrano aver inciso in modo significativo:

- **sull'efficacia** favorendo l'attivazione di numerosi attori collettivi operanti nei quartieri di intervento, facilitando quindi la mobilitazione del capitale sociale e avviando, di fatto, un attività di rafforzamento delle capacità di tali attori;
- **sulla sostenibilità futura** delle azioni e dei processi avviati dal programma, in quanto soggetti in grado di raccogliere, analogamente ai tre reseaux cittadini, l'eredità di FOURMI II e di sviluppare attività di sostegno duraturo alle altre realtà della società civile locale (come, tra l'altro, già alcuni di essi stanno facendo).

TERZA PARTE

RISULTATI COMPLESSIVI E CONCLUSIONI

La terza parte di questo rapporto intende offrire al lettore alcune considerazioni conclusive. In tal senso, si fornirà **una valutazione generale** del programma, di cui alcuni elementi valutativi specifici sono già stati offerti nel capitolo precedente, basata sui criteri di pertinenza con i problemi affrontati, di efficacia in termini di raggiungimento degli obiettivi, di impatto delle attività (ivi compreso il cosiddetto consenso delle popolazioni), di sostenibilità generale e, in forma non analitica, dell'efficienza.

Inoltre, si cercherà di illustrare i **risultati complessivi del programma** (da distinguere da quelli analitici presentati nella parte precedente) in quanto programma pilota volto a mobilitare il capitale sociale come risorsa per uno sviluppo sociale ed economico al livello locale e come strumento per contrastare i processi di impoverimento in atto in tali zone. Tali risultati potranno essere letti anche nell'ottica di lezioni apprese sulla base dell'esperienza e quindi utili per iniziative future analoghe alla presente.

Infine, sulla scorta dei risultati raggiunti, delle attività realizzate e dell'esperienza, anche quella più di tipo tacita e poco formalizzabile, si prova a fornire al lettore **un insieme di raccomandazioni** per la pianificazione e la realizzazione di interventi simili che vedano al centro lo sviluppo della società civile e la mobilitazione del capitale sociale locale.

CAPITOLO SESTO

La valutazione del programma

Al termine di questo percorso di presentazione di quanto realizzato nel contesto del "Programme de développement participatif urbain - Fourmi II - Coopération décentralisée villes de Douala et Yaoundé", sembra indispensabile proporre una valutazione generale di tale programma, sia riprendendo quanto esposto sinteticamente nella seconda parte, sia apportando alcune considerazioni di carattere complessivo.

Per effettuare tale valutazione si farà ricorso ad alcuni tra i classici criteri della valutazione di progetti e in particolare a:

- la **pertinenza** del programma, rispetto alle politiche di cooperazione allo sviluppo e ai principali problemi che esso intendeva contribuire a risolvere;
- l'**efficacia** del programma, in termini di effettivo raggiungimento della finalità principale e degli obiettivi specifici proposti in fase di avvio delle attività;
- l'**impatto** inteso con un'accezione particolare, vale a dire come insieme degli effetti (anche se non sarà possibile parlare di effetti duraturi, in considerazione del breve periodo di tempo intercorso dalla fine delle attività) e delle realizzazioni strutturali, ma anche come consenso e partecipazione della popolazione e di tutti i differenti attori alle iniziative del programma;
- la **sostenibilità** futura, in termini di strumenti, di relazioni e di competenze trasmesse dal programma agli attori locali al fine di creare un ambiente favorevole al mantenimento e allo sviluppo dei risultati raggiunti;

- **l'efficienza**, intesa come capacità del progetto di impegnare e spendere quanto previsto e realizzare le attività con un adeguato utilizzo di risorse economiche, umane e tecniche.

Come accennato altrove, per quanto concerne i criteri di impatto e di efficienza, che per motivi differenti non possono essere valutati in modo approfondito, ci si limita, nel presente rapporto, ad offrire solo alcuni elementi specifici e non un quadro complessivo.

1. La pertinenza

In primo luogo, sembra possibile parlare di una **buona pertinenza** del programma in riferimento alla sua capacità di inserirsi nel quadro delle politiche nazionali e internazionali di cooperazione allo sviluppo, di decentralizzazione e di appoggio alla crescita del settore della cosiddetta società civile. Il presente programma, infatti, si è inserito pienamente nel quadro definito, nel 1999, dal nuovo corso della cooperazione dell'Unione europea fondato sulla cosiddetta "cooperazione decentralizzata".

Con cooperazione decentralizzata, infatti, si doveva intendere un nuovo modo di fare cooperazione che mirasse a **mettere gli attori**, in tutta la loro diversità, **al centro del processo di cooperazione**. Questo nuovo modo di concepire la cooperazione si basava su alcuni elementi centrali e, tra gli altri, su:

- a. La partecipazione attiva di tutte le famiglie di attori compresi quelli che un tempo venivano chiamati **beneficiari, trasformandoli in veri e propri attori** e/o partner;
- b. La ricerca di una concertazione e una complementarità tra i differenti attori, finalizzata non ad aggirare lo Stato, ma a **favorire nuovi partenariati pubblico-privato, soprattutto in ordine alla creazione e alla gestione dei servizi**;
- c. La priorità da attribuire al **capacity building** e allo sviluppo istituzionale di tutti i potenziali **attori locali**.

Il programma, inoltre, si inseriva nel contesto del **processo di decentralizzazione** promosso dal Governo del Cameroun come strumento di implementazione delle politiche di sviluppo urbano. Nel novembre 1999, infatti, veniva approvata la cosiddetta "strategia urbana di governo" che si basava sulla creazione di nuove forme di partenariato locale tra lo stato, le collettività urbane decentralizzate e la società civile.

E' in riferimento a ciò che sembra possibile parlare di una forte pertinenza (quasi di una forte sintonia) del programma Fourmi II con tali indirizzi dell'Unione Europea e del Governo Camerounense. In proposito, si deve ricordare, tra le altre cose, **la centralità, nell'approccio proposto dal programma:**

- del ruolo della **società civile**;
- della crescita e del **capacity building delle organizzazioni** collettive che la compongono;
- del **partenariato multilaterale tra tutti gli attori** possessori della cosiddetta responsabilità sociale;
- del **tema della governance** delle politiche sociali.

Infine, sembra possibile parlare di una forte pertinenza del programma Fourmi II per la sua effettiva capacità di apportare un proprio **contributo**, attraverso la realizzazione dei micro interventi e il rafforzamento delle organizzazioni della società civile, **nel processo di creazione di un sistema di controllo dei principali e più intensi rischi sociali** e di favorire così le politiche di prevenzione del processo di esclusione sociale al livello locale .

2. L'efficacia

Il programma, inoltre, sembra avere avuto una **rilevante efficacia**, in quanto si possono considerare raggiunti i principali obiettivi che esso si

era posto in avvio. Si ricorda, in proposito, che la finalità generale di FOURMI II era quella di **appoggiare il processo di decentramento urbano in Cameroun** attraverso il trasferimento agli attori collettivi locali di crescenti responsabilità da esercitare, grazie a una loro partecipazione attiva e diretta, nell'ambito delle politiche nazionali in materia di lotta contro la povertà e l'esclusione sociale, di rafforzamento della società civile nel suo complesso e del recupero dei costi dei servizi.

In base a quanto illustrato nei capitoli precedenti, infatti, sembra possibile affermare che questo sia accaduto in termini di:

- **mobilitazione del capitale sociale** al livello locale in tutti i quartieri e, più in generale nelle due città, favorendo l'attivazione di numerosi soggetti collettivi della società civile, coinvolgendo rappresentanti delle pubbliche amministrazioni e, seppure in misura non ancora rilevante, rappresentanti di soggetti privati;
- **aumento** delle capacità da parte delle organizzazioni della società civile di **creare**, nell'ottica di un sistema di governance, **forme di partenariato** con le amministrazioni pubbliche e con altri soggetti finalizzate, non solo all'implementazione di interventi di sviluppo locale, ma anche di concertazione e di pianificazione di programmi comuni a breve termine;
- **miglioramento**, anche se limitato dal budget generale del programma, **delle condizioni socio economiche** delle popolazioni locali e dei quartieri stessi, in termini di prevenzione e di controllo dei principali rischi presenti (lavoro, habitat, salute, educazione, comunicazioni) e di appoggio ai percorsi di fuoriuscita dalle situazioni di deprivazione.

Inoltre, se si considerano **gli obiettivi specifici** che il programma si era posto in merito all'acquisizione di nuovi elementi conoscitivi sulla realtà di intervento, al rafforzamento istituzionale e operativo delle organizzazioni della società civile, alla crescita di reti locali di sviluppo urbano e alla costituzione di un sistema di comunicazione pubblica per la sensibilizzazione e il coinvolgimento degli attori locali, si devono ricordare i seguenti **risultati**:

- la **definizione di una piattaforma osservativa** dei quattordici quartieri di intervento contenente le informazioni circa i fenomeni attinenti il capitale sociale locale al momento di avvio;
- la **definizione e l'attivazione di una struttura, quella dei sistemi di osservazione della realtà**, che ha permesso il monitoraggio e lo studio della realtà di intervento in corso d'opera facilitando, dal punto di vista operativo, gli aggiustamenti e i correttivi necessari alla migliore riuscita delle attività e, dal punto di vista teorico, un punto di osservazione privilegiato sul processo di mobilitazione del capitale sociale;
- la **realizzazione di un complesso piano di formazione e di rafforzamento delle capacità** che ha permesso, ai rappresentanti delle organizzazioni della società civile, il confronto con una serie di tematiche teoriche e pratiche e, soprattutto, con le metodologie e le tecniche di gestione di interventi di sviluppo locale attraverso finanziamenti esterni;
- il **coinvolgimento**, in una parte di queste attività, anche di **rappresentanti delle amministrazioni pubbliche** proprio nell'ottica dello sviluppo delle forme di partenariato e di *governance* delle politiche sociali;
- la **nascita di tre reti di organizzazioni cittadine** in grado di valorizzare e di appoggiare le iniziative dei singoli aderenti e di avere una base "contrattuale" maggiore con enti e soggetti di carattere cittadino, ma anche nazionale e internazionale;
- l'**applicazione di un piano di comunicazione pubblica** che, attraverso i differenti strumenti, ha contribuito alla sensibilizzazione, anche in modo capillare, dell'opinione pubblica locale circa il ruolo della società civile nel quadro dello sviluppo urbano.

3. L'impatto

Anche per quanto concerne **l'impatto** si è visto come il programma, con tutte le precauzioni esposte altrove e soprattutto l'impossibilità di avere un giudizio sugli effetti duraturi prodotti, abbia registrato, comunque, **buoni risultati** se si utilizza per tale valutazione un'accezione estesa del concetto di impatto e, quindi, anche indicatori proxy di tale criterio.

I risultati ottenuti possono essere giudicati positivamente, in particolare, per quanto concerne:

- i mutamenti e i **miglioramenti strutturali** registratisi nei quartieri, grazie ai micro finanziamenti attribuiti in seno al programma, in termini, tra l'altro, di bornes fontaines, di nuovi punti d'acqua, di pozzi, di ponti e passerelle, di viabilità e di accessibilità dei quartieri;
- **l'aumento dei servizi** a carattere, soprattutto, sociale, sanitario ed educativo offerti alla popolazione dei quartieri oggetto di intervento;
- la forte **soddisfazione** da parte della **popolazione** espressa, soprattutto, attraverso la partecipazione alle iniziative promosse tanto dal programma, quanto dai titolari dei micro finanziamenti e la cosiddetta "disponibilità to pay" per servizi quali quello della fornitura di acqua potabile e di raccolta dei rifiuti;
- **il generale consenso** proveniente da tutti gli attori dei quartieri coinvolti, direttamente o indirettamente, nelle attività del programma, così come da tutti i soggetti istituzionali o meno che hanno avuto un ruolo, diretto o indiretto, nella realizzazione di questo e di tutte le sue componenti;
- **il grande interesse**, in particolare, mostrato da parte delle **autorità locali** - Communauté urbaine e, soprattutto, Mairies - per il tipo di interventi realizzati e per l'approccio proposto;

- un'altrettanto **ampio interesse** mostrato da parte **delle autorità governative** quali l'Ordonnateur National (MINPAT) e il Ministère de la Ville, con la loro presenza alle iniziative pubbliche del Programma, ma anche della stessa **Delegazione dell'Unione Europea** (attraverso, tra l'altro, l'intervento del Delegato al Seminario internazionale di chiusura del Programma, che ha riconosciuto un ampio merito al programma e alla sua buona riuscita) e di altri organismi donatori, nazionali e internazionali;
- la **crescita**, infine, **della società civile** al livello locale dal punto di vista della dimensione numerica, ma, soprattutto, delle capacità di farsi carico dello sviluppo dei quartieri dove essa interviene.

4. La sostenibilità

Inoltre, si può affermare che il progetto ha posto le basi per una **buona sostenibilità** futura. Tale giudizio può essere formulato in base a tre elementi principali che vengono esposti di seguito.

In primo luogo, infatti, il programma ha contribuito a **rafforzare le capacità delle organizzazioni** dei quartieri, tanto in merito ad un aumento della loro consistenza istituzionale, quanto della loro capacità operativa di contribuire alla gestione delle politiche pubbliche. Tutta la componente formazione, in questo senso, ha contribuito a **mettere le organizzazioni beneficiarie nelle condizioni, nel prossimo futuro, di poter riprodurre autonomamente tutte le fasi sperimentate nell'ambito di Fourmi** e quindi quelle principali: della ricerca di fondi per le proprie attività; la formulazione e la presentazione di progetti; la creazione e la redazione dei budget; la gestione dei finanziamenti ricevuti, delle risorse umane e del controllo in corso d'opera delle attività; la redazione dei rapporti tecnici e finanziari delle attività svolte.

In secondo luogo, tramite il programma si è potuto verificare la disponibilità e la capacità da parte di questi stessi attori di convogliare verso le azioni di sviluppo locale, non solo, notevoli **risorse di tipo**

economico, ma anche risorse umane qualificate in grado di garantire una continuità e uno sviluppo di quanto realizzato e di gettare le basi per la **creazione di una vera e propria rete di soggetti** nel contesto locale, in grado di attivare il capitale sociale apportando risorse di differente natura e permettendo di rafforzare i legami tra i diversi attori.

Infine, si deve tenere presente tutta **l'azione di sensibilizzazione e di capitalizzazione** che il programma ha fatto al livello generale producendo strumenti per la replicabilità di interventi analoghi, tra cui il manuale delle procedure tecniche, i momenti pubblici di incontro, gli audio visivi, ecc. In proposito, poi si deve ricordare anche tutto il lavoro di divulgazione dell'approccio utilizzato, fatto attraverso gli strumenti di comunicazioni pubblica e di relazioni intrattenute durante i 41 mesi di programma. Si pensi, in proposito, anche allo stretto rapporto e alla condivisione di alcuni elementi di tale approccio con il programma "gemello" PACDDU.

5. L'efficienza

Per quanto concerne questo ultimo criterio di valutazione, si può dire che, seppure in assenza di una analisi puntuale, **l'efficienza** del programma sia stata **elevata**, in base ai seguenti elementi di giudizio.

In primo luogo, si deve rimarcare come durante i 3 anni e mezzo di attività si sia riusciti a realizzare la maggioranza delle attività, tra quelle previste, senza avere particolari problemi di tipo economico e finanziario. Nel corso dei mesi, infatti, non si è verificata mai la necessità di apportare, attraverso i Devis programme annuali, cambiamenti al costo totale del programma, ma solo riallocazioni di fondi tra le differenti rubriche, per entità, tra l'altro, limitate. Ne consegue, nel complesso, che **i costi delle singole attività sono sempre risultati adeguati alle previsioni iniziali.**

Inoltre, si deve ricordare come, per la realizzazione delle attività previste, si sia riusciti ad **impegnare, e poi effettivamente a spendere, il 90% del totale** del costo del programma, vedendo **approvate tutte le**

memorie finanziarie presentate e valutate periodicamente dagli interlocutori istituzionali.

Sempre relativamente agli aspetti generali del programma, infine, sembra possibile parlare di una buona efficienza se si analizza per grandi linee, **il rapporto tra attività realizzate** (e, quindi, obiettivi raggiunti) e **il costo totale del programma**. Con una cifra di poco superiore a 900 milioni di F CFA (pari a circa 1.400.000 Euro), infatti, il programma ha raggiunto risultati complessivamente di tutto rilievo (si vedano parti precedenti) in termini: di realizzazioni strutturali; di offerta di nuovi servizi; di creazione di iniziative economiche e di posti di lavoro; di formazione delle organizzazioni della società civile; di creazione di reti locali per lo sviluppo autonome e di partenariati con la pubblica amministrazione locale; di sensibilizzazione dell'opinione pubblica e di valorizzazione del ruolo delle organizzazioni della società civile al centro del dibattito, e delle politiche, sullo sviluppo urbano decentralizzato.

L'efficienza del programma sembra avere beneficiato dell'approccio di tipo sperimentale e ciclico volto a verificare il lavoro e l'adeguatezza dei costi di tutte le attività (dai finanziamenti ai servizi, dai protocolli di collaborazione con gli organismi corrispondenti alle spese per i materiali necessari) durante il suo realizzarsi. Tale approccio ha permesso di aggiustare e correggere, laddove necessario, gli aspetti economici e finanziari in modo puntuale e tempestivo e, quindi, di evitare sprechi, utilizzando al meglio i fondi disponibili.

Infine, se si considera lo specifico aspetto dei micro interventi si deve parlare di una **buona efficienza "puntuale"** in quanto con finanziamenti di entità limitata (il tetto massimo previsto a carico del programma per ciascun micro finanziamento era di 7.000.000 di F CFA, pari a circa 10.000 Euro), nella maggior parte dei casi, sono state realizzate iniziative di pubblica utilità, caratterizzate dalla costruzione di piccole infrastrutture o dalla realizzazione di servizi e accompagnate, spesso, da programmi e rapporti mirati alla sostenibilità futura di queste stesse iniziative.

In proposito, si deve ricordare che:

- tutti i budget previsionali sono stati analizzati da un comitato tecnico e approvati da un comitato di selezione, in fase di approvazione;
- tutte le attività sono state rendicontate puntualmente dai promotori in corso d'opera;
- tutte le rendicontazioni sono state vagliate dal personale dell'assistenza tecnica e da quello della CCC UE e, infine, approvati;
- solo in quattro casi su 126 micro finanziamenti si è proceduto alla rescissione degli accordi contrattuali per inadempimento.

CAPITOLO SETTIMO

I risultati complessivi

In base a quanto esposto nelle parti precedenti, relativamente alla realtà socio-economica di partenza nei quartieri di intervento (piattaforma osservativa) e ai mutamenti di tale realtà registrati al livello locale anche attraverso la realizzazione delle attività previste dal programma (analizzati attraverso lo strumento dei sistemi di osservazione), sembra possibile **individuare alcuni risultati di carattere generale**, che possono rappresentare anche vere e proprie scoperte, **circa la teoria della mobilitazione del capitale sociale locale** e la metodologia utilizzabile attraverso questo tipo di interventi di cooperazione.

1. Le organizzazioni della società civile nelle realtà urbane del Cameroun mostrano una fortissima vitalità caratterizzata da una dimensione numerica molto vasta, da un'ampia differenziazione tipologica e, soprattutto, una buona capacità di incidere sulla realtà contribuendo a mettere sotto controllo numerosi rischi sociali e ambientali e a prevenire quindi nuove forme di povertà.

Un primo insieme di risultati di fondamentale importanza è determinata dalla scoperta, o almeno dalla conferma, dell'esistenza in Cameroun, almeno in ambiente urbano, di una **forte vitalità della società civile**, caratterizzata da una alta numerosità delle organizzazioni in tutte le aree territoriali considerate, da una buona differenziazione tipologica di queste e da un fortissimo orientamento al cambiamento e allo sviluppo locale.

Attraverso le attività del programma, inoltre, si è potuto verificare direttamente, come con un adeguato sostegno in termini, sia economici che di know how specifici, tali organizzazioni hanno anche una **buona capacità operativa per incidere sulla** realtà realizzando interventi

finalizzati allo sviluppo urbano e alla lotta all'**esclusione sociale**. In proposito si ricordano i numerosi interventi volti a migliorare l'ambiente di vita delle popolazioni locali, ad offrire servizi a carattere sociale, sanitario ed educativo.

In particolare, si è potuto verificare il buon impatto che tali soggetti hanno avuto nel **mettere a regime un certo numero di rischi sociali** quali, soprattutto, quelli connessi con:

- l'**habitat**, costruendo pozzi e fontane di acqua potabile, garantendo la manutenzione di caniveaux e di rivieres, favorendo la viabilità con la costruzione di ponti e passerelle;
- la **valorizzazione delle risorse umane**, attraverso la realizzazione di corsi di aggiornamento per insegnanti e corsi di formazione professionale per giovani e adulti portatori di disabilità o appartenenti a fasce deboli della popolazione, ma cercando al contempo di favorire anche una buona scolarizzazione primaria per tutti;
- la **salute** della popolazione dei quartieri attraverso la creazione di dispensari sanitari e la fornitura di medicinali, la costruzione o la ristrutturazione di ambulatori già esistenti, ma anche cercando di garantire la salute per tutti con campagne di vaccinazione e di prevenzione, con interventi di disinsettizzazione e di derattizzazione e con servizi di raccolta dei rifiuti puntuali;
- il sostegno alle **famiglie** e, soprattutto, alle **donne** sia attraverso la creazione di asili per bambini in età prescolare o di sostegno e di reinserimento dei bambini di strada, sia tramite corsi di formazione e di inserimento lavorativo delle donne;
- la **comunicazione**, in particolare attraverso la costituzione di cyber caffè e di punti internet in aree territoriali particolarmente disservite.

2. La società civile, pur con la sua vitalità e la sua capacità operativa, non è in grado, se lasciata sola, di contrastare le differenti forme di povertà che attanagliano una considerevole componente della popolazione. L'azione portata avanti al livello locale da questi soggetti collettivi deve essere appoggiata dall'intervento di altri attori, nazionali e internazionali, i quali possono apportare, oltre alle risorse economiche, anche risorse tecniche, materiali e conoscitive indispensabili per l'implementazione di politiche di lotta alla povertà.

Meno incisiva e più limitata, ma era anche prevedibile in considerazione dell'entità economica e della durata dei micro interventi, è risultata **la capacità** della società civile **di incidere su un fenomeno** più radicato e "individuale" **come quello della povertà**. Ciononostante, si è visto come vari micro interventi, realizzati nell'ambito del programma FOURMI II, abbiano avuto un buon impatto in termini di creazione di posti di lavoro e di nuove forme di imprenditorialità per soggetti disoccupati.

In particolare, si ricordano le **piccole intraprese**, spesso anche con propedeutiche attività formative, **volte alla produzione** di beni alimentari (affumicamento e vendita di pollo o pesce, produzione di yougour e di succhi di frutta, ecc.) o di oggetti in tessuto, ma **anche intraprese di servizio** come quella per il recupero degli "oggetti smarriti".

Tale risultato, che conferma quanto riscontrato anche in altre ricerche e ricerche azioni, fa comprendere come **la società civile**, pur ricoprendo un ruolo sicuramente utile e utilizzabile, **non può essere considerata come l'attore principale della lotta alla povertà**, ma debba essere affiancata da altri attori di carattere per lo meno nazionale. Attori che, puntando sulle risorse locali e non ultima quella rappresentata dagli stessi poveri, possano operare ad un livello territoriale più ampio di quello di quartiere, ma che abbiano risorse economiche, tecniche e umane in grado di garantire una capillarità anche in queste aree particolarmente deprivate.

In conseguenza di ciò, un risultato emerso dall'esperienza del progetto è quello della forte utilità di una struttura quale quella dei **micro**

interventi con finanziamenti limitati (appunto micro) **come strumento di controllo e di rallentamento del processo di impoverimento** (interventi di prevenzione) piuttosto che come strumento per combattere la povertà.

3. La società civile presente nelle realtà urbane del Cameroun è un un attore in grado di contribuire alla creazione di vere e proprie forme di governance delle politiche pubbliche di sviluppo urbano e di lotta all'esclusione sociale, operando in collaborazione e in partenariato con le amministrazioni pubbliche al livello locale.

La vitalità della società civile, ha portato ad un'ulteriore scoperta, vale a dire la sua ampia disponibilità a dare vita a **forme di collegamento tra i differenti attori e**, soprattutto, a **forme vere e proprie di partenariato** con tutti gli attori locali, creando anche reti di attori collettivi molto ampie e solide. Reti potenzialmente in grado di incidere in modo duraturo nella realtà sociale ed economica dei singoli quartieri e, avviando anche un effetto moltiplicatore, al livello più complessivo delle due città principali del Cameroun.

E' stato possibile verificare, infatti, come le realtà urbane del Cameroun siano risultate ricche di energie umane, di attori collettivi effettivamente orientati ad intervenire e a mobilitare risorse per lo sviluppo locale. Una realtà questa che rende **praticabile l'idea di "costruire insieme la città della fiducia e dello sviluppo"**, ovvero contribuire allo sviluppo urbano e al miglioramento delle condizioni di vita delle popolazioni nei quartieri, con in contributo di tutti gli attori locali.

Inoltre, è stato possibile verificare l'esistenza di un **forte orientamento alla creazione di sistemi di governance** per lo sviluppo locale, caratterizzati dal tentativo di gestire, anche se attraverso rapporti ancora di tipo puntale e non strategico, le politiche sociali tramite forme di stretta collaborazione tra attori della società civile e autorità locali. Tale orientamento, trasformatosi in varie occasioni anche in azione, appare

essere espresso tanto dai rappresentanti della società civile, quanto dai responsabili e dai funzionari preposti delle amministrazioni pubbliche.

4. Gli attori della società civile rappresentano una sorta di acceleratore del processo di mobilitazione del capitale sociale locale. Infatti, esse sono in grado di valorizzare e di coinvolgere attivamente le risorse umane qualificate presenti sul territorio così come di attivare i cosiddetti fattori territoriali nell'ottica dello sviluppo sociale ed economico al livello locale.

In questo quadro, si è potuto verificare anche come spesso i micro interventi siano stati in grado di **valorizzare la presenza delle risorse umane qualificate** esistenti sul territorio coinvolgendo professionisti, studi di consulenza e tecnici specializzati nella progettazione e nell'implementazione dei micro interventi, così come, anche se forse in misura più limitata, siano stati in grado di collegarsi alle strutture e ai servizi già esistenti sul territorio. Scarsa è stata la capacità di coinvolgimento di attori privati nella realizzazione dei micro interventi, forse anche per una non ancora completamente matura forma di responsabilità sociale da parte di questi ultimi.

Infine, sempre in relazione alla vitalità della società civile, si deve ricordare come questa, pure in una situazione di estrema carenza di risorse e di opportunità, possieda una sviluppata **capacità di mobilitare risorse umane e di apportare risorse economiche**, soprattutto, in termini di beni e servizi, ma anche, seppure in misura ancora limitata, in denaro.

In considerazione di quanto appena detto circa la capacità di creare forme di partenariato e avviare anche relazioni con le amministrazioni locali, inoltre, sembra possibile prevedere per il futuro anche un aumento delle capacità di tali soggetti di trovare e di apportare risorse strettamente economiche per lo sviluppo del proprio territorio e per la prevenzione dei principali rischi sociali.

In riferimento a quest'ultimo aspetto si deve ricordare come un **forte interesse per il programma è stato manifestato anche da numerosi bailleur de fonds nazionali e internazionali**, che in diverse occasioni hanno partecipato alle iniziative promosse dal Programma. Si fa riferimento ai differenti rappresentanti di enti quali, tra gli altri, si possono ricordare: il PNUD; l'UNICEF; la Banque Africaine de Développement; la Banque Mondial; la Croce rossa internazionale e quella del Cameroun; il Ministero per gli Affari Sociali e il Ministero de la Ville del Governo del Cameroun; la Chiesa cattolica in Cameroun e il Catholic Releaf Service; la Cooperation française; la cooperazione tedesca GTZ; la cooperazione canadese; l'Ecole de Formation Agricole.

Tale interesse, trasformatosi in alcuni casi anche in occasione di incontro per eventuali collaborazioni specifiche con i promotori dei micro interventi o con i beneficiari dei finanziamenti, rappresenta un'ulteriore risultato ottenuto dal programma che ha mirato proprio a **porre le basi anche per un implementazione futura delle attività avviate** al livello dei quartieri e ha cercato di creare un ambiente favorevole a tale tipo di attività.

5. Programmi centrati sulla mobilitazione del capitale sociale e sul rafforzamento degli attori della società civile devono sempre prevedere strumenti di conoscenza della realtà che possano loro fornire informazioni puntuali, sia in fase di avvio, sia in corso d'opera.

Un ulteriore insieme di risultati che appare di fondamentale importanza, è quello relativo all'utilità e alla validità di utilizzare **strumenti di conoscenza sociale** per accompagnare le attività di un programma come FOURMI II che, pur se con risorse economiche limitate, può effettivamente incidere sulla vita di numerose persone contribuendo al miglioramento delle condizioni sociali e urbane nelle aree territoriali in cui queste vivono. Infatti, il programma ha permesso di ricorrere a strumenti che consentono di ottenere informazioni e indicazioni precise

circa la realtà in cui si intende intervenire, e in cui di fatto si interviene, e circa i fenomeni che la caratterizzano. Questo al fine di poter agire con maggiore efficacia e con un più alto grado di impatto, ma anche per aumentare la pertinenza dell'intervento e per evitare sprechi in termini di risorse economiche, umane e tecniche.

Inoltre, si deve sottolineare come **il programma FOURMI II** sia stato utile, oltre che per i risultati raggiunti, **perché ha rappresentato esso stesso uno strumento di ricerca** e, attraverso i sistemi di osservazione, una indispensabile fonte di informazione circa la mobilitazione del capitale sociale e il ruolo delle organizzazioni della società civile. In tal senso, esso ha permesso di capire l'importanza, nella gestione di un programma pilota, di poter utilizzare un'insieme di sistemi che permettono di osservare la realtà, mentre vi si interviene per migliorarla. Conseguentemente, esso ha mostrato l'importanza determinata dal fatto che progetti come il presente devono sempre mantenere una soglia di apertura e di elasticità che permetta loro di mettere a fuoco e di realizzare aggiustamenti in corso d'opera. Aggiustamenti utili, e spesso indispensabili, quando si ha a che fare con una realtà come quella umana che non è statica e immutabile, ma processuale e dinamica.

6. Programmi che prevedono la mobilitazione e il rafforzamento del capitale sociale locale possono rappresentare un modello di cooperazione in grado di produrre un alto valore aggiunto ai risultati immediatamente visibili.

Infine, sulla scorta dell'esperienza maturata sembra possibile considerare il **modello proposto** e messo in atto con FOURMI II - volto alla mobilitazione e al rafforzamento del capitale sociale locale come molla per stimolare ed avviare il decentramento urbano e favorire i processi di sviluppo in atto - come **un modello, relativamente nuovo, ma efficace ed efficiente di cooperazione** in grado di incidere in modo duraturo sullo sviluppo locale. In questo quadro, la scelta di scommettere sulla società civile e sugli attori locali, collettivi o individuali, in quanto realmente in grado di incidere sulla realtà ha condotto alla definizione di un **sistema**

basato sui micro interventi che si è dimostrato in grado di funzionare come un **moltiplicatore delle potenzialità** di cui tali attori sono portatori e di **favorire il processo di crescita locale**.

In questo quadro, si deve riconoscere il merito della Delegazione della Commissione Europea e del Governo del Cameroun di aver permesso questa esperienza che potrebbe essere particolarmente adatta e replicabile in un **contesto di glocalizzazione**, dove soggetti "globali" e soggetti "locali" si incontrano e operano insieme creando forme di sinergia positiva, in termini di implementazione di politiche di sviluppo urbano, di decentramento, nonché di prevenzione e di lotta alla povertà.

CAPITOLO OTTAVO

Raccomandazioni

In relazione a quanto detto finora e, soprattutto, sulla base delle lezioni apprese, sembra possibile fornire alcune raccomandazioni conclusive di tipo strategico e metodologico-operativo, utili a meglio pianificare e strutturare iniziative analoghe e, quindi, a favorire programmi di sviluppo urbano fondati sullo sviluppo della società civile e sulla mobilitazione del capitale sociale locale.

1. Raccomandazioni strategiche

In questo primo insieme sembra utile riportare, tra le altre, le seguenti raccomandazioni relative all'approccio generale da adottare nella pianificazione di programmi analoghi a FOURMI II, in cui si punti ad un decentramento che veda il coinvolgimento attivo di tutti gli attori locali, compresi quelli non statuali.

1. Attribuire ampio spazio **all'acquisizione di conoscenza scientifica circa la realtà** sociale nella quale si opera considerando il programma parte di questa a tutti gli effetti. Infatti, realizzando le differenti attività previste il programma stesso incide sulla realtà mutandola e influenzando, anche se solo in parte, il destino di numerosi individui.
2. Considerare **la realtà sociale** nella quale si opera per quello che è e cioè un **processo** che deve essere guidato o accompagnato e non creato dal nulla, valorizzando e utilizzando le risorse umane, economiche e tecniche esistenti sul territorio e favorendo una loro crescita graduale.

3. **Puntare**, di conseguenza, **sulla vitalità della società civile**, scommettendo sulla capacità degli attori collettivi che la rappresentano di incidere effettivamente sulla realtà.
4. Prevedere di **dare vita a forme di partenariato tra tutti gli attori locali** che, interagendo con portatori di risorse economiche, umane e materiali, possano mettere a frutto le potenzialità del capitale sociale locale contribuendo, non solo alla prevenzione e alla lotta alla povertà, ma anche, attraverso iniziative di tipo produttivo, allo sviluppo economico locale.
5. Favorire lo sviluppo di iniziative, anche più ampie delle partnership, capaci di unire le forze e le risorse necessarie per gestire, in forma strategica, situazioni complesse. Tali iniziative, infatti, dovrebbero essere in grado di affrontare, in modo integrato, differenti questioni tra esse interrelate, coinvolgendo molteplici soggetti e differenti livelli organizzativi e istituzionali. Queste iniziative che potrebbero essere denominate **coalizioni territoriali** possono rappresentare uno strumento innovativo per mettere in campo il massimo di energie disponibili, differenziare le politiche e gli interventi di lotta alla povertà (e nel contempo di sviluppo) e far sì che essi vengano realizzati stabilendo le necessarie connessioni tra produttività, territorio, servizi e infrastrutture, evitando nello stesso tempo la settorialità e la frammentazione.
6. **Promuovere e sostenere la creazione di sistemi di governance** per lo sviluppo, che vedano la stretta collaborazione tra attori della società civile e autorità locali, non solo nell'implementazione di iniziative e di interventi puntuali, ma anche nella concertazione e nella pianificazione strategica di politiche di più ampio respiro territorialie, tematico e temporale.
7. In considerazione dei limitati finanziamenti attribuibili, puntare a realizzare **micro interventi volti a prevenire la povertà, e quindi a controllare i rischi sociali**, piuttosto che a combatterla. Come osservato, infatti, questo tipo di iniziative oltre ad avere un maggiore impatto, quanto al numero di potenziali beneficiari,

sembra essere maggiormente efficace e più facilmente realizzabile dalle organizzazioni della società civile locale.

8. Sostenere, al contrario, le iniziative finalizzate alla lotta alla povertà attraverso **l'intervento di altri soggetti** in grado, da una parte, di garantire maggiori risorse, strutture e know how agli interventi e, dall'altro, una sorta di tutoraggio delle organizzazioni di base promotori delle iniziative.
9. Considerare **l'approccio per micro interventi come misura necessaria, ma non sufficiente** per la riuscita del programma e, di conseguenza, i micro interventi stessi come strumenti e non come fine ultimo. In caso contrario, si rischia di avere un intervento caratterizzato da una capacità di incidere sulla realtà a pioggia con iniziative, tra l'altro, non risolutive.
10. In riferimento alla raccomandazione precedente, sembra necessario affiancare sempre, all'approccio per micro interventi, una **struttura complessa** che dia un peso strategico a tutte le componenti previste dal modello proposto, vale a dire l'appoggio in termini formativi e di rafforzamento delle capacità anche istituzionali degli attori collettivi della società civile e un sistema in grado di sensibilizzare, di mobilitare e di comunicare con tutti gli attori potenzialmente coinvolgibili in attività di sviluppo locale.

2. Raccomandazioni metodologiche operative

Un secondo insieme riguarda le raccomandazioni di tipo metodologico e operativo e mirano a fornire suggerimenti in termini di strumenti da darsi o di obiettivi specifici da porsi per garantire i tratti salienti di un approccio simile a quello proposto con FOURMI II.

1. Prevedere **strumenti che permettano di conoscere** in profondità la realtà sociale nella quale si interviene e tutti i fenomeni, attinenti il

tipo di intervento, che la caratterizzano quali, in particolare, il capitale sociale, il processo di impoverimento o di esclusione sociale e la povertà, la presenza della società civile e delle organizzazioni che la rappresentano, ecc.

2. Utilizzare la struttura proposta contenente **i sei sistemi di osservazione della realtà**, eventualmente adeguandola, per conoscere i mutamenti in atto e poter operare correzioni e miglioramenti anche in corso d'opera. Fare quindi riferimento ad un insieme di sistemi che permettano di osservare da vicino anche l'articolazione istituzionale e gli attori che intervengono e che, direttamente o indirettamente, possono influenzare la realtà stessa.
3. Fornire **occasioni e strumenti di confronto, di approfondimento e di appoggio** alle organizzazioni della società civile volti a facilitare la creazione di iniziative di partenariato tra tutti gli attori che esprimono una propria responsabilità sociale e di vere e proprie reti per lo sviluppo al livello locale. In tal senso, sembra opportuno sollecitare e realizzare momenti di confronto e di dibattito, ma anche iniziative e strumenti di presentazione delle attività svolte, delle proposte di intervento, delle idee progettuali, ecc.
4. Facilitare la **creazione di reti e di collegamenti diretti tra tutti gli attori della società civile**, al fine di valorizzare la loro capacità di incidere sull'ambiente vitale e di creare un valore aggiunto che va al di là della somma delle singole parti.
5. Puntare sulla **creazione di un ambiente favorevole** e sul coinvolgimento di tutti gli attori interessati dalle organizzazioni della società civile, agli organismi internazionali, dalle popolazioni locali, agli organi di stampa, dai rappresentanti del mondo universitario e degli enti di ricerca a quelli delle amministrazioni pubbliche locali e ai governi centrali.
6. Attivare **sistemi di comunicazione pubblica** che consentano di far circolare le informazioni istituzionali sia in entrata che in uscita

ponendo particolare attenzione alla capacità della società civile di fornire informazione e posizioni.

7. Prevedere in questo contesto, **strumenti per lo scambio di informazioni** che possano essere interattivi (siti internet), presso i quali tutti gli attori coinvolti possono avere la possibilità di presentarsi e di illustrare le proprie attività.
8. **Far confrontare i beneficiari dei finanziamenti con la realtà dell'implementazione di progetti** caratterizzata dalla necessità di realizzare verifiche, di stilare e firmare contratti, aprire conti bancari, effettuare monitoraggi, redigere rapporti e rendiconti finanziari, ecc.
9. Puntare sul **rafforzamento istituzionale degli attori della società civile** al fine di garantire una continuità e una consistenza alla loro azione, appoggiandoli non solo in termini economici, ma anche di formazione e di azioni di vero e proprio empowerment.
10. Puntare anche ad una sorta di "professionalizzazione" di tali soggetti, che sempre più devono essere in grado di **garantire la qualità dei servizi offerti** e, quindi, di puntare ad abbandonare, per quanto possibile, un approccio di tipo volontaristico in favore di un approccio professionale che miri ad incidere in modo sempre più evidente sulla realtà di intervento.
11. Prevedere **una fase di sostegno ai micro interventi**, e alle organizzazioni promotrici, successiva al periodo di finanziamento, durante la quale continuare ad appoggiare, anche se con minore assiduità, le iniziative finanziate e quindi di garantire maggiore sostenibilità a tali azioni.
12. **Definire gli ambiti tematici** per i quali attribuire i finanziamenti sulla base degli elementi analitici di conoscenza sulle realtà di intervento emersi dalle attività di ricerca precedenti, circoscrivendo, quindi, i settori di intervento.

13. Favorire una **buona elasticità dei massimali previsti per il finanziamento** dei micro interventi, in modo da garantire maggiore impatto su alcuni ambiti specifici come quello della creazione di nuove imprese o micro imprese e, comunque, di non escludere proposte specifiche.
14. Favorire sempre l'attuazione di **procedure volte a garantire la trasparenza** delle attività di valutazione, di selezione e di controllo della gestione dei finanziamenti da parte dei beneficiari, distinguendo per esempio il comitato tecnico, dal comitato di selezione e questi comitati dalla direzione del programma.
15. Creare **una strumentazione chiara**, ma al contempo agile, **per la gestione dei rapporti contrattuali** con i beneficiari dei finanziamenti, al fine di evitare incomprensioni ed errori nella gestione del finanziamento stesso.
16. Stabilire e attuare un **sistema di monitoraggio continuo delle attività** a tutti i livelli (di programma e di micro interventi), prevedendo anche una continua presenza di personale di controllo/sostegno sul terreno, al fine di toccare con mano le attività realizzate.
17. Creare un **sistema di contatto e di verifica continua tra gli attori istituzionali** preposti alla gestione del programma.
18. Creare un analogo sistema per la **gestione dei rapporti con tutti i soggetti coinvolti** nella realizzazione delle attività previste dal programma (organismi corrispondenti, partner, etc.).

ALLEGATO 1

Elenco dei progetti finanziati per quartiere e per città

VILLE DE YAOUNDE

QUARTIER		PROMOTEUR	TITRE DU PROJET	DOMAINE
MBALLA I	1	RAJEM	Aménagement des 5 points d'eau et construction de 2 bornes fontaines	Habitat
	2	RAJEM	Construction d'ouvrages d'accès à l'eau	Habitat
	3	RAJEM	Formation des jeunes désœuvrés aux petits métiers (couture et coiffure)	Emploi
	4	CAID	Curage du Mfoundi et pré-collecte d'ordures	Habitat
	5	CAID	Extension de la pré-collecte	Social
	6	CAID	Renforcement des capacités manageriales par la formation des responsables et membres du CAID, RAJEM, CAJECS et GIC PED sur le NTICS	Emploi
	7	GIC JAC	Construction de caniveaux, adduction d'eau	Habitat
	8	GIC PED	Amélioration des voies d'accès par la construction de trois escaliers	Habitat
	9	GIC PED / RAJEM	Aménagement des voies d'accès aux bornes fontaines et aux points d'eau	Habitat
MBALLA II	10	SANTE POUR TOUS AU CAMEROUN	Projet de refection des locaux du centre de santé, acquisition du matériel médical et amélioration de la qualité des prestations.	Social
	11	ASSODEVAT	Adduction en eau potable et curage des caniveaux	Habitat
	12	JAM II	Aménagement de deux points d'eau	Habitat
EMOMBO	13	ERA CAMEROUN	Curage de la rivière EWOUE	Habitat
	14	CDDF	Aménagement de pistes et construction d'un ponceau	Habitat
	15	CDDF	Construction d'une passerelle en bois reliant Nkol Emombo et Nkomo	Habitat
	16	CDDF	Construction d'une puits à motricité humaine	Habitat
	17	CEFIFE	Augmentation des capacités des ateliers de couture pour la formation	Emploi
	18	CADEC	Formation des organisations bénéficiaires de fourmi 2 en sécurité dans les lieux de travail	Social
	19	GIC SEM	Restructuration du labo d'analyses médicales et de la pharmacie et formation	Social
	20	GIC SEM	Aménagement et équipement d'une salle d'accouchement et d'un bloc opératoire de petite chirurgie	Social
	21	AJEM	Aménagement et entretien des voies d'accès à l'eau	Habitat
	22	GIC RAED	Aménagement de deux points d'eau et construction de caniveaux	Habitat
	23	ACHE	Pré-collecte de déchets ménagères dans les ménages riverains de la rivière EWOUE	Habitat
NKOLBIKOK	24	G. PROSACC	Renforcement des prestations et des capacités d'un centre de santé	Social
	25	AJEM	Précollecte des ordures ménagères	Social
	26	AJEM	Curage des caniveaux et désinsectisation	Habitat
	27	AJEPAN	Aménagement d'un point d'eau	Habitat
	28	AJEPAN	Renforcement des capacités d'AJEPAN pour la production et la valorisation des matériaux locaux de construction	Emploi
MVOG BETSI	29	MSORAD	Aménagement des voies d'accès	Habitat
	30	ADEME	Aménagement d'un puits avec pompe mécanique	Habitat
	31	ONG SANTE COMMUNAUTE	Prévention et traitement des affections bucco dentaires chez les enfants	Social
	32	CD EBAH	Aménagement de la voie d'accès à EBAH	Habitat
	33	GIC PAFECAM	Formation des jeunes filles et femmes en teinture des pagnes	Emploi

	34	GIC SANTE	Renforcement des capacités du Gic Santé en vue de la création d'emploi par le métier d'élevage de la volaille	Social
	35	ADEME	Construction d'un pont	Habitat
	36	APPEJ	Aménagement d'un pont reliant le bloc 7 au pays bas et d'une piste	Habitat
	37	GIC DE PREST. DES SERVICES SOCIAUX	Projet d'élevage de volaille	Emploi
ETOUDI	38	GS FINANCE	Dératisation	Social
	39	GS FINANCE	Lutte anti vectorielle sélective contre le paludisme	Social
	40	R.H. de Mballa 4	Aménagement d'un point d'eau	Habitat
	41	R.H. de Mballa 4	Aménagement d'une source	Habitat
	42	CECID	Construction de trois bornes fontaines	Habitat
	43	CAID	Aménagement d'un point d'eau	Habitat
	44	ASSODEVAT	Assainissement de la vallée de Tongolo	Habitat
BIYEM ASSI	45	ALPEN	Désinsectisation	Social
	46	ERA CAMEROUN	Construction d'un pont	Habitat
	47	PROTEGE QV	Formation des handicapés aux arts graphiques	Social
	48	PROTEGE QV	Appui à la création de micro-entreprises de fumage de poulet pour femmes au foyer	Emploi
	49	FOREJIH	Formation des filles en technique de couture	Social
	50	GADEL	Formation et insertion des jeunes en techniques agricoles urbaines	Social
	51	GADEL	Curage du cours d'eau Bireme et assainissement de l'habitat	Habitat
	52	GIC LE VERT	Pré collecte des ordures ménagères	Habitat
	53	GIC JEUNES BATISSEURS	Constructions de quatre latrines à l'école	Habitat
	54	ALFEJE	Curage des caniveaux, désherbage et balayage des routes	Habitat
MENDONG	55	JEVOLEC	Pré collecte d'ordures	Habitat
	56	JEVOLEC	Curage de caniveaux	Habitat
	57	JEVOLEC	Construction de latrines améliorées dans trois établissements	Habitat
	58	FDC	Construction de trois bornes fontaines	Habitat
	59	GIC PDC	Promotion de l'auto emploi des femmes de MENDONG	Emploi
	60	GIC FEMMES ELOBI	Canalisation des eaux de pluie	Habitat
	61	APE	Viabilisation de l'école maternelle publique	Social
CITE VERTE NORD	62	C.A.S.	Cours de répétition pour tous	Social
	63	CAD SOPOCINO	Aménagement d'une voie d'accès en pavé de moellons	Habitat

VILLE DE DOUALA

QUARTIER		PROMOTEUR	TITRE DU PROJET	DOMAINE
NYALLA	1	GROUPE D'ARTISANS DE DOUALA	Formation et insertion professionnelle des jeunes en situation difficile	Social
	2	AWAF	Création et gestion d'un cyber café /centre de formation interactif pour les jeunes	Emploi
	3	SODEDI	Construction d'un centre d'accueil pour la réinsertion des jeunes filles démunies	Social
	4	CEFPAM	Formation de femmes en métier de tissage	Emploi
	5	BINAM DOYEN	Construction d'un pont sur la rivière Nkembe	Habitat
	6	BINAM DOYEN	Réhabilitation de chaussée	Habitat
	7	COMITE DE DEVELOPPEMENT DE NYALLA	Construction de caniveaux	Habitat
	8	GIC ELEVAGE ET PROVENDRIERIE DE L'ESPERANCE	Formation des jeunes déshérités et démunis dans l'élevage de porcins et poulet	Emploi
	9	GIC AVRICAM	Création et formation des jeunes à la conduite des pépinières des plantes fruitières	Emploi
	10	CODENYAG	Aménagement d'un pont	Habitat

NYLON	11	ESPACE METIERS	Encadrement de jeunes	Social
	12	RAJENY	Promotion social de l'informatique et des petits métiers	Emploi
	13	GECFEC	Formation et installation des femmes en fumage de poisson	Emploi
	14	GIC PEJERUE	Dératisation	Social
	15	CIPRE	Lutte contre la pollution de l'environnement dans les quartiers de Douala par la promotion du recyclage des déchets plastiques.	Habitat
	16	MUTUELLE DES JEUNES DE NYLON	Nylon plus sur	Social
	17	CENTRE LINGUISTIQUE DE NYLON	Lancement du programme de recyclage des enseignements du primaire et maternelle en anglais	Social
	18	CENTRE LINGUISTIQUE DE NYLON	Extension du projet de recyclage des enseignants	Social
	19	GIC PEJERUE	Désinsectisation	Social
	20	ANER	Formation et insertion des jeunes de la rue par la laverie et la station service	Emploi
	21	GIC COSMOS	Amélioration de l'environnement et construction de deux bornes fontaines	Habitat
NYLON EXTENSION	22	GALLICAN	Réalisation d'un forage	Habitat
	23	GIC TRANSPROL	Production et distribution de yaourt et du lait de soja dans les établissements scolaires	Emploi
	24	CREFOJE	Réfection de la section crèche –garderie complément d'équipement pour l'encadrement et l'éducation de la petite enfance	Social
	25	GIC ELEVAGE	Élevage porcin	Emploi
	26	CAME HANORA	Construction de centre de santé pour les enfants en détresse	Social
BRAZZAVILLE	27	CFOED	Formation des enfants en détresse dans diverses métiers	Social
	28	PYBB	Encadrement des jeunes par les cours de répétition	Social
	29	CSS	Hygiène et salubrité	Habitat
	30	ANKA DJEKOULOU	Formation des jeunes filles en teinture de pagne	Emploi
	31	MUJEB	Appui à l'amélioration des conditions de vie des population	Habitat
	32	SEPSOBRA	Développement et la formation en nouvelles technologie	Emploi
	33	COOPEP	Exploitation et transformation du bois, formation des jeunes à la fabrication de palettes industrielles	Emploi
	34	AJEPD	Installation de bornes fontaines	Habitat
OYACK	35	CEFOPED	Ajustement en équipement de formation et de production	Emploi
	36	GIC TPA	Formation Production d'huile de palme et diverses formations	Emploi
	37	GIC CUTRACOPAPE	Production et commercialisation des jus de fruits	Emploi
	38	COMITE DE DEVELOPPEMENT D'OYACK	Puits pour eau potable	Habitat
	39	CENTRE SOCIAL COMMUNAUTAIRE D'OYACK	Appui à la formation des filles mères du centre social d'Oyack	Social
	40	GROUPE DES JEUNES TECHNICIENS SANS EMPLOI	Récupération et transformation des fruits en jus naturels	Emploi
	41	CSO	Réalisation d'un forage pour alimentation en eau potable	Habitat
	42	FASADE	Formation aux métiers de la restauration et placement des femmes désœuvrées	Emploi
TERGAL	43	ACUT	Extension d'atelier de couture	Social
	44	APICA	Cyber café	Emploi
	45	CODETERGAL	Assainissement et viabilisation du quartier	Habitat
	46	ASSOCIATION DES FEMMES MVOG KANI	Investissement pour le fumage de poisson et poulet	Emploi
	47	CODETERGAL	Réalisation d'un forage au quartier Tergal	Habitat

BESSENGUE VALEE ET AKWA	48	PJFMCD	Formation en fumage de poisson	Emploi
	49	ADFP	Formation socioprofessionnelle de la jeunes fille sous scolarisée en couture et teinture	Social
	50	ASHABO	Alimentation en eau potable de Bonakouamoung vallée	Habitat
	51	ASHABO	Construction de passerelles sur le drain Mbopi	Habitat
	52	DOUAL'ART	Construction de deux bornes fontaines	Habitat
BONANTONE	53	ASS. NGENGETI	Centre d'accueil et insertion des filles à Bonamokouri	Social
	54	CDBV	Aménagement de 3 bornes fontaines	Habitat
	55	FANG	Pré collecte d'ordures ménagères	Habitat
BEPANDA PETIT WOURI	56	GIC EAP	Appui en équipement de formation et production en couture	Emploi
	57	GIC METO	Appui à la formation des jeunes garçons déscolarisés	Social
	58	ASS. DES FEMMES SOLIDAIRES	Centre social d'accueil des femmes désœuvrées pour l'apprentissage en couture et en teinture et leur insertion	Social
	59	GIC TRANSFORM AGRO	Education nutritionnelle sur le soja et formation des femmes déshérités de soja en yahourts	Social
	60	ADEC	Construction d'un forage	Habitat
	61	LA MAISON DES RETROUVAILLES	Implantation des centres publiques polyvalents des objets égarés	Social
LOG BESSOU	62	FEMMES, SANTE ASSAINISSEMENT	Log Bessu sain et propre	Social
	63	ASFELOG	Réalisation d'une borne fontaine (forage)	Habitat