

Evaluation à mi-parcours du Programme FOURMI Cameroun
financé sur les crédits du Fonds Européen de Développement

Particip GmbH, Freiburg

Le programme qui a pour objectif l'amélioration de l'environnement urbain dans les quartiers défavorisés des cinq villes du Cameroun (Bamenda, Bafoussam, Bafang, Douala et Yaoundé) vise à promouvoir la décentralisation et la gestion partagée.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ACRONYMES ET DES ABREVIATIONS	4
PREAMBULE	6
1. RESUME	8
2. PREPARATION ET CONCEPTION	13
2.1 Qualité de la préparation et des études	13
2.2 Cohérence et réalisme de la conception du projet	14
2.3 Le programme face au concept de la société civile	15
3. PERTINENCE	16
3.1 Contexte général	16
3.1.1 Le programme FOURMI face aux enjeux de la politique de décentralisation	16
3.1.2 Le programme FOURMI face aux enjeux du secteur urbain	17
3.1.3 D'autres interventions dans le milieu urbain	17
3.1.4 Le Programme Indicatif National Cadre de la coopération Cameroun / Communauté Européenne	19
3.2 Le contexte spécifique: Description de la situation dans les cinq villes	20
La ville de Bamenda	20
La ville de Bafoussam	20
La ville de Bafang	21
La ville de Douala	21
La ville de Yaoundé	22
4. EFFICIENCE DE LA GESTION DU PROGRAMME	24
4.1 Appréciation de la gestion globale du programme	24
4.2 Le dispositif de gestion	24
4.2.1 Les opérateurs du programmes	24

4.2.2 Le choix des organisations et leur caractère	27
4.2.3 Le Comité de Sélection	31
4.2.4 Cycle du projet au terrain	32
4.3 Les coûts	33
4.4 Les micro-réalisations	34
4.4.1 Appréciation générale	34
4.4.2 Les procédures	34
4.4.3 La quantité des micro-réalisations	37
4.4.4 La qualité des micro-réalisations	39

5. EFFICACITE	41
5.1 Maturité et capacité d'auto-développement des Comité d'Animation au Développement (CAD)	41
5.2 Contribution à la structuration de la société civile et relations avec les autorités locales	45
5.3 Renforcement des organisations spécialisées camerounaises d'animation urbaine	47
6. IMPACT	48
6.1 Impact sur l'amélioration du cadre de vie dans les quartiers urbains défavorisés	48
6.2 Impact sur la décentralisation	48
7. ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE	49
8. VIABILITES / REPLICABILITE	51
8.1 Viabilité économique et financière	51
8.2 Intégration socioculturelle	51
8.3 Viabilité technologique	52
8.4 Protection de l'environnement	52
8.5 Capacités institutionnelle	52
8.6 Aspect replicabilité en particulière	52
9. CONCLUSIONS	54
10. RECOMMANDATIONS	57
10.1 Recommandations pour la continuation du programme FOURMI 1	57
10.2 Recommandations pour un futur projet dans le milieu urbain	60
Annexe 1 Cadre Logique I	
Annexe 2 Cadre Logique II	
Annexe 3 Organigramme	
Annexe 4 Carte géographique	
Annexe 5 Statistiques FOURMI I (consommation du fonds)	
Annexe 6 Liste des micro-réalisations votées aux Comité de Sélection	
Annexe 7 Liste des CAD rencontrés	
Annexe 8 Liste des personnes rencontrées (sélection)	
Annexe 9 Programme de la mission	
Annexe 10 Termes de Référence	
Annexe 11 Livres et documents consultés	

Liste des Acronymes et des Abréviations

ADL	Association pour le Développement Local
AFVP	Association Française des Volontaires du Progrès
BE	Bureau d'Etudes
CAD	Comité d'Animation pour le Développement
CAFER	Centre d'Appui aux Femmes et aux Ruraux
CASS	Centre d'Animation Sociale et Sanitaire
CDCV	Centre pour le Développement des Communautés Villageoises
CE	Communauté Européenne
CEPAD	Centre d'Education Populaire et d'Animation pour le Développement
CFA	Communauté Française Africaine
CIPCRE	Cercle International pour la Promotion de la Création
COE	Centre d'Orientation Educative
COOPJE	Coopérative des Jeunes
CS -	Comité de Sélection
FED	Fonds Européen de Développement
FOURMI	Fonds aux Organisations Urbaines et aux Micro-Initiatives
FSD	Fonds Social de Développement
GASCO	Groupe d'Actions Sociales et Communautaires
GRET	Groupe de Recherches et d'Echanges Technologiques
IDF	Integrated Development Foundation
JEDY	Jeune Dynamique
LIBET	Liberté et Bien Être
OI	Organisme Intermédiaire

OIC	Organisme Intermédiaire Correspondant
ON	Ordonnateur Nationale du FED
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
ORICAA	Organisation for Rural Infrastructural Development and Community Action
PID	Programme Indicatif National
PRONGU	Projet ONG dans le milieu urbain
RDPC -	Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais
SNEC	Société Nationale des Eaux pour la Collaboration sur les Bornes Fonraines
SDF	Social Democratic Front
UE	Union Européenne

Préambule

Le programme F.O.U.R.M.I (Fonds aux organisations urbaines et aux micro-initiatives) est financé par le Fond Européen de Développement (F.E.D.) dont l'ordonnateur national au Cameroun est le Ministre de l'Economie et des Finances.

La conduite du programme a été confiée au GRET (Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques), une organisation non-gouvernementale (ONG) française d'appui au développement. Le GRET travaille en coopération avec des nombreuses organisations non-gouvernementales camerounaises et des autorités locales. La durée du programme est de trois ans. La contribution de la Commission Européenne en sa qualité de gestionnaire du F.E.D. est 1.650.000 ECU.¹

Le programme qui a pour objectif l'amélioration de l'environnement urbain dans les quartiers défavorisés des cinq villes du Cameroun (Bamenda, Bafoussam, Bafang, Douala et Yaoundé) vise à promouvoir la décentralisation et la gestion partagée. FOURMI fourni un appui aux dynamiques de base par la mise en œuvre des projets issus des populations. Le programme FOURMI finance des actions sociales et économiques ("les micro-réalisations"). Le volet social est majoritaire et mobilise 75% des fonds; le volet économique était encore à l'état expérimental au moment de l'évaluation à mi-parcours et ne fait pas partie de celle ci. Dans le volet social, FOURMI intervient auprès des groupes et associations de quartiers pour réaliser les ouvrages d'infrastructure comme l'aménagement de sources, la construction de bornes fontaines, des travaux d'assainissement, la réalisation des pistes, ponts, ponceaux et passerelles. La population concernée cotise de 10% - 35% des coûts totaux de micro-réalisations.

FOURMI a commencé ses activités en mai 1995 après signature d'une convention de financement en mars 1995.

Cette évaluation à mi-parcours était prévu dès l'origine. L'objectif principal de cette évaluation à mi-parcours est d'effectuer un diagnostic global du programme, notamment en ce qui concerne les aspects conceptuels, la pertinence, l'efficacité, l'impact, et la viabilité. L'évaluation à mi-parcours a également pour objectif le développer des propositions visant à l'amélioration du programme en coopération avec les différents acteurs.

L'approche participative de cette évaluation à mi-parcours s'est basée sur une démarche intégrant les parties prenantes (acteurs institutionnels et bénéficiaires), de façon, d'une part, à optimiser les effets de synergie entre intervenants extérieurs et opérateurs internes et, d'autre part, à assurer une meilleure pertinence et durabilité des actions proposées à travers la prise en charge par les populations de leur propre développement. Les évaluateurs ont passé un temps maximum sur le terrain en discutant avec les habitants dans les

¹ Selon la Convention de Financement, il était prévu que la coopération française et les bénéficiaires/autorités locaux contribueront, en outre, pour un total de 615.000 ECU. Au moment de l'évaluation à mi-parcours, la coopération française n'avait pas encore fait une contribution.

quartiers défavorisés, parfois avec, parfois sans la présence des organisations intermédiaires. Les évaluateurs ont échangé leur conclusions préliminaires et recommandations avec les partenaires du projet, surtout dans le cadre de l'atelier de restitution qui a apporté des éléments importants pour écrire ce rapport. L'approche participative qui exige une certaine volonté et capacité d'auto-critique de la part des partenaires du projets, était apprécié par la plupart des opérateurs et acteurs du projet.

L'évaluation fut réalisée par les personnes suivantes:

Berthold Kuhn, Chef d'Equipe est spécialisé dans le domaine du développement participatif, de la coopération décentralisée et des projets ONG;

Mboni Wilson, expert en animation et application de méthodes participatives à la gestion des projets de développement. Le soutien technique et administratif est assuré par Dr. Georg Ladj et René Madrid.

Les évaluateurs tiennent à remercier les habitants des quartiers défavorisés et les nombreux acteurs et opérateurs du programme FOURMI pour leur collaboration.

taux d'échanges

100 FCFA = 1 FF = 0.18 ECU

1. Résumé

(1) Le programme FOURMI contribue à l'amélioration du cadre de vie des populations des quartiers défavorisés à Bamenda, Bafoussam, Bafang, Douala et Yaoundé. L'impact des petits ouvrages d'infrastructure (les "micro-réalisations") atteint une très grande partie de la population y compris les femmes et les enfants. La création des Comités d'Animation au Développement (CAD) comme autorités exécutives des micro-réalisations présente, en général, une bonne perspective de développement participatif. Le programme est constitué de stratégies essentielles pour un programme visant à promouvoir le développement participatif dans le milieu urbain, telles que:

- la cotisation financière de la population pour réaliser les micro-ouvrages d'infrastructure
- l'importance accordée à l'animation sociale au niveau des quartiers défavorisé
- l'assurance de la qualité du travaux par l'implication des bureau d'études et des entreprises qualifiées

(2) Le programme FOURMI se veut être un programme de „recherche-action“ et „action-apprentissage“. Il est effectué dans les conditions difficiles (rivalités politiques et administratives locales, manque d'expérience des ONG locales dans le milieu urbain, handicap politique du "facteur français") face auxquelles le GRET montre une détermination remarquable et une capacité d'apprentissage qui permettent le développement des stratégies adéquates en partenariat avec les autres intervenants.

(3) Néanmoins, des faiblesses se manifestent, notamment dans la conception, la planification et la gestion du programme.

(3.1) Les multiples objectifs ambitieux et le manque d'un cadre logique opérationnel ont créé la confusion parmi les différents partenaires du programme. Le programme n'a pas développé un cadre logique qui décrit d'une façon opérationnelle et matricielle les aspects les plus importants des interventions, les indicateurs et les sources de vérifications. Les documents de proposition du programme et de cofinancement se réfèrent à trois objectifs dans deux domaines d'actions prioritaires. L'utilisation du Manuel „Gestion du Cycle de Projet. Approche Intégrée et Cadré Logique „ aurait pu aider les planificateurs du programme à éviter la confusion entre les objectifs multiples.

(3.2) La conception n'a pas suffisamment tenu compte des réalités spécifiques des cinq villes qui manifestent de grandes différences en ce qui concerne la taille, les structures administratives et les dynamiques politiques.

(3.3) Il aurait fallu une meilleure planification concertée (atelier de concertation) avec les autorités et les organisations locales au niveau des villes avant la mise en opération du programme.

(3.4) Dans le cadre des structures et procédures existantes du programme FOURMI, il semble impossible pour l'opérateur national (le GRET) de répondre aux revendications financières justifiées de ses partenaires considérant le taux déjà élevé des frais d'animation par rapport au fonds d'investissement.

(3.5) Le GRET n'a pas suffisamment tenu compte des opinions de ses partenaires, notamment des OI, dans l'élaboration des procédures de gestion.

(3.6) L'établissement d'une autorité de décision centrale - le Comité de Sélection - pour un programme qui a pour objectif de promouvoir *la décentralisation et la gestion partagée* semble paradoxal et renforce l'identité étrangère et centraliste du programme

(4) Tableau: Analyse comparative

Le tableau suivant présente une analyse comparative du programme dans les cinq villes. Le jugement qui est porté sur la maturité des CAD et la qualité des micro-réalisations est basé sur les échantillons sélectionnés en collaboration avec les partenaires du projet.

	Bamenda	Bafoussam	Bafang	Douala	Yaoundé
Caractère de la ville	220 000 h ² anglophone	200 000 h francophone	60 000 h francophone	1 300 000 h capitale économique	1 150 000 h capitale politique
Organisme correspondant (OIC)	volontaire AFVP et IDF comme OI senior	CEPAD	CDCV	Doual'Art	CASS
caractère de l'OIC	volontaire envoyé par le programme (solution transitoire) IDF: bonne qualité de l'animation, encore pauvre implantation dans la ville	organisme nouveau; envoyé et implanté par le programme; actif.	très implanté dans la ville, très bonnes relations avec les autorités, mais style un peu autocrate	professionnel; caractère cosmopolite; équipe bien formée en animation, méfiance vis- à-vis des autorités	organisme dès à présent reconnu par l'archevêque - relations concurrentiel s avec les OI; les animateurs sont jeunes et motivés

² h = habitants; chiffres provisoires; estimation par rapport au recensement en 1987 et par rapport aux projections du taux de croissance

	Bamenda	Bafoussam	Bafang	Douala	Yaoundé
qualité de l'organismes intermédiaires (OI)	relations conflictuelles entre OI et OIC; organisations à capacité et qualité d'animation limitées	Le CEPAD n'a pas pu identifier les OI, fédération des CAD en cours	collaboration limitée avec le CERFAP du fait des problèmes de cette structure	bonne qualité, assez hétérogène	peu impliqué dans le programme
appui des autorités locales	relations conflictuelles avec le Délégué relations peu développées avec le Président du Conseil Municipal	relations établies avec la sous-préfecture et quelques chefs traditionnels; relations ponctuelles avec la commune	très bonnes relations avec le maire et les chefs traditionnels	relations peu développé au niveau de la commune	implication des mairies, mais appui concret seulement ponctuel
maturité des CAD	moyenne; CAD dominés par les fortes personnalités	encore pauvre implication des femmes/jeunes, bonne relations avec l'église	bonne; implication de femmes, jeunes, grand nombre de participants	moyenne; les CAD sont dominés par les dirigeants masculins, conflits internes	moyenne; femmes et jeunes sont peu impliqués
qualité des micro-réalisations	bonne qualité	bonne qualité des pistes et bornes fontaines	bonne qualité avec implication des main d'œuvre de la population	bonne qualité, mais quelques exceptions; (source); main d'œuvre de la population	en général bonne qualité; implication de main d'œuvre de la population

(5) Etant donné la courte durée du programme après l'évaluation à mi-parcours tardive, les évaluateurs ont mis l'accent sur les recommandations pour un nouveau projet ONG dans le milieu urbain. Les principales recommandations pour la continuation de FOURMI jusqu'à Avril 1998, en bref (version plus détaillée dans le rapport, chapitre 9), sont les suivantes:

(5.1) améliorer l'implication des autorités locales, notamment les mairies;

(5.2) réduire les pièces contractuelles du classeur de procédures;

(5.3) supprimer le taux progressif de cotisation de la population pour les micro-ouvrages;

(5.4) introduire un taux d'accueil (10%) pour faciliter la prise de confiance;

(5.5) limiter le montant pour le premier projet proposé par la population pour débiter par les petits projets;

(5.6) repenser la répartition du fonds d'investissement par rapport à la taille de la ville. Le programme Fourmi ne devrait pas freiner les initiatives de la population dans une ville lorsque le fonds total n'est pas encore épuisé;

(5.7) repenser la stratégie de communication externe. L'objectif n'est pas de souligner la tutelle développementale du programme sur les quartiers défavorisés par l'Union Européenne, le GRET ou des ONG impliquées par les panneaux démesurés (jusqu'à 2m²), mais de renforcer la gestion partagée entre les autorités locales et les organisations de base et de communiquer le succès des projets aux différents acteurs politiques et sociaux du Cameroun.

(6) Le programme FOURMI propose des pistes intéressantes pour élaborer de futures interventions dans le milieu urbain. Un futur *projet* ONG dans le milieu urbain devrait d'abord s'inscrire dans un *programme* de coopération décentralisée. D'autre part, un futur *projet* ONG dans le milieu urbain devrait:

(6.1) garder quelques éléments clefs du programme FOURMI visant à promouvoir le développement participatif au niveau local, tels que la cotisation de la population, l'implication des organisations d'animation, la qualité du travail et la transparence des décisions basé sur l'expertise technique et les priorités sociales.

(6.2) avoir une durée supérieure à trois ans pour soutenir son impact dans le domaine de la structuration de la société civile au niveau local.

(6.3) avoir un seul objectif spécifique pour éviter la confusion entre moyens, résultats, objectifs et domaines prioritaires et développer un cadre logique qui décrit d'une façon opérationnelle et matricielle les aspects les plus importants des interventions, les indicateurs et les sources de vérifications.

(6.4) être accompagné par un projet d'appui aux communes (par exemple projet d'appui au fonctionnement des services techniques - maintenance des camions, bennes, etc.- des communes du Cameroun).

(6.5) être divisé en deux: un volet „grandes villes“ et un volet „villes secondaires“ pour mieux tenir compte de situations différentes entre les grandes villes et les petites villes.

(6.6) repenser la mise en place des relations hiérarchisées entre les diverses organisations intermédiaires (OIC et OI) et développer la gestion du programme et l'implication des partenaires selon les réalités spécifiques des villes concernées.

(6.7) organiser un atelier de concertation qui regroupe les autorités locales (Conseiller municipaux élus, administrateurs de la commune, chefs traditionnels), les ONG déjà existantes, les représentants des églises et les techniciens qualifiés.

(6.8) mettre en place un Comité de Validation dans chacune des villes concernées sous la présidence de l'opérateur national qui regroupe les autorités locales, OIC, OI et des personnes ressources et qui approuve également les projets sélectionnés par la population

(6.9) accepter, au moins au début du programme, des micro-réalisations (à coût limité) proposées par les associations de base qui représentent différents groupes sociaux au niveau des quartiers (associations de femmes, de jeunes, etc.). Les initiatives locales dans les quartiers se forment souvent autour des associations. Il y a aussi des OI qui travaillent plutôt à travers des associations que avec un quartier entier.

(6.10) ne pas faire l'amalgame entre le volet social et le volet économique dans un seul projet: le volet social et le volet économique demandent chacun une animation et une gestion différente. D'ailleurs, FOURMI ne révèle pas des effets importants de complémentarité entre les deux volets.

2. Préparation et conception

2.1 Qualité de la préparation et des études³

L'idée concrète d'élaborer un programme de développement participatif dans le milieu urbain était proposée et retenue lors du séminaire „Espace de Négociation en Milieu Urbain“ organisé par le GRET, l'AFVP, l'APICA, et l'IPD de 12-16 Avril 1993 à Douala. Le séminaire s'inscrit dans le contexte de quelques études du GRET sur les villes camerounaises à partir de 1991. Ensuite, le GRET a organisé un séminaire restreint à Bonamoussadi en février 1995 avec la participation des représentants de l'AFVP, le CASS de Yaoundé, Doual'Art de Douala afin de réfléchir sur le cadre d'intervention du programme. La mise en œuvre du programme a commencé en mai 1995.

Les études de préparation ont pris en considération le contexte politique et administratif global du Cameroun (la politique de décentralisation) et les enjeux principaux de l'environnement urbain (problème d'assainissement et d'eau). Le GRET a effectivement identifié le manque de participation de la population aux décisions concernant son propre développement en tant que problème principal du développement urbain au Cameroun. Les documents principaux du programme reflètent cet aspect qui justifie fortement une approche participative au niveau local y compris la cotisation de la population au financement des micro-réalisations d'infrastructure.

Cependant, le programme FOURMI a manqué de planification concertée avec les autorités et organisations locales au niveau des villes, surtout au niveau des trois villes secondaires. Les études préparatoires n'ont pas suffisamment et d'une manière participative analysé la situation spécifique dans les villes secondaires avant la mise en opération du programme. Le programme n'a pas organisé un atelier de concertation avec la participation des autorités et n'a pas suffisamment tenu compte des activités déjà existantes dans les villes. Quelques acteurs clefs du programme manquèrent également de connaissances des dynamiques politiques et sociales sur le plan local. Une telle connaissance est primordiale pour toute organisation ou personnes chargées de l'identification et de l'exécution d'un programme de coopération décentralisée, même si ce programme s'appelle programme "recherche-action".

L'approche du programme est plutôt active que réactive. Dans deux des cinq villes (Bamenda, Bafoussam) la naissance des *organisations correspondantes (OIC)*⁴, coïncide avec le lancement du programme FOURMI. Dans les cinq

³ L'analyse suivante est particulièrement critique en raison des objectifs ambitieux du programme par rapport aux conditions de terrain. Elle ne met pas en cause les capacités de planification du GRET et de ses partenaires.

⁴ Désignation des représentants et acteurs principaux du programme FOURMI dans les villes

villes les autorités administratives et politiques et les organisations locales n'étaient pas impliquées dans la conception du programme.

La sélection des villes (le terrain de l'opération) n'était pas basée sur une étude de faisabilité et une analyse des implications potentielles d'un programme de coopération décentralisé, mais s'expliquait surtout en fonction de

- (i) la volonté honorable de lancer un programme ONG dans le milieu urbain qui couvre les deux villes métropolitaines et quelques villes secondaires
- (ii) quelques contacts préliminaires du GRET avec des ONG locales
- (iii) des raisonnements politiques de la part de l'Union Européenne (par exemple: sélection de la ville de Bamenda comme plus grande ville anglophone).

2.2 Cohérence et réalisme de la conception du projet

FOURMI se présente comme *programme* avec deux volets (économique et social). L'approche ambitieuse du programme FOURMI, opérant avec des multiples „objectifs spécifiques“ et avec deux volets s'explique en raison de son caractère „recherche-action“, „action-apprentissage“. Néanmoins, le manque du niveau „ projet“ de l'intervention (voir Manuel „Gestion du Cycle de Projet. Approche Intégrée et Cadre Logique; p. 42) soulève une faiblesse de la conception du projet qui se traduit ensuite par l'imprécision des objectifs, des résultats, des activités et des moyens du programme FOURMI.

L'absence d'une méthode adéquate de planification du programme sur la base d'un cadre logique a causé des difficultés de gestion. Il existe une confusion parmi les différents partenaires du programme en ce qui concerne la hiérarchie entre les multiples objectifs spécifiques, la relation entre activités, résultats et objectifs et les moyens (entre autre financiers) qui sont nécessaires pour exécuter les activités planifiées. Par exemple, les organisations intermédiaires (OI) sont autant des objectifs que des moyens pour le programme Fourmi.

Le programme n'a pas développé un cadre logique qui décrit d'une façon opérationnelle et matricielle les aspects les plus importants des interventions, les indicateurs et les sources de vérifications. Le document de proposition du programme et le cofinancement se réfèrent à trois objectifs dans deux domaines d'action prioritaires. L'utilisation du Manuel „Gestion du Cycle de Projet. Approche Intégrée et Cadre Logique „ aurait pu aider les planificateurs du programme à éviter la confusion entre les objectifs multiples.

„On ne formule qu'un seul objectif spécifique par intervention pour éviter que celle-ci ne devienne trop complexe et ne puisse être correctement gérée. Mieux vaut donc, par exemple, avoir deux interventions précises (parallèles et interdépendantes) qu'une intervention avec deux objectifs spécifiques“ (p. 26 Manuel „Gestion du Cycle de Projet. Approche Intégrée et Cadre Logique).

Il faut aussi reconnaître que le programme a manifesté à l'époque de la planification un manque de cohérence entre l'objectif de promouvoir la décentralisation et la façon de gérer le programme.

Premièrement, l'établissement d'une autorité centrale de prise de décision (le Comité de Sélection au niveau national) dès le début et prévu pour toute la durée du programme semble paradoxal dans le contexte d'un programme visant à la décentralisation et le renforcement des structures locales.

Deuxièmement, la conception n'a pas suffisamment tenu compte des réalités spécifiques des cinq villes et l'élaboration des procédures de gestion a été très peu développée d'une manière participative avec les partenaires du projets, notamment les opérateurs sur le terrain.

De plus, étant donné la formulation des objectifs ambitieux de la contribution à la structuration de la société civile et la gestion urbaine partagée, il aurait été souhaitable de présenter une réflexion plus élaborée sur l'aspect important des relations entre pouvoir politique local, autorité de tutelle et forces de société civile. Il aurait également fallu réfléchir sur le moment le plus approprié du lancement du programme (avant ou après les élections communales en janvier 1996).

2.3 Le programme face au concept de la société civile

L'approche conceptuelle du programme est basée sur une notion de la société civile qui ne tient pas suffisamment compte des liens entre le monde des ONG et d'autres acteurs locaux de développement, notamment les autorités élues. Le concept de la société civile dans le contexte de développement englobe l'ensemble des initiatives de développement non-étatiques. Néanmoins, le concept de la société civile, par rapport à la société, s'explique en fonction du facteur "civique".

Le programme FOURMI est un programme de démarrage pour promouvoir le développement participatif dans les quartiers défavorisés. Après la fin du programme FOURMI, et surtout à long terme, la population devrait compter sur les institutions locales pour réaliser les ouvrages d'infrastructures. L'aide des ONG qui sont alimentées à pratiquement 100% par l'étranger, ne peut représenter qu'un soutien complémentaire et un soulagement temporaire. L'approche du programme a été influencé par la méfiance de quelques opérateurs vis-à-vis des pouvoirs publics au niveau de la commune. Un programme de la coopération décentralisée visant à la gestion partagée aurait nécessité plus de confiance envers les autres acteurs locaux, notamment les autorités élues.

3. Pertinence

La pertinence du programme s'explique en fonction des relations entre les problèmes à résoudre et les objectifs du programme, prenant en considération le moment de l'intervention par rapport aux dynamiques sociales et politiques et à l'environnement physique.

3.1 Contexte général

3.1.1 Le programme FOURMI face aux enjeux de la politique de décentralisation

Les objectifs du programme FOURMI sont liés aux évolutions prometteuses dans le domaine de décentralisation et du secteur ONG au Cameroun et sont pertinents par rapport au contexte de développement local au Cameroun. Cependant, le programme a commencé dans un contexte politique encore caractérisé par sa fragilité en ce qui concerne des conflits entre pouvoir politique, administratif et forces sociales. Le lancement du programme FOURMI en mai 1995 s'inscrit dans un contexte d'une politique de décentralisation par le gouvernement de la république du Cameroun et l'essor du secteur ONG.

La politique de décentralisation est née suite à la capacité réduite des interventions de l'état central au niveau local dans un contexte de crise économique et financière. Le Ministère de l'Economie et des Finances, chargé des réformes fiscales et le Ministère de l'Administration Territoriale, chargé des réformes administratives, sont les opérateurs principaux de la mise en place de la politique de décentralisation visant à un élargissement de l'autonomie financière et administrative des communes. Le gouvernement du Cameroun s'engage dans le Plan Indicatif National du 8ème F.E.D. à une amélioration de la gestion et un renforcement financier des communes. Des mesures suivantes sont prévues pour la fin de l'année 1997:

- * le versement effectif (100%) et en temps utile des impôts dus aux communes par le trésor,
- * l'instauration d'une fiscalité indépendante au profit des communes et
- * une amélioration des procédures de gestion des finances communales

Selon les informations reçues des Ministère au cours de l'évaluation, un délai serait possible pour les deux premières mesures.

Les premières élections municipales depuis l'avènement du multipartisme en 1992 se sont déroulées le 21 janvier 1996 sur la base d'une amendement constitutionnel du 18 janvier 1996. Les Camerounais ont voté pour élire les conseillers de 336 mairies. Le RPDC (ex-parti unique) a remporté 159 sièges (essentiellement en zone rurale) contre 117 pour l'opposition - qui a dénoncé les

fraudes et a protesté contre la nomination des délégués du gouvernement (sortes de super-maires) à la tête des villes gagnées par l'opposition.

Le Ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat est en train de sortir un guide technique pour la gestion des communes. Cependant, à l'exception de Yaoundé et Douala les communes urbaines n'ont pas leurs propres services techniques .

Le gouvernement de la république du Cameroun a également reconnu le rôle que les ONG peuvent jouer pour promouvoir le développement en milieu rural et urbain. Après la mise en place d'une loi de liberté associative en 1990, le Cameroun a connu une explosion des activités des ONG en milieu rural et urbain, financées notamment par les bailleurs de fonds et les ONG des pays industrialisés.

3.1.2 Le programme FOURMI face aux enjeux du secteur urbain

La crise des ressources financières des états africains et la vague d'ajustement structurel qui en est résultée les a contraint à réduire de manière drastique leurs investissements et leurs subventions dans le secteur urbain.

Les domaines d'action du programme FOURMI, notamment les travaux d'assainissement, correspondent aux enjeux principaux du secteur urbain.

Les villes camerounaises connaissent des changements profonds depuis quelques décennies, marqués par une croissance démographique et spatiale accélérée tandis que la crise économique et les contraintes budgétaires suite à la dévaluation du Franc CFA en 1994 et les politiques d'ajustement structurel ont réduit la capacité de gestion des problèmes des institutions étatiques. La détérioration des services publics est surtout évidente dans le domaine de l'assainissement et de l'eau. L'eau doit être achetée et les bornes fontaines sont souvent gérées par les particuliers qui demande un prix élevé (de 10 FCFA à 50 FCFA pour 10 litres) aux habitants pour puiser l'eau.

L'approche institutionnelle du programme constitue un défi et une nécessité par rapport aux caractéristiques particulières du milieu urbain (mobilité, hétérogénéité, individualisme). L'importance que le programme accorde à l'animation sociale est justifiée.

3.1.3 D'autres interventions dans le milieu urbain

Le programme FOURMI se veut être un programme complémentaire aux fonds existants. Il se focalise plus que d'autres programmes existants sur le développement institutionnel, l'animation sociale et le suivi des micro-réalisations.

Il y a un grand nombre de fonds et de programmes visant à soutenir les initiatives des populations de base dans le milieu urbain et rural au Cameroun. La description suivante des quelques programmes du gouvernement

camerounais et des bailleurs de fonds se rapporte aux programmes opérant dans le milieu urbain.

Le Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunales (FEICOM) propose des prêts aux communes pour acquérir des équipements essentiellement axés sur les travaux routiers (surtout engins, tracteurs, bulldozers, camions). Le FEICOM créé en 1974 est un organisme camerounais autonome, doté d'une personnalité juridique et jouissant d'une autonomie financière. Il est géré par un comité de gestion et une direction administrative. La demande de crédits est formulée par les bénéficiaires éventuels et les dossiers sont adressés, par l'intermédiaire des autorités de tutelle, au directeur administratif qui les étudie avant de saisir le comité de gestion. Ces crédits peuvent prendre la forme d'une subvention ou d'un prêt.

La Banque Mondiale a accordé en 1992 une lignée de crédits destinée au financement de certains projets communaux. Le Projet "Sécurité Alimentaire" s'élève à environ 2 milliards de FCFA et est destiné à augmenter l'efficacité de la commercialisation et du stockage des denrées alimentaires. Le projet finance les constructions et les rénovations des marchés communaux. Il reste en vigueur jusqu'au 31 décembre 1998.

Le gouvernement du Cameroun et la Banque Mondiale ont également lancé un programme social d'urgence suite à la dévaluation du FCFA dans le domaine de l'évacuation des ordures ménagères à Yaoundé et Douala. Le programme traite avec les ONG qui sont recrutées à la tâche.

Le Programme du Développement Communautaire (PRODEC) est financé par la Banque Mondiale et la Banque Africaine. Il intervient en zone urbaine sous forme de dons et prêts pour les projets non-agricoles dans les domaines suivants:

- (i) petites infrastructures sociales au profit de la communauté;
- (ii) services sociaux pour la communauté dans les domaines de l'hygiène, de la santé, de l'éducation, de la formation et de l'alimentation;
- (iii) appui à la formation et à la gestion avec les simples qualifications et
- (iv) activités génératrices des revenus (micro-entreprises) sponsorisées par des groupes ou des promoteurs individuels.

Le Fonds Social de Développement (FSD), financé par la coopération française, est né après la dévaluation du FCFA pour compenser le "choc social" dans le milieu urbain. Le FSD finance des projets entre 20 millions de FCFA et 200 millions de CFA qui sont montés par les assistances techniques de la coopération française en collaboration avec les autorités locales et les ONG et approuvés par un Comité de Sélection qui siège tous les deux mois. Il est composé des représentants de la coopération française et des différents Ministères camerounais.

Le Fonds Canadien d'Initiatives Locales (FCIL) de l'Ambassade du Canada à Yaoundé, vise à financer la réalisation de petits projets collectifs ou communautaires pouvant favoriser le développement technique, économique, éducationnel et social des populations locales. Les bénéficiaires de l'assistance canadienne peuvent être des organisations, des institutions ou des groupes de personnes. Le programme FCIL encourage les projets à vocation communautaire qui par ordre de priorité, sont parrainés par ou sous la responsabilité de groupement locaux, des institutions, associations ou ONG nationales et internationales.

Le Programme d'Aide au Profit des Entrepreneurs Défavorisés (PAME) est financé par l'African Development Foundation (Etats-Unis). Le PAME est un programme intégré dans le milieu urbain et rural qui offre des crédits à conditions souples allant de 1 million de FCFA à 5 million de FCFA, remboursables sur 3 ans avec intérêts de 10% hors taxes), et apporte une aide technique aux groupes ciblés (artisans, femmes, jeunes diplômés, paysans) dans le domaine de

- (i) de la sensibilisation à l'esprit d'entreprise;
- (ii) de la sélection et montage des projets à mettre en oeuvre;
- (iii) du suivi des entreprises cibles et
- (iv) de la formation et conseil en gestion.

Le Service Allemand de Développement (DED) apporte un appui institutionnel aux organisations non-gouvernementales agissant dans le domaine du développement. Le DED dispose également d'un fond pour la promotion des initiatives de base dans les trois régions du Nord-Ouest, du Nord et de l'Adamaoura ainsi que dans la ville de Douala.

3.1.4 Le Programme Indicatif National Cadre de la coopération Cameroun / Communauté Européenne

Le programme FOURMI a encore commencé dans le contexte du Programme Indicatif National / Cadre de la coopération Cameroun / Communauté Européenne Lomé IV du 7ème F.E.D. (février 1992) dont un des domaines est le développement et la protection de l'environnement dans le milieu rural, ainsi que dans les villes secondaires.

FOURMI est un programme à caractère pilote qui s'inscrit encore mieux dans le contexte du Programme Indicatif National Cadre de la coopération Cameroun / Communauté Européenne Lomé IV du 8ème Fond Européen de Développement du 7 mars 1997 qui consacre 25-30% des fonds à la coopération décentralisée. La politique de décentralisation des communautés locales est effectivement un domaine de concentration du PIN du 8ème F.E.D avec les objectifs spécifiques suivants:

- „- la poursuite de la politique de l'amélioration durables des revenus et du cadre de vie des populations et, en particulier, la disponibilité d'infrastructure et services collectifs pour les communautés locales
- l'accroissement des capacités institutionnelles décentralisées d'aménagement du territoire et de gestion
 - renforcement de la capacité de participation des communautés et des acteurs non public au développement local“

3.2 Le contexte spécifique: Description de la situation dans les cinq villes

La ville de Bamenda

Bamenda est une ville moyenne qui rassemble un nombre important d'ethnies. La ville a une population d'environ 200 000 habitants et un taux de croissance de 3,2%. Le parti d'opposition SDF a gagné les dernières élections municipales en janvier 1996 avec 90,8% de votes. La ville a le statut spécial d'administration urbaine qui stipule la nomination d'un Délégué du gouvernement central pour la ville. Le Délégué contrôle le budget de 595 million CFA et opère dans les bureaux de la mairie alors que le président des conseillers élus, qui réclame le titre du "maire" a son bureau chez lui. Malgré tous ces malentendus, tous les deux collaborent avec le programme d'assainissement financé par la ville néerlandaise de Dordrecht jumelée avec Bamenda. Tous les deux ont visité Dordrecht dans le contexte de cette coopération.

Le programme FOURMI a commencé dans cette ville en mai 1996 quatre mois après les élections des conseillers Municipaux le 21 janvier 1996. Il n'y a pas d'organisme correspondant (OIC) . Le rôle de l'OIC est assumé par un volontaire français de l'AFVP qui travaille également dans le cadre de la coopération française. Le correspondant à Bamenda traite avec trois bureaux d'études et huit entreprises. Integrated Development Foundation (IDF) dénomé OI Sénior va assumer ce rôle après le départ du représentant AFVP / GRET.

La structure traditionnelle locale est très développée et intacte. Le chef supérieur est issu d'une vieille dynastie. Il nomme les chefs des quartiers. Généralement, les habitants de la ville de Bamenda ont une forte tendance à se regrouper. Les priorités des habitants dans le domaine de l'infrastructure sont les ponts, les sources d'eau et les travaux drainage.

La ville de Bafoussam

C'est une ville de taille moyenne occupée en majorité par l'ethnie des Bamilékés, qui sont originaires de cette région. Les Bamilékés sont reconnus pour leur esprit commercial. La ville a une population d'environ 180 000 habitants, et un taux de croissance élevé. Elle a le statut spécial des communes.

La ville était assez riche dans les années 80. L'administration bénéficiait d'un grand nombre de véhicules et d'autres équipements qui sont aujourd'hui en mauvais état. De nombreux partis politiques sont actifs dans cette ville. Les élections des conseillers municipaux le 21 janvier 1996 ont partagées les deux communes (commune urbaine et commune rurale) entre l'opposition et le parti au pouvoir. Le Président du conseil de la commune urbaine et ses conseillers appartiennent à l'opposition, mais ils ne travaillent pas à la mairie puisque celle-ci est contrôlée par le Délégué du gouvernement central.

La chefferie traditionnelle est une structure d'importance. Le Chef Supérieur de Bafoussam est très respecté. Il est également le maire de la commune rurale de Bafoussam; Les chefs de quartiers sont nommés par le sous-préfet comme auxiliaires de l'administration.

La tendance à travailler comme individu est très présente dans la ville. La formation des CAD était fortement endogène car les autres ethnies ne sont pas présentes dans les quartiers impliqués. Leur capacité à cotiser est importante. L'économie de la ville est fondée principalement sur le secteur primaire mais son élan dans le commerce est très encourageant. Les hommes, femmes comme jeunes se battent en vendant quelques produits agricoles ou autres matériels pour avoir une vie meilleure. Les priorités de développement des habitants des quartiers défavorisés sont les pistes, les ponts, les écoles, l'eau et les centres sociaux.

La ville de Bafang

Bafang est la ville la plus petite des cinq villes du programme FOURMI. C'est une ville traditionnelle dont sa population s'élève environ à 60 000 habitants avec un taux de croissance de 2,86 %. Il existe une commune urbaine et une commune rurale. D'après les résultats des élections municipales du 21 janvier 1996, le maire, un jeune entrepreneur dynamique, appartient au parti d'opposition l'UFDC alors que le RDPC, le parti au pouvoir, a gagné la commune rurale de Bafang. Bafang n'a pas un statut spécial comme les autres villes puisque elle n'a pas la même importance politique. Le chef supérieur de Bafang est issu d'une vieille dynastie. Les habitants de la ville de Bafang sont dynamiques et se regroupent facilement. La vie associative est riche. Les activités de la population sont surtout basées sur le secteur primaire. L'eau, l'électricité, et les ponts sont les problèmes prioritaires des quartiers défavorisés de la ville de Bafang.

La ville de Douala

Douala est la capitale économique du Cameroun avec environ 1,6 millions habitants. La ville a un caractère fortement cosmopolite et rassemble un maximum d'ethnies et des tendances sociales, culturelles, et politiques. Douala a le statut spécial d'administration urbaine qui stipule la nomination d'un

Délégué du gouvernement central pour la ville. Douala est un communauté urbaine⁵ divisée en six communes urbaines d'arrondissement.

Les mairies d'arrondissement ont des fonctions spécifiques et celles-ci sont gérées par un maire élu qui a plus d'autonomie financière et administrative que les maires des villes secondaires gérées par le régime spécial. L'opposition, surtout le SDF, a gagné la plupart des sièges dans les conseils municipaux. Les mairies ont un budget d'environ 500 millions de FCFA à leur disposition dont environ 130 millions de FCFA sont investis dans des projets d'infrastructures comparables aux activités de FOURMI.

L'infrastructure de la ville de Douala, notamment les routes, sont en mauvais état par rapport à la ville de Yaoundé. La majorité des hommes et des femmes dans les quartiers défavorisés sont des chômeurs qui gagnent leur vie avec des petites activités commerciales dans le secteur informel. Les travaux de drainage, les petits ponts et les passerelles sont les priorités de développement pour les habitants des quartiers défavorisés de Douala.

La ville de Yaoundé

Yaoundé est la capitale politique. La ville a une population d'environ 1 200 000 habitants et un taux de croissance très élevé (environ 6% par an). Le RDPC, ex-parti unique et parti au pouvoir, a gagné la plupart des sièges dans les conseils municipaux.

Yaoundé est une communauté urbaine divisée en cinq communes urbaines d'arrondissement. Comme à Douala, les maires ont plus d'autonomie financière et administrative que les Maires des autres villes gérées par le régime spécial.

Les mairies ont un budget d'environ 500 millions de FCFA à leur disposition dont environ 130 million de FCFA sont investis dans des projets d'infrastructures comparables aux activités de FOURMI. Les communes ont leur propres services techniques pour la réalisation des projets d'infrastructures. Les employés des services techniques sont recrutés par la marie sur base de contrats renouvelables.

La structure traditionnelle qui compose les chefs traditionnels et les chefs du quartiers, nommé par l'autorité de tutelle, est moins-développé à Yaoundé que

⁵ L'introduction des notions de communauté urbaine et de commune urbaine d'arrondissement dans la typologie communale date de 1987. La loi du Juillet 11987 spécifie que la communauté urbaine est une collectivité publique décentralisée. Les deux communautés urbaines, Yaoundé et Douala, sont subdivisées en onze communes urbaines d'arrondissement à raison de cinq à Yaoundé et six à Douala. La communauté urbaine, contrairement au modèle français, n'est pas un établissement publique; elle est une collectivité territoriale au même titre que les communes urbaines et rurales. La communauté urbaine n'est pas née par regroupement de communes mais par substitution des communes urbaines de Douala ou de Yaoundé. Il n'y a donc pas eu, à proprement parler, création d communautés urbaines existantes. Par contre, il y a bel et bien eu création de communes urbaines d'arrondissement (Finken, Martin 1996; p. 60)

dans les autres villes du programme FOURMI. Les pistes , les ordures et l'eau potable sont les problèmes prioritaires des habitants.

4. Efficience de la gestion du programme

L'efficience du programme concerne la relation entre activités et résultats. Les moyens mis à disposition et les activités mises en œuvre ont-ils permis d'obtenir des résultats de manière efficace. Cela exige une évaluation du dispositif de gestion, des procédures, des coûts et du suivi du programme.

4.1 *Appréciation de la gestion globale du programme*

L'établissement d'une autorité de décision centrale - le Comité de Sélection - pour un programme qui a pour objectif de promouvoir la décentralisation et la gestion partagée semble paradoxal. Les évaluateurs proposent de mettre en place un Comité de Validation dans chacune des villes concernées sous la présidence de l'opérateur ONG principal qui regroupe les autorités locales, OIC, OI et des personnes ressources et qui approuve également les projets sélectionnés par la population. La tendance du GRET à gérer le programme par une application des procédures uniformes ne semble pas appropriée face aux situations différentes des cinq villes. Il aurait fallu mieux tenir compte des expériences et des avis des ONG locales dans l'élaboration des procédures de gestion.

Dans le cadre des structures et procédures existantes du programme FOURMI, il semble impossible pour l'opérateur national (le GRET) de répondre aux revendications financières justifiées de ses partenaires considérant le taux déjà élevé des frais d'animation par rapport au fonds d'investissement.

En ce qui concerne les cotisations de la population aux micro-ouvrages, les évaluateurs proposent d'introduire un taux d'accueil (10% du coûts total) et supprimer le taux de cotisation progressif afin d'éviter la confusion parmi les habitants et de faciliter les grands projets proposés par deux CAD voisin, par exemple les ponts.

4.2 Le dispositif de gestion

4.2.1 Les opérateurs du programmes

Le programme FOURMI travaille avec de nombreuses organisations aux différents niveaux (voir organigramme annexe).

Le GRET est l'opérateur national du programme avec un bureau à Yaoundé. Le coordinateur est de nationalité française. Il a une bonne expérience dans le pays et dans le secteur urbain. Il a également acquis une connaissance profonde des

réalités sur le terrain par de nombreuses visites dans les cinq villes. Le GRET Paris effectue deux missions de suivi du programme par an. De plus, le GRET organise des séminaires supplémentaires, par exemple un séminaire sur les orientations du programme à partir d'une initiation à l'auto-évaluation (du 7 au 11 octobre 1996 à Yaoundé). Cependant, le rôle du GRET d'assurer le bon fonctionnement dépend de son partenariat avec les OIC, qui représentent le programmes au niveau de chaque ville. Le GRET devrait mieux impliquer les employeurs ordinaires dans sa coopération avec les OIC.

Les organismes intermédiaires correspondants (OIC) sont les représentants et les coordinateurs du programme FOURMI au niveau des cinq villes. Les OIC sont rémunérés sur la base d'un contrat semestriel avec le GRET (contrat annuel jusqu'à fin 1996). A cette rémunération forfaitaire peut s'ajouter la rémunération pour l'identification et le suivi des micro-réalisations au niveau CAD, si aucun organisme intermédiaire est impliqué. En tant que représentant du programme FOURMI au niveau de villes, les OIC devraient s'occuper des relations avec les institutions et les autorités locales: les communes urbaines, les communautés urbaines, les préfectures et les chefferies traditionnelles. Le caractère des cinq OIC est très différent. Les OIC de Bamenda et Bafoussam n'ont pas de racines dans leur villes. Le CDCV est très bien implanté à Bafang et entretient de bonnes relations avec les autorités. Doual'art, l'OIC de Douala, est une ONG à caractère cosmopolite avec une expérience limitée sur le terrain. Le CASS est une ONG inspirée par les valeurs catholiques de travail social. Le CASS entretient également une maternité et un centre d'éducation sportive à Yaoundé.

Les Organismes Intermédiaires (OI) sont les ONG locales qui s'occupent de l'animation sociale au niveau du quartier. Il n'y a pas de OI à Bafoussam. Les activités des OI n'atteignent pas une grande importance à Bafang et Yaoundé où les OIC s'occupent, dans la plupart des cas, de l'animation sociale au niveau des quartiers. Cinq OI travaillent à Douala dans le cadre du programme. Le GASCO, une petite ONG bien implantée dans les quartiers, a monté autant des projets que tous les autres OI. A Bamenda, le programme connaît des relations conflictuelles avec plusieurs petites OI tandis que l'OI "senior" est un partenaire d'importance pour le programme FOURMI.

Les OI sont rémunérés en fonction des projets identifiés et sanctionnés par le Comité de Sélection (2%-5% des coûts total; taux dégressif). Au début, le programme n'avait pas prévu une rémunération pour les OI. FOURMI a voulu compter sur l'esprit bénévole des petites ONG locales. Etant donné le charge du travail (suivi des procédures lourdes), cette attitude ne correspondait pas à la réalité et paraît d'autant plus paradoxal que le GRET souhaitait travailler plutôt avec les "éléments extérieurs" des quartiers.

"Les OI travaillent en général sur leur quartier, qu'elles connaissent bien, et sont donc rarement des 'éléments extérieurs' comme nous le souhaitons sur

FOURMI, au regard du principe selon lequel 'nul n'est prophète en son pays'."

Tout travail d'animation et d'apprentissage des procédures du programme n'est rémunéré qu'indirectement et quelques mois plus tard lorsqu'un projet est sanctionné par le CS.

Les Comités d'Animation au Développement (CAD), point focal de FOURMI, sont les associations du quartiers soutenus ou créés par les OI ou les OIC. Le nom CAD a pour origine le "comité de développement", appellation connue au Cameroun surtout dans le milieu rural, car ces comités étaient créés par les services de développement communautaire du ministère de l'Agriculture.

Le CAD est composé d'un bureau élu par les populations du quartier. Les bureaux des CAD sont composés d'environ quinze membres, occupant les fonctions de Président, Secrétaire, Trésorier, Conseiller.

Le classeur de procédures donne la définition suivante du rôle des CAD:

- Rassembler la population du quartier autour de lui, en instaurant un climat de confiance et de dialogue.
- De débattre sur les priorités du quartier, et sur les moyens mobilisables pour faciliter la bonne conduite des actions projetées.
- D'informer les habitants sur les actions prévues et engagées.
- De réunir certaines pièces demandées pour la sélection des projets.
- D'informer les autorités locales des actions prévues, et chaque fois que possible d'instaurer le dialogue avec celles-ci afin d'entrer en négociation.
- De veiller au respect des engagements pris, notamment le rassemblement des cotisations.
- De gérer et d'entretenir les ouvrages réalisés.
- De veiller, avec l'appui du FOURMI, à renforcer ses outils (règlements intérieurs, comités de gestion, etc..), et à améliorer sa représentativité au sein du quartier.

Le CAD ne fait l'objet d'aucune rémunération particulière de FOURMI. Le CAD ne verse aucune rémunération aux partenaires du Programme.

Les bureaux d'études (BE) sont les experts privés locaux à qui les études spécialisées sont confiés surtout dans le domaine d'infrastructure locale sociale. Leur mandat ne peut s'arrêter qu'à la commission des micro-réalisations au usage publique. Ils sont rémunérés à la base de pourcentage (2 % pour effectuer l'étude et 10 % pour le suivi technique).

Les entreprises sélectionnés par un appel d'offre par les OIC, les OI et les CAD sont les sociétés privées contractées pour réaliser les micro-projets avec l'appui technique des bureaux d'études.

4.2.2 Le choix des organisations et leur caractère

Le GRET est une ONG française reconnue en Afrique avec des expériences en milieu urbain. Cependant, le fait que le GRET soit aussi opérateur pour les programmes de la coopération française dans les mêmes villes (par exemple: eau et assainissement à Bamenda) donne au programme une identité française qui est un handicap politique dans les trois villes secondaires où l'opposition a gagné les élections communales.

Le GRET a choisi ses partenaires clefs par rapport à ses contacts et connaissances antérieures au Cameroun. Il a pris en considération leur capacité dans l'animation sociale en milieu urbain.

Le programme FOURMI aurait dû faire un effort de sortir du monde ONG et impliquer les autorités locales et d'autres acteurs de la société civile (des églises, des initiatives étudiantes) dès le lancement du programme. La communication avec d'autres partenaires sociaux, administratifs et politiques est surtout importante dans les petites villes où l'influence du programme sur les dynamiques sociales et politiques de la ville est plus grande que dans les grandes villes où le programme FOURMI se retrouve dans une foule d'articulations sociales.

Cependant, il faudrait admettre que l'implication d'autres partenaires aurait sûrement compliqué la mise en départ du programme et sa gestion, notamment dans un contexte politique fragile. Le contexte politique n'est toujours pas caractérisé par une bonne structuration de la société civile et des rôles bien définis des acteurs politiques et administratifs. Les premières élections multipartites sous la nouvelle loi communale ne se déroulaient qu'au janvier 1996, sept mois après le commencement du programme. La faible représentation des ONG dans le milieu urbain au Cameroun et le manque de connaissance du terrain ont posé des difficultés pour le GRET dans le processus d'identification des partenaires sur le plan local. Faute d'une étude de faisabilité compréhensive et d'une approche plus ouverte vis-à-vis d'autres partenaires sociaux, l'identification des partenaires crédibles s'est avérée un problème principal du programme dans les villes de Bamenda et Bafoussam.

Le GRET est parti d'une idée progressive et d'une approche flexible. Il a voulu donner au programme FOURMI une ouverture dans le sens que d'autres partenaires puissent rejoindre le programme en tant que organisations intermédiaires au fur et à mesure du programme et que la rémunération soit liée à leur capacité de mobiliser des cotisations de la population. Le GRET a voulu encourager les ONG déjà existantes d'élargir leur terrain d'opération dans le milieu urbain et d'apprendre de nouvelles méthodes et outils pédagogiques d'animation sans leur offrir une rémunération.

La faute de ne pas avoir organisé un *atelier de concertation* avec les autorités locales et les ONG locales au début du programme, a rendu difficile l'implication d'autres partenaires dans le programme. De plus, la „démarche

progressive“ du GRET n'a pas suffisamment tenu compte de la réalité des partenariats ONG Nord-Sud. Cette "réalité du partenariat" s'explique, surtout au Cameroun, en fonction des relations durables, notamment dans la coopération chrétienne de développement. Les expériences des ONG camerounaise avec les ONG du Nord les ont habitués à l'approvisionnement stable de fonds dès le début de la coopération, notamment les petites ONGs ciblées par le GRET comme OI potentiels. Il faudrait peut-être ajouter que plus le budget d'une organisation est petit, le plus son désir de recevoir un approvisionnement stable et durable est élevé .

Autant le programme FOURMI souhaiterait préserver une ouverture vis-à-vis d'autres partenaires potentielles autant le GRET a voulu préserver et développer des procédures uniformes de gestion du programme. Dans l'effort de gagner de nouveaux partenaires, le GRET a confronté ses partenaires potentiels avec un programme déjà bien défini. D'ailleurs les procédures de rémunération ont découragé les partenaires potentiels de participer aux programmes (surtout Bafoussam) ou les ont découragés de plus en plus et au fur et à mesure du déroulement du programme (Bamenda). La petite rémunération pour les OI menace l'efficacité du programme.

Le choix des organismes à Bamenda

La ville de Bamenda était sélectionnée par GRET suivant une proposition de l'Union Européenne d'intégrer aussi la plus grande ville anglophone dans le programme. GRET n'avait pas de contacts antérieures avec des organisations non-gouvernementales à Bamenda, mais connaissait seulement des petites ONG opérant dans le milieu rural. GRET a gagné un volontaire du programme AFVP pour représenter le programme FOURMI, en tant que OIC, à Bamenda. Il a pu évoquer l'intérêt de quelques ONG locales à participer au programme. Integrated Development Foundation (IDF) est devenu le partenaire principal du programme. IDF est désigné "organisation intermédiaire senior" et prendra en charge la plupart des tâches du volontaire de l'AFVP après son départ au début de l'année 1998. Cependant, l'IDF ne gagnera pas le statut „organisation correspondante“ pour raison de conflit potentiel avec les autres organisations intermédiaires. IDF, créé en 1991, est également partenaire du programme recherche-action dans le domaine de l'eau et assainissement de la coopération française et du GRET à Bamenda. La cellule technique de l'IDF est impliquée dans le programme en tant que bureau d'études et supervision des micro-réalisations.

L'IDF considère la coopération avec GRET comme ouverture pour travailler dans le secteur urbain et comme opportunité de professionnaliser ses méthodes participative de l'animation sociale. IDF bénéficie d'une rémunération plus importante que d'autres partenaires OI à Bamenda due au nombre des projets réalisés et son implication dans le programme en tant que bureau d'études. IDF se présente effectivement dans beaucoup de domaines comme ONG modèle du

programme FOURMI. Malheureusement, le simple fait de nationalité française du volontaire et l'image francophone de l'IDF évoquent des réactions parfois hostiles de la part des autres partenaires du programme dans la ville anglophone de Bamenda qui appartient politiquement à l'opposition SDF.

L'organisation ORICAA, créée en 1991, est le deuxième partenaire d'importance pour le programme FOURMI à Bafoussam. L'organisation a des expériences dans le milieu rural, notamment dans le domaine de l'aménagement de l'eau. L'ONG suisse Helvetas est le financier principal d'ORICAA. Les connaissances de l'organisation en méthodes participatives de l'animation sont limitées.

Les petites ONG Franklin Associates et surtout Goldtouch International avaient mentionné des expériences frustrantes avec le GRET et se s'étaient retiré du programme au moment de l'évaluation à mi-parcours. Goldtouch considère l'approche du programme Fourmi (ne pas le comportement personnel des représentants du GRET) comme „anti-participatif et exploitatif par rapport à la charge du travail non rémunérée“. Néanmoins, une coopération renouvelée ne semblait pas exclus.

Le choix des organismes à Bafoussam

Le CEPAD avait de contacts antérieures avec AFVP-GRET à Yaoundé. L'organisation a été créée en 1994 par un groupe de jeunes diplômés en science sociale et sortis de l'école de Formation des animateurs Socio-Culturels à Mbalmayo. CEPAD avait déjà effectué des études à Bafoussam en 1993 et a exprimé sa volonté de s'installer dans la ville dans le contexte du programme FOURMI.

Le CEPAD travaille de manière un peu isolée à Bafoussam puisque il n'y a pas d'autres partenaires du programme FOURMI dans la ville et les relations avec les autorités, à l'exception du sous-préfet, ne sont pas bien développées.

Le choix des Organismes à Bafang.

Le GRET a travaillé dans le domaine de l'eau et de l'assainissement dans la ville de Bafang en collaboration avec le CEFAP, une ONG locale, avant le début de FOURMI. Ce programme était sponsorisé par la Coopération Française. Le CDCV qui travaillait en milieu rural et urbain était appelé par le GRET pour assurer le rôle du correspondant compte tenu des incapacités du CEFAP.

Le CDCV est une ONG indigène qui assume les rôles du correspondant (OIC) et d'organisme intermédiaire pour le programme FOURMI. Il travaille avec un bureau d'études et quatre entreprises. Le CDCV entretient de très bonnes relations avec les autorités locales, y compris la mairie.

Le CDCV a été créé en 1990 par des jeunes originaires de Bafang. La baisse du prix de café au marché mondial les a sensibilisés à commencer un travail social, d'abord en milieu rural. Le secrétaire exécutif du CDCV a participé à plusieurs

formations de perfectionnement à courte durée. Il était choisi "meilleur animateur de l'Afrique centrale" par un groupement des ONG néerlandaises. Le CDCV a également reçu des petits soutiens de la Coopération Française, l'AFVP, et des ONG néerlandaises. Etant donné la petite taille de la ville, le petit budget de rémunération, et les difficultés de fonctionnement du CEFAP, le CDCV ne travaille pas avec d'autres ONG dans le cadre du programme FOURMI.

Le choix des organismes à Douala.

L'organisme correspondant, Doual'Art, est dirigé par un couple franco-camerounais. Doual'Art n'est pas seulement actif dans le domaine du développement urbain, mais aussi dans la promotion de l'art contemporaine en Afrique. Doual'Art est une jeune organisation à caractère cosmopolite avec beaucoup de contact dans le monde des ONG, mais avec des expériences encore limitées sur le terrain. L'organisation était fortement impliquée dans les études de préparation du programme, par exemple dans l'organisation de l'atelier sur „l'espace de négociation en milieu urbain“ réalisé en août 1993. Aussi l'étude de faisabilité à Douala cette même année fait preuve de ses expériences dans les activités urbaines.

Le Groupe d'Actions Sociales et Communautaires (GASCO), fondé en 1991, est un de meilleurs OI du programme FOURMI. Il a déjà monté neuf micro-réalisations. Cette organisation a beaucoup d'expérience dans l'animation urbaine, notamment après les expériences à Nylon Douala, un projet d'aménagement financé par la Banque Mondiale. GASCO cherche la coopération avec les autorités locales.

L'Association pour le Développement Local (A.D.L) qui était impliquée dans cinq ouvrages de moyenne et grande taille ne travaille plus pour le programme FOURMI puisque son approche était jugée "non-participative" par Doual'Art.

Jeune Dynamique (JEDY) est une organisation créée en 1996. Elle travaille avec les femmes et les jeunes en milieu rural et urbain. JEDY est une jeune organisation avec peu d'expérience et avec une faible base financière. Un de cinq membres est salarié.

La coopérative des jeunes (COOPJE) a été contactée pour la première fois en janvier 1996 après une réunion élargie des ONG à Douala en décembre 1995. L'organisation a beaucoup de jeunes membres bénévoles, mais leur expérience en méthodes participatives d'animation est faible. Sa base financière est très fragile.

La Liberté et Bien Etre (LIBET), active dans l'animation culturelle et sociale, a fait sa première rencontre avec Doual'Art en 1996. LIBET travaille à Oyack sur un projet de route pour lequel la population n'a pas encore réussi à rassembler toute la cotisation nécessaire.

Le choix des organismes à Yaoundé.

Le Centre d'Animation Sociale et Sanitaire (CASS) a été formé avec le soutien du Centre d'Orientation Educative (COE), une ONG chrétienne de l'Italie, en 1982. Le GRET et l'AFVP ont renforcés le travail du CASS à travers d'un programme d'animation urbaine pour Yaoundé 4ème arrondissement en 1990. Le personnel a reçu une bonne formation au Centre de Formation des animateurs Socio-culturels (CFAS) de Mbalmayo, sponsorisé par le COE.

Le CASS n'a pas activement cherché d'autres ONG locales pour les intégrer dans le programme en tant que OI. Cette réserve n'est pas appréciée par le GRET qui a fait participer des OI de sa propre initiatives. Un premier projet de l'ENVIRO - PROTECT a été approuvé par le Comité de Sélection 5. L'ENVIRO - PROTECT est activement à la recherche des financements par les bailleurs de fonds dans le domaine de l'environnement.

4.2.3 Le Comité de Sélection

Le Comité de Sélection au niveau national est l'organe de décision principal en ce qui concerne la gestion globale du fonds d'investissement des micro-réalisations qui dépassent le montant de 1 million de FCFA.⁶ Le Comité prend des décisions définitives sur le financement des micro-réalisations. Il s'agit plutôt de discuter et d'approuver que de sélectionner les petits projets étant donné que moins de 5% des projet sont refusés.

Le Comité siège tous les six mois. Il est composé des représentants des missions diplomatiques (Union Européenne, France, présidence UE), du représentant du GRET Paris, du représentant de l'Institut catholique de Nkolbisson, du maire de la ville où le Comité siège, les cinq OIC, et les représentants des communautés urbaines concernées.

L'établissement d'une autorité de décision centrale pour un programme qui a pour objectif de promouvoir *la décentralisation et la gestion partagée* semble paradoxal. La prise de décision au niveau national et le droit de veto de la part de l'Union Européenne sur les micro-réalisations, en partie financées par les populations concernées (10-35%), renforce autant l'identité centraliste qu'étrangère du programme et ne semble justifiable que dans une période transitoire. Cette opinion est partagée par la plupart des organisations intermédiaires et des autorités locales, qui n'avaient cependant pas pensé à faire cette proposition au GRET ou à l'Union Européenne. Le Comité de Sélection leur semblait, autorité intouchable. Les évaluateurs sont aussi convaincus que la population a le droit à ce que leur projet soit approuvé, dans la mesure où elle

⁶ Pour les projets inférieures à 1 million de FCFA, le GRET et l'Union Européenne prennent la décision sans implication des autres acteurs.

est prête à participer entre 10-35% aux coûts du projet (à moins qu'il n'ait pas de contre-effets environnementaux ou sociaux).

Il s'agit donc d'établir un Comité de Validation (plutôt qu'un Comité de Sélection. La mise en place (graduelle) des structures de validation des projets devrait être considérée comme objectif mandataire pour un programme de coopération décentralisée. Cela dit, toute recherche sur une gestion partagée avec les autorités locales devrait prendre en considération des relations parfois clientelistes et conflictuelles entre les différents acteurs politiques et sociaux sur le plan local. Il faudrait d'abord communiquer aux autorités locales l'idée que la population a le droit à son projet dans la mesure où elle cotise pour l'ouvrage. Les séances du Comité de Validations, à préférence à l'intervalle de trois mois, devraient s'effectuer dans un cadre de motivation (entre autre financière) pour les autorités locales. Pour un futur projet ONG dans le milieu urbain, il sera souhaitable que l'ONG opérateur national, avec le soutien de l'Union Européenne et éventuellement des autorités ministérielles à Yaoundé, négocie avec les autorités locales une stratégie de mise en place des structures de validation financière décentralisée. Les évaluateurs proposent de mettre en place un Comité de Validation dans chacune des villes concernées sous la présidence de l'opérateur national qui regroupe les autorités locales, OIC, OI et les personnes ressources et qui approuve également les projets sélectionnés par la population.

4.2.4 Cycle du projet au terrain

Au cour du programme FOURMI, le GRET, avec l'implication partielle des OIC, a développé une série de procédures pour la gestion du programme, notamment en ce qui concerne le montage des micro-réalisations autour de l'animation social au niveau CAD. Le classeur de procédures du mars 1997 présente "le cycle du projet" en détail. Le "cycle du projet" est divisé en sept étapes principales dont chacune est composée de plusieurs procédures et tâches mandataire pour les partenaires du programme. Le classeur de procédures présente les tâches spécifiques de chaque acteur du programme pour les étapes du cycle du projet.

Les éléments du cycle du projet sont les suivants:

- (i) connaître le quartier
- (ii) informer les habitants sur FOURMI
- (iii) constituer un CAD
- (iv) monter un projet
- (v) constituer le dossier du comité de sélection
- (vi) mettre en oeuvre le projet
- (vii) faire grandir le CAD

Le GRET a voulu améliorer et professionnaliser la gestion du programme par l'élaboration d'un classeur de procédure et présente la dernière version du classeur (mars 1997) avec une certaine fierté vis-à-vis de l'Union Européenne et des experts du développement participatif. Le GRET n'a pas suffisamment tenu compte des opinions de ses partenaires, notamment des OI, dans l'élaboration des procédures. Il est douteux que les procédures détaillées du classeur soient autant appréciées et respectées par des partenaires locaux, notamment après la fin du soutien financier de l'étranger. Il aurait fallu de tenir compte des expériences et des avis des ONG locales. De plus, la rémunération des OI ne correspond pas à la charge du travail exigée par le respect du classeur de procédures.

La sélection des entreprises pour effectuer les travaux au niveau CAD est faite entre trois appels d'offres présélectionnés avec la participation des CAD. Cette procédure tient compte des difficultés potentielles de la sélection des entreprises, par exemple des relations clientélistes qui pourraient éventuellement paraître ou se développer entre les décideurs du CAD ou des organisations intermédiaires avec des entreprises. Selon une information reçue par un CAD à Bafoussam, les entreprises ont montré une certaine réserve concernant les prestations de services au début du programme. Elle est due à un scepticisme initial vis-à-vis de celui-ci qui s'explique notamment en fonction du fait que c'est la population pauvre qui doit ramasser les fonds pour réaliser les ouvrages.

4.3 Les coûts

Selon la Convention de Financement les frais d'animation s'élèvent à 475 000 ECU et le fonds des micro-réalisations s'élève à 850 000 ECU. Le taux des frais d'animation et de pilotage par rapport au fonds d'investissement atteint donc plus de 55,88%. La rémunération des organisations intermédiaires et les services des bureaux d'études sont compris dans le montant réservé au fonds de micro-réalisations. La rémunération des OI, qui n'était pas prévue au début du programme, s'élève à 2%-5% du coût total de chaque projet. La rémunération des bureaux d'études représente 2% du coût des projet pour effectuer l'étude et 10 % pour le suivi technique. Le taux s'élève à 60,88 % si la rémunération des OI (en moyenne 3%) et la rémunération des bureaux d'études pour les études de faisabilité (2%) sont ajoutées au frais d'animation et de pilotage des micro-réalisations et retirées du fond d'investissement.

Ce taux élevé ne peut se justifier que par le but de promouvoir le développement institutionnel, la qualité et le suivi intensif des micro-réalisations. Il semble paradoxal que ce taux élevé est jugé modeste par rapport à la charge du travail des organisations correspondantes qui s'explique par rapport aux obligations contractuels entre le GRET et les OIC et les nombreux séminaires et réunions. Le taux de rémunération pour les OI ne couvre à peine

plus que les dépenses (surtout frais de transport, télécommunication). De plus, FOURMI demande les ONG à avancer les dépenses jusqu'à la date de la rémunération (après l'acceptation des projets par le Comité de Sélection). Les OIC et les OI revendiquent des rémunérations nettement plus élevés que prévues par le programme.

Dans le cadre des structures et procédures existantes du programme FOURMI, il semble impossible pour l'opérateur national (le GRET) de répondre aux revendications financières justifiées de ses partenaires considérant le taux déjà élevé des frais d'animation par rapport au fonds d'investissement.

Un futur programme dans le milieu urbain, avec une durée plus longue, devrait justifier un tel taux élevé pour montrer la viabilité des structures de base avec un minimum d'aide extérieure (organisations intermédiaires) déjà pendant la période finale du projet et sans aide extérieure après la fin du projet.

4.4 Les micro-réalisations

4.4.1 Appréciation générale

Les micro-réalisations communautaires sont un point d'entrée adéquate pour promouvoir l'auto-développement des populations dans les quartiers défavorisés. Elles sont, en général, de bonne qualité et représentent une diversité des activités de construction (fontaine, ponts, pistes, drainage, etc.) La cotisation de la population en monétaire ou matériaux est très appropriée de point de vue du développement institutionnel des CAD. Cependant, le taux de cotisation progressif ne semble pas très justifiable face à la réalité au terrain.

4.4.2 Les procédures

Description

La population cotise pour la réalisation des micro-ouvrages. Les cotisations varient de 10% à 35% selon le coût de l'ouvrage. Le taux de cotisation est progressif et représente

10% du coûts total pour les projets jusqu'à 500 000 FCFA

15 % du coûts total pour les projets entre 500 000 CFA et 1 million FCFA

20 % du coûts total pour les projets entre 1 million FCFA et 2 million FCFA

25% du coûts total pour les projets entre 2 million FCFA et 5 million FCFA

30% du coûts total pour les projets entre 5 million FCFA et 30 million FCFA

35% pour les projets dont le coût total surpasse 10 million FCFA.

Des réductions du montant de la cotisation sont possibles, selon deux cas:

- la valeur du terrain

- la valeur résiduelle de la participation des habitants sur les travaux déjà réalisés

L'apport monétaire doit correspondre à 70% minimum de l'apport total, l'apport en matériaux à 30% maximum de l'apport total. Les matériaux donnés par le

CAD doivent sortir du devis de l'entreprise. Ils figurent dans le devis, mais sous mention "pour mémoire" (non-inclus dans l'addition) et l'entreprise précise en bas de son devis la nature, la quantité, le prix unitaire et total des matériaux fournis par le CAD. Dans le cas contraire, le CAD est taxé sur les matériaux qu'il apporte, l'entreprise vend les matériaux au projet, puis les reçoit du CAD. 50% des cotisations doivent être versés trois mois après la date du Comité de Sélection ayant accordé le financement. Les cotisations doivent être entièrement versées six mois après la date du Comité de Sélection ayant accordé le financement. Si ces deux conditions ne sont pas respectées, le projet est annulé. Un compte bancaire doit être ouvert avec le soutien du OIC. Le compte bancaire à trois signataires, deux signatures du CAD et une signature du correspondant.

Appréciations des procédures

Les habitants de presque tous les quartiers se sont plaintes des taux de cotisations élevés. Faute des données de base sur les revenus et le niveau de vie des populations dans les quartiers, il était difficile pour les évaluateurs de juger ce taux par rapport à la capacité financière des populations. Les évaluateurs ont néanmoins identifié les CAD ou les plaintes des populations semblaient exagérées et de nature stratégique.

Le grand quartier Oyack 2 à Douala était visité avec le représentant de l'Union Européenne. Le Président du CAD a tenu un grand discours pour élaborer sur le taux élevé. La subvention de l'Union Européenne était de 1 484 360 FCFA pour la réalisation d'une source, et l'apport de la population était de 371 080. Le nombre de contributeurs était environ 150 personnes. Le montant de cotisation varia de 150 FCFA à 10 000 FCFA. La plupart de personnes ont donné environ le montant de 2000 de FCFA. Le montant moyenne de cotisations représente également environ 2000 de FCFA (environ 3 ECU) à cotiser dans un délai de 6 mois. Le montant de 2000 de FCFA est équivalent à quatre bouteille de bière. L'attitude revendicatrice du Président ne correspondait pas à la petite charge financière pour ce grand quartier.

Néanmoins, les évaluateurs ont constaté qu'un taux de cotisation au delà de 25 % pour les grands projets semble dépasser la capacité de la population elle-même, surtout dans les petits quartiers. Il y a très peu de projets qui ont réussi à ramasser une cotisation supérieure à 30 %. Dans les cas où le taux était plus élevé que 25%, la population a fait souvent faire appel aux élites extérieures pour attribuer une telle somme. L'argument montrant qu'il existe un rapport entre montant de cotisation et implication du nombre des personnes dans les CAD n'a pas pu être vérifié par l'équipe de l'évaluation.

Les évaluateurs ont constaté des difficultés de cotisation pour les premiers projets dans les quartiers. Les populations ont vécu beaucoup de frustrations en ce qui concerne la réalisation des ouvrages d'infrastructure dans leur quartier.

Les fausses promesses électorales et la pauvre qualité de beaucoup de projets a nourri du scepticisme. La prise de confiance dans le programme FOURMI était souvent un processus difficile, surtout pour la jeunesse qui avait souvent une attitude plus revendicatrice. Il semble donc opportun d'introduire un taux d'accueil pour le premier projet proposé par un CAD en réduisant le pourcentage de la cotisation de la population de 10% - 35% à 10%.

Cependant, ce taux réduit ne devrait pas encourager de commencer avec les très grands projets. Les évaluateurs ont constaté que les nouveaux CAD sont souvent dominé par les fortes personnalités qui ont tendance à favoriser les grands projets, parfois pour de raison de prestige, parfois pour des intérêts commerciaux (par exemple pistes). Il semble donc également opportun de limiter le coût total du premier projet à 5 million FCFA.

Le taux progressif de la cotisation a créé la confusion parmi quelques habitants et a invité des petites manipulations d'ajustement des coûts des projets (au dessous de la marge de cotisations progressives). Les évaluateurs recommandent de supprimer le taux progressif de la cotisation de la population et fixer le taux à environ 20%. Le taux réduit pour les grands projets a également l'avantage de faciliter la coopération entre les CAD voisins.

Le délais de six mois pour cotiser le montant semble justifiable même si quelques CAD se sont plaintes de ne pas avoir eus assez de temps pour ramasser les cotisations. Une prolongation du délai pourrait inviter la discorde des habitants qui n'ont pas traîné à cotiser dans les premières semaines.

Le plus grave cas du détournement de fonds était constaté au sein du CAD Maképe Petit Pays, Douala où un signataire s'est enfuit avec une grande partie du montant retiré de la banque pour commencer les travaux. Il était saisi est envoyé au prison, mais l'argent était perdu. Le projet pouvait être réalisé au coûts réduit et les habitants ont regagné la confiance dans le programme FOURMI.

Dans un quartier à Bafang (Dokovi), un jugement du tribunal à arrêté les travaux du programme (réhabilitation d'une borne fontaine) puisque le propriétaire du terrain à brusquement retiré sa collaboration. Le jugement n'a pas pris en considération que l'ancienne borne fontaine, construite par la SNEC, s'est trouvé au même endroit. Le jugement implique un dédommagement important pour le propriétaire à payer par les habitants du quartier. L'Union Européenne, le GRET et le CDCV ont pris la bonne décision d'impliquer un avocat qui poursuit le cas au nom du CAD (ne pas au nom du CDCV ou du GRET).

L'exécution des micro-réalisations par une entreprise choisie à partir d'une offre d'appel apporte une équité et encourageait la compétition. Néanmoins, en réalité le choix de l'entreprise représente souvent l'avis de l'OIC. Il faudrait

impliquer d'avantage les CAD à la recherche de l'entreprise basée sur certains critères pour préserver la transparence.

4.4.3 La quantité des micro-réalisations

Le succès du programme FOURMI s'explique par le fait que le programme, à l'exception de Douala, n'a pas de grandes difficultés pour épuiser le fonds d'investissement pour les micro-réalisations, même avec un taux progressif qui à tendance à décourager les projets à coûts élevé. Ce succès est d'autant plus remarquable que les caractéristiques du milieu urbain (hétérogénéité, mobilité, individualisme, attitudes revendicatrices) rendront les actions communautaires plus difficile qu'à la campagne.

La cotisation de la population aux micro-réalisations représente 25,91 % du financement global des projets, soit 124.225.702 FCFA. Au moment de l'évaluation à mi-parcours, 171 projets ont été accepté par le Comité de Sélection. Leur montant moyen est de 2.808.887 FCFA.

Tableau: projets votés par ville et montant moyen des projet

Villes	N° des projets votés	Montant moyen par projet
Yaoundé	70	2.254.028
Douala	27	4.873.245
Bafoussam	32	2.697.214
Bamenda	22	3.258.741
Bafang	20	1.647.845

(source: GRET 1997: Rapport de Suivi; mai 1997, p.6)

Le taux d'échec de cotisation s'élève à 26,92% du montant total des projets votés par le Comité de Sélection (selon les statistiques reçues du GRET en août 1997). Le taux d'échec atteint seulement un niveau critique à Douala (53,31%).

La répartition du fonds d'investissement pour les micro-réalisations s'explique par rapport à la taille de la ville. Des petits ajustements ont été fait après la tenu du 5ème Comité de Sélection afin de tenir compte de la faible consommation du fonds à Douala. Au moment de l'évaluation à mi-parcours la consommation du fonds d'investissement pour le volet social se présente dans la manière suivante:

Tableau: consommation du fonds d'investissement

villes	portion totale du volet social	volet social			
		FONDS en F	Hors Rem OIC/OI	Fonds restant à engager	% de l'épuisement du fonds
Douala	34% ajusté: 26,09 %	(147 014314) ajusté: 107,014,314	(124 668 138) ajusté: 90,748,138 F	(78 617 663 F) ajusté: 44 697 663	46,52 % ajusté: 58,23 %
Yaoundé	32 % ajusté: 33,72 %	138,366,413	117,334,718 F	26 607 333 F	80,77 %
Bamenda	14 % ajusté: 16,93 %	(60 535 306) ajusté: 69,456,446	(51 333 939 F) ajusté 58,899,066 F	(1 145 179 F) ajusté: 8 710 306 F	98,41% ajusté: 87,46%
Bafoussam	13% ajusté: 15,88 %	56 211 355 ajusté: 65,132,495	(47 667 229 F) ajusté: 55,232,356 F	(4 362 532 F) ajusté: 11 929 659	92,24 % ajusté: 81,68%
Bafang	7% ajusté: 7,37 %	30,267,653	25,666,970 F	1 795 167 F	94,17 %
Total		(432 395 041 F) ajusté: 410,237,321 F	(366 670 995 F) ajusté: 347,881,248 F	112 527 874 F ajusté: 93 740 428 F	73,98 % ajusté: 77,15 %

(référence; données statistiques reçues par le GRET en août 1997; pour les informations plus détaillées des micro-réalisations voir l'annexe)

Doual'Art, l'OIC de Douala, défend la pauvre consommation du fonds avec la stratégie: "nous donnons priorité à la qualité par rapport à la quantité des projets". Les évaluateurs n'ont pas pu approuver cet argument. Au contraire, la maturité des CAD et la qualité des micro-réalisations à Douala était plutôt inférieure à celle des autres villes. Le taux élevé des échecs de cotisation est ainsi révélateur de l'état pauvre du projet à Douala. Le programme FOURMI devrait encourager les petits projets à Douala pour éviter des nouveaux échec. D'ailleurs, la tendance à proposer des grands projets est souvent liée à la domination du CAD par des élites qui préfèrent des projets prestigieux. Etant donné que les évaluateurs n'ont pas pu constater des grandes différences dans le niveau de vie des populations ciblées dans les cinq villes différentes, la consommation du fonds (la quantité des ouvrages réalisés) et le petit chiffre des

échecs de cotisation sont des bons indicateurs pour la confiance de la population dans le programme FOURMI.

4.4.4 La qualité des micro-réalisations

La qualité des micro-réalisations (aménagement de sources, construction de bornes fontaines, pistes et assainissement, ponts, électricité, drainage, etc.) est, en général, supérieur à la qualité de l'infrastructure déjà existante dans les quartiers.

La diversité des micro-réalisations exécutées en bonne qualité est également un indicateur pour la compétences des bureaux d'études et des entreprises sélectionnés par le programme.

Les évaluateurs n'ont observé que quelques problèmes techniques. Par exemple:

A Kondi Vert à Douala, une femme s'embourbait quand elle voulait chercher de l'eau dans la pluie. La construction des escaliers n'était prévue que pour la deuxième phase du projet. De plus, les eau pluviales ont sali l'eau de la source pendant la pluie.

Le programme FOURMI attache une grande priorité à la qualité des ouvrages. Ce choix paraît, en général, justifié, mais la bonne qualité risque d'augmenter le coût de l'ouvrages et la cotisation de la population, surtout avec un taux de cotisation progressif. Les bureau d'études ont intérêt que le coût soit plus élevé puisqu'ils ont rémunéré par pourcentage du coût total. Quelques habitants auraient préféré une qualité inférieure si le coût était moins élevé et les ouvrages étaient réalisés avec une meilleure implication de la main d'œuvre du quartier.

La qualité des micro-réalisations est surtout assurée par l'implication des bureaux d'études compétents dans les études préparatoires et la supervision technique des ouvrages. Le mauvais calcul (sous-estimation) d'un bureau d'études à Douala a nécessité davantage la main d'œuvre des habitants. Aussi la reconduction de la source à Kondengui - Yaoundé pour le comité de sélection fait preuve d'une étude mal réalisée.

4.5 Suivi du programme

Le GRET Paris effectue deux missions de suivi par an et produit un rapport de mission. Ces rapports du suivi semestriel du GRET manquent de recommandations concrètes liées aux actions (qui, quand, comment). Faute d'une mission de suivi de base et d'une élaboration d'un cadre logique, les rapports de suivi du projet ne s'orientent pas vers les indicateurs vérifiables bien définis pour mesurer le progrès du projet. D'ailleurs, étant donné le compétence du représentant du GRET à Yaoundé, les évaluateurs n'ont pas pu constater une nécessité pour effectuer deux missions de suivi interne du projet.

4.6 Communication

Le programme exige la mise en place des panneaux de publicité et d'information dans les quartiers où les micro-ouvrages se réalisent. Il est utile d'afficher des informations essentielles sur le financement du projet pour des raisons de transparence. Cependant, quelques panneaux de publicité et d'information sont démesurés (jusqu'à 2m²). L'objectif n'est pas de souligner la tutelle développementale du programme sur les quartiers défavorisés par l'Union Européenne, le GRET ou des ONG impliquées par les panneaux démesurés, mais de renforcer la gestion partagée entre les autorités locales et les organisations de base et de communiquer le succès du projet aux différents acteurs politiques et sociaux du Cameroun.

Le GRET s'occupe également, en coopération avec ses partenaires, de la communication interne et externe du programme.

FOURMI publie le bulletin d'information semestriel "la fourmillière" (tirage entre 150 et 300 exemplaires) pour informer sur les activités du programme.

Le GRET Paris a effectué une mission sur le "volet communication externe". L'auteur du rapport tout en parlant de "rechercher l'articulation avec les pouvoirs publics" (page 4) ne semble pas avoir rencontré les représentants de "ces pouvoirs publics". Le rapport présente des conclusions plutôt vagues et recommande finalement "de concevoir trois outils (éventuellement quatre)" de communication externe:

- (1) Un document de base illustré avec des dessins et des schémas. Quelques choses comme un tome 2 du "développement local urbain", avec le même côté à la fois sobre et de qualité.
- (2) Un petit montage de diapositives sans commentaires, avec seulement des "photos peintes" et une musique, servant d'introduction à un exposé. Une combinaison entre réalité sociale (des photos des quartiers) et pratique culturelle (une reprise des photos avec un travail de peinture), à l'image de la méthode de travail de nos collègues de Doual'Art.
- (3) Une série de transparents reprenant certains dessins et schémas du document et servant d'accompagnement à un exposé oral.
- (4) Si certaines de photos peintes le justifient et si nous en avons les moyens, nous pourrions envisager de les tirer sur posters pour illustrer quelques slogans clés en matière de développement local urbain.

Le GRET compte à impliquer les deux OIC Doual'Art et CASS dans la réalisation des projets de communication. Doual'Art a une expérience de l'animation culturelle et de la coopération avec le milieu artistique et le CASS a une unité d'audiovisuel.

5. Efficacité

Ce chapitre concerne la relation résultats-objectifs spécifiques. En bref, il s'agit de déterminer dans quelle mesure les résultats du programme ont contribué à renforcer la capacité d'auto-développement des populations défavorisées en coopération avec les autorités locales. Selon la logique des multiples objectifs spécifiques du GRET, il s'agit ainsi d'analyser la contribution du programme à la structuration de la société civile et au renforcement des organisations spécialisées camerounaises d'animation urbaine.

5.1 Maturité et capacité d'auto-développement des Comité d'Animation au Développement (CAD)

La création des CAD comme autorités exécutives des micro-réalisations présente, en général, une bonne perspective de développement participatif. Les évaluateurs ont constaté des différences entre les cinq villes en ce qui concerne la maturité des CAD en tant qu'acteurs de développement pour toute la population concernée.

Cet index de maturité analyse la qualité des CAD. Il a servi comme base de référence pour les discussions et interactions sur le terrain et pour juger l'efficacité du projet en ce qui concerne la promotion de l'auto-développement des CAD.

Index de Maturité pour les CAD

- (i) L'âge des CAD
- (ii) Qualité du processus e constitution des CAD
- (iii) Nombre et qualité des associations de base au sein des CAD
- (iv) Nombre et régularité des réunions des CAD par mois
- (v) Nombre de cotisateurs
 - * pourcentage par rapport à la population du quartier
- (vi) Relations avec les autorités au niveau de la ville/ commune
 - * enregistrement des CAD ?
 - * démarches administratives des CAD
- (vii) Relations et activités avec d'autres acteurs de développement
 - * ONG en dehors de FOURMI
 - * églises
- (viii) implication des autorités des quartiers
 - * chef du quartier (chef traditionnels)

<ul style="list-style-type: none"> * Conseiller municipal (ix) Participation des femmes <ul style="list-style-type: none"> * qualité de postes dans les bureaux des CAD * implication dans les décisions financières (x) Participation des jeunes <ul style="list-style-type: none"> * qualité de postes dans les bureaux des CAD * implication dans les décisions financières (xi) Participation des autochtones <ul style="list-style-type: none"> * qualité de postes dans les bureaux des CAD * implication dans les décisions financières (xii) Participation des allogènes <ul style="list-style-type: none"> * qualité de postes dans les bureaux des CAD * implication dans les décisions financières (xiii) Participation des propriétaires par rapport aux locataires <ul style="list-style-type: none"> * qualité de postes dans les bureaux des CAD * implication dans les décisions financières (xiv) Participation des plus pauvres <ul style="list-style-type: none"> * qualité de postes dans les bureaux CAD * implication dans les décisions financières

(i) *L'âge des CAD*

La plupart des CAD ont été créés au cours de l'animation du projet pendant les deux dernières années. Dans quelques quartiers, par exemple à New Bell/Bamenda il y avait des Comités déjà existants qui ont été renforcés par le soutien du programme.

(ii) *Qualité du processus des CAD*

Tous les membres des "bureaux exécutifs" des CAD ont été élus par la population. La participation dans les élections a varié entre 10% et 50% (taux de participation par familles). Le danger de la domination des CAD par les "élites" est surtout évident en période de naissance des CAD.

(iii) *Nombre et qualité des associations de base au sein du CAD*

Dans la plupart des quartiers il y a des associations de femmes et de jeunes qui ont déjà fait la collecte pour financer des activités communautaires. A Bafang, la vie associative était la plus riche. A Bafang, une association dynamique de jeunes était l'association mère du CAD. Quelques CAD, surtout à Douala, ont

déjà collaboré avec les organisations d'animation sociale avant le lancement du programme FOURMI.

(iv) Nombre et régularité des réunions du CAD par mois

Beaucoup de CAD se sont réunis une fois par semaine mais d'une manière plutôt irrégulière et selon les activités en cours.

(v) Nombre de cotisateurs

Le nombre de cotisateurs varie d'environ 10% pour les grands quartiers de Douala jusqu'à plus de 70% pour les petits quartiers de Bafang. Le pourcentage se réfère plutôt à la cotisation par famille. Cependant, il y a aussi des cas où plusieurs personnes d'une famille ont donné des cotisations séparées.

(vi) Relations avec les autorités au niveau de la ville/ commune

La plupart des CAD n'ont pas encore développé des relations étroites avec les autorités locales au niveau de la ville, mais leurs initiatives sont généralement bien vues auprès des autorités. Par exemple, les micro-réalisations ont attiré l'attention du Maire de Douala 5ème sur les problèmes prioritaires de leurs quartiers. La plupart des CAD ont été reconnus par les autorités, surtout par la sous-préfecture. Les CAD étaient soit déjà enregistrés soit en train d'élaborer leurs statuts. Quelques CAD, par exemple à Bobongo-Ndo / Douala, ont réussi d'avoir des projets d'infrastructure communs (une source dans le cas de Bobongo-Ndo) avant le programme FOURMI suite à des démarches administratives auprès des autorités.

(vii) Relations et activités avec d'autres acteurs de développement

Peu de CAD ont développé des relations avec d'autres acteurs de développement. Cependant, à Bafoussam et dans un quartier musulman à Yaoundé, les membres des CAD ont de très bons contacts avec les autorités religieuses et se regroupent aussi lors des prières à la mosquée ou à l'église. A Bafoussam, il y a des contacts entre CAD voisins (match de football) et échanges d'expériences. La création d'un compte bancaire avec signatures de membres du CAD est une mesure importante pour la reconnaissance officielle des activités du programme.

(viii) Implication des autorités des quartiers

Les chefs des quartiers ("les chefs traditionnels") et les Conseillers Municipaux (les élus des quartiers), si il y en a dans le quartier, sont presque toujours membres des CAD. Ils occupent souvent des postes importants et entretiennent de bonnes relations avec les dirigeants des CAD. Cela dit, quelques chefs ont aussi réclamé des privilèges dans la répartition des postes dans les bureaux des CAD. Dans le quartier Oyack 2 il y avait quelques rivalités entre le Président du CAD et le chef des quartiers.

(ix) Participation des femmes

La participation des femmes est souvent limitée et passive malgré leur nombre. Les postes les plus puissants dans les CAD comme Président, Secrétaire général, Conseiller, membre d'honneur sont occupés par les hommes. L'expérience sur le terrain a montré que dans plusieurs CAD, il y a au maximum deux femmes parmi les 10-15 membres du bureau exécutif du CAD. Les activités du CAD en ce qui concerne la prise de décision, participation et planification, exécution, suivi et évaluation du programme, signature au compte bancaire du CAD sont le monopole des hommes. Les opérateurs du programme FOURMI ont recruté peu des animateurs féminines qualifiées.

(x) Participation des jeunes

L'implication des jeunes au sein des CAD n'a pas donné l'importance désirée dans les cinq villes, surtout à Bamenda et Bafoussam. Dans beaucoup de CAD - il y a des exceptions - les jeunes comme les femmes n'ont pas une forte chance d'expression. Souvent leur rôle est limité à la main-d'œuvre et aux versements des cotisations. L'implication de la jeunesse paraît très importante. Les évaluateurs ont observé que les jeunes hommes, en général, ont une attitude plus méfiante et revendicatrice vis-à-vis du programme Fourmi que d'autres groupes sociaux, par exemple les femmes.

(xi) Participation des autochtones

Dans les quartiers défavorisés, qui se sont souvent créés au cours de dernières trentes années, les premiers arrivés sont considérés comme les autochtones. Dans les villes secondaires, les autochtones, souvent les propriétaires des terrains jouent un rôle dominant dans les CAD (par exemple dans le CAD New Bell à Bamenda). A Bafoussam, les CAD étaient dominés par les Bamilékes, l'ethnie dominante de cette région. Dans les grandes villes, le nombre des allogènes dépassent souvent le nombre des autochtones. Par exemple, les autochtones semblent presque marginalisés dans le quartier Vieux Panier de Yaoundé, ou même le chef du quartier, nommé par l'administration, est un allogène.

(xii) Participation des allogènes

Dans la plupart des quartiers dans les grandes villes, la nomination des membres exécutifs des CAD se fait en fonction des raisonnements pratiques (forte personnalité, relations avec l'administration, niveau d'éducation). Dans les villes secondaires, les allogènes sont souvent mieux intégrés et ont souvent des relations familiales avec "les anciens". A l'exception des quelques quartiers (par exemple New Bel à Bamenda) les évaluateurs n'ont pas constaté de tendances de marginalisation des allogènes dans les quartiers.

(xiii) Participation des propriétaires par rapport aux locataires

La plupart des habitants des quartiers cherchent à acheter un terrain et à construire une maison dès qu'ils ont pris la décision d'y rester. Il y a peu des quartiers, comme à New Bell / Bamenda, où il y a des associations de propriétaires qui se réunissent régulièrement. La collaboration aux micro-réalisations par les propriétaires des terrain est très important lorsqu'il s'agit d'exécuter des travaux communautaires sur les terrains privés.

(xiv) Participation des plus pauvres

En général, les plus pauvres ne participent guère aux CAD. Leur capacité limitées de contribution ne leur permet pas de jouer un rôle clef au sein du CAD. Leurs influences sur les décisions restent très marginales. Par exemple, les habitants du sous-quartier de Bamenda à Oyack /Douala ne sont pas intégrés dans le CAD.

5.2 Contribution à la structuration de la société civile et relations avec les autorités locales

L'efficacité du programme par rapport à sa contribution à la structuration de la société civile s'explique par la qualité des échanges des acteurs du projet - les CAD, les OI, les OIC - avec les autorités élues et les institutions locales déjà existantes. Cet aspect était négligé par la plupart des opérateurs de FOURMI. En effet, les opérateurs n'ont pas fait suffisamment d'efforts pour gagner la collaboration d'autres acteurs locaux - les autorités locales, les églises - dès de le début du programme.

Le programme FOURMI était présenté auprès des autorités locales par le GRET et l'Union Européenne lors de son lancement. Cependant, celui-ci n'a pas impliqué les autorités locales (la mairie, les services de communautés urbaines) dans sa planification et n'a pas prévu de forte implication de celles-ci dans son déroulement. Néanmoins, les opérateurs du programme ont fait quelques efforts pour impliquer les autorités locales au cours de leurs activités (notamment circulation des informations).

Le programme réussit à faire participer les Présidents des Conseils Municipaux aux séances de Comité de Sélection. Les Conseils Municipaux ont soutenu la réalisation des quelques micro-projets au niveau du quartier en apportant une aide matérielle. En général, le programme entretient des bonnes relations avec les chef traditionnels au niveau de quartiers. Les chefs des quartiers sont souvent impliqué dans les activités des CAD. Les chefs sont reconnus par le pouvoir politique et administratif et sont des interlocuteurs importants pour toutes questions du droit foncier. A Bafoussam, la convocation des chef des quartiers par le sous-préfet (à l'initiative du CEPAD en Juin 1995) a fortement contribué à vulgariser l'idée du programme et rassuré ceux qui étaient déjà impliqué dans le programme.

La collaboration avec les autorités au niveau de la commune n'est pas une tâche facile. Aux conflits entre autorités élues et pouvoir administratif, surtout évident dans les villes de Bafoussam et Bamenda, s'ajoutent des difficultés administratives et techniques comme:

- (i) le flou de répartition de compétences entre communes et communauté urbaines
- (ii) les mairies ont exprimés leur difficultés de rendre leur budget exécutoire à cause de manque de liquidité (l'Etat ne reverse pas l'argent dans la caisse des communes)
- (iii) le changement fréquent des personnels et
- (iv) le pauvre état des matériaux (camions, bennes, etc.)

L'implication des autorités locales au niveau de la mairie semble plus difficile dans les grandes villes que dans les petites villes où les villes de moyenne taille. A Yaoundé et Douala les autorités ont d'autres préoccupations que "le petit programme FOURMI".

La contribution du programme à la structuration de la société civile au niveau des commune reste limitée à l'exception de la ville de Bafang où l'implication de la mairie et des chefs traditionnels est supérieure aux autres villes. A Bafang, des réunions fréquentes entre OIC et les conseillers municipaux ont montré à la population que le programme travaille en coopération avec les autorités locales. A Bafoussam et à Bamenda , les correspondants du programme n'ont pas pu atteindre une coopération intensive avec les autorités locales. Etant donné qu'ils n'ont pas de racines dans la ville, il est difficile pour eux de gagner la confiance et la coopération avec les autorités, surtout dans un contexte politique marqué par des rivalités entre pouvoir politique et administratif.

Dans le cas de Bamenda, les relations entre FOURMI et le Délégué du gouvernement central se sont détériorées au cours du programme. La non-implication du Délégué dans la planification du programme, le manque de cohérence du programme sur le plan institutionnel, et les rivalités politiques entre le Délégué et le Président (Chairman) du Conseil Municipal n'ont pas créé un climat favorable de collaboration.

Doual'Art, l'OIC de Douala, manifeste une attitude de méfiance vis-à-vis des autorités locales et ne fait pas des grands efforts pour les intégrer dans les programmes. Cette attitude est autant plus dommage que l'autonomie administrative et financières des maries est plus élevé à Douala que dans les villes de Bamenda et Bafoussam. Le budget de la mairie de Douala 3, la commune la plus peuplée (593 000 habitants) dépasse 700 millions FCFA dont environ 130 000 FCFA sont consacrés aux activités de développement comparable aux activités de FOURMI..

5.3 Renforcement des organisations spécialisées camerounaises d'animation urbaine

Le programme FOURMI a comme objectif de renforcer la capacité des ONG en méthodes de gestion et animation urbaine.

L'opérateur national, le GRET, a mis l'accent sur le suivi des procédures et l'apprentissage de gestion au détriment de l'animation responsabilisante. Il ne faut pas que l'animation s'arrête au suivi des procédures pour faire plaisir aux „dirigeants“ du programme. Le travail des animateurs devrait s'effectuer dans un cadre de motivation (entre autre financière). Malgré que Fourmi ait organisé des nombreux réunions avec les dirigeants des organisations intermédiaires, surtout les OIC, il n'a pas impliqué pur autant les employés ordinaires de ces organisations. La motivation des OI à participer aux atelier est plutôt limitée puisque la participation n'est pas rémunérée, mais demande encore des frais de transports.

FOURMI ne tient pas compte du fait que l'approche procédurière ne correspond pas aux méthodes de travail des organisations. L'apprentissage et l'application des méthodes d'animation demandent un changement profond des attitudes et habitudes pour toutes personnes travaillantes dans les organisations ciblées. Ce changement ne peut pas être atteint par des directives énoncées par le GRET où les OIC et non plus par l'organisation de séminaires ou de réunions de travail pour les dirigeants des petites organisations.

D'ailleurs, l'organisation des séminaires ne cible pas les employés ordinaires qui s'occupent de l'animation sociale sur le terrain. La professionnalité des animateurs des quelques organisations intermédiaires, par exemple ORIICA, paraient donc plutôt limitée.

Peu d'organisations intermédiaires ont activement encouragé les CAD d'entrer en coopération avec d'autres ONG ou de faire des démarches vis-à-vis de l'administration pour obtenir un soutien. Les OIC et les OI n'apporte guère une éducation civique aux habitants en ne les encouragent pas à faire des démarches auprès de leurs autorités locales (tandis que le document de cofinancement met l'accent sur leur "rôle d'intermédiaire entre les habitants les municipalités et l'Etat" (Convention de Financement entre la CCE et la République de Cameroun; Annexe 2; Dispositions Techniques et Administratives d'Exécution; p. 2).

La valeur de l'éducation civique des populations par les OI et OIC, jugé activité importante pour un projet de coopération décentralisée, reste limité.

6. Impact

6.1 Impact sur l'amélioration du cadre de vie dans les quartiers urbains défavorisés

Les micro-réalisations ont un impact réel sur l'amélioration du cadre de vie des habitants dans les quartiers défavorisé, notamment en ce qui concerne l'économie réalisée en matière de l'eau potable, la santé (borne fontaine), la sécurité (l'électricité, ponts), et les activités commerciales (pistes, ponts). L'impact des micro-réalisations atteint une très grande partie de la population.

Les femmes bénéficient le plus de la construction de bornes fontaines, puisque elle peuvent désormais chercher l'eau à proximité de leur maison à un prix raisonnable. Les femmes bénéficient également de l'électrification de leur quartiers. Le nombre des cambriolages nocturnes et harcèlements s'est réduit grâce à l'installation des ampoules publiques. Les petites activités commerciales, par exemple la vente des arachides peuvent désormais continuer dans la soirée. Les femmes et les enfants bénéficient également des ponts, des ponceaux et des passerelles qui facilitent leurs déplacements au marché et à l'école.

Les pistes et les ponts ont contribué à relancer les activités commerciales et les constructions privées dans les quartiers puisque les voitures et les camions peuvent désormais y amener des matériaux. Les travaux des recalibrage du drain ont arrêté les inondations fréquentes durant la saison pluvieuse et ont amélioré l'hygiène dans les quartiers.

La qualité du drainage de piste réalisé par Vieux Panier Mimboman Yaoundé a aidé énormément pour réduire le taux d'érosion qui menaçait de faire tomber les logements dans le quartier.

6.2 Impact sur la décentralisation

Le programme FOURMI a montré aux autorités locales que la population est prête à cotiser pour les ouvrages d'infrastructure si les conditions de confiance et de bonne gestion sont réunies. Cette volonté de la population offre, a long terme, une perspective nouvelle pour la coopération entre autorités et populations.

Néanmoins, le programme FOURMI aurait pu atteindre un meilleur impact dans le domaine de décentralisation en ce qui concerne

- (i) le renforcement de la prise de conscience du rôle à jouer pour les autorités locales en matière de développement

(ii) l'émancipation des petites ONG vis-à-vis des bailleurs de fonds.

FOURMI a travaillé trop exclusivement à travers des organisations non-gouvernementales au détriment d'une implication de la commune et des services techniques des communautés urbaines. A l'exception de Bafang, le programme n'a pas suffisamment intégré les mairies en raison des conflits entre autorités locales, mais également à cause de la méfiance de ses dirigeants vis-à-vis les autorités locales. La décentralisation demande la confiance dans les acteurs locaux, notamment les communes et les petites ONG.

Le programme n'a pas pu contribuer à l'émancipation de ses partenaires ONG. Au contraire, la mise en place des procédures par les " dirigeants" du programmes, considéré comme formalité lourde par la plupart des petites ONG, ont exercé un contrôle étroit sur les petites organisations.

7. Analyse Economique et Financière

La diversité des micro-réalisations rendre difficile cette analyse. Apparemment, la contribution locale en main d'œuvre et la supervision de l'organisme intermédiaire réduit considérablement les coûts financiers établis.

Les coûts totaux des micro-réalisations sont très élevés du aux coûts élevés du pilotage des micro-réalisations (rémunérations des OIC/OI). Cela dit, il n'existe pratiquement pas des alternatives commerciales pour ces travaux sociaux.

Les micro-réalisations dans le domaine de l'infrastructure sociale communautaire pose des problèmes au cours du fonctionnement et de la maintenance. Par exemple, il ne reste plus d'argent à la fin du mois pour payer le gestionnaire de bornes fontaines. Pour résoudre ce problème, les gestionnaires des quelques bornes fontaines utilise la fontaine comme petit kiosque.

La source d'eau présente, en général, une bonne situation d'utilisation en toute équité. Le centres de santé et les bâtiments scolaires rentrent eux dans la gestion de service relevant de la compétence du gouvernement. La garantie de durabilité de ces services sociaux dépendent des relations entre la population et les autorités locales.

L'estimation suivante de rentabilité pour un projet type borne fontaine exemplaire montre de bons résultats:

Le coûts total s'élève à 1 200 000 FCFA. L'étude de faisabilité est faite par un bureau d'études. L'entreprise qui gagne l'appel d'offre assure la qualité des travaux à prix compétitif.

Le prix commercial de l'eau d'une borne fontaine privée est 10 FCFA / 10 litres d'eau;

Le prix de la borne fontaine de FOURMI est 5 FCFA / 10 litres;

Pour faciliter le calcul, on suppose que la consommation de l'eau ne dépend pas du prix. Selon les réponses des habitants, il faut 40 litres d'eau par jour pour une unité de famille.

La dépense en eau par jour au niveau commerciale est : $40 \text{ litres} \times 10 \text{ FCFA/litres} = 40 \text{ FCFA}$.

Total par mois = $(30 \text{ j} \times 40 \text{ FCFA}) = 1\,200 \text{ FCFA}$.

La dépense en eau par jour à la borne fontaine est : $40 \text{ litres} \times 5 \text{ FCFA} / 10 \text{ litres} = 20 \text{ FCFA}$.

Total par mois $30 \text{ j} \times 20 \text{ FCFA} = 600 \text{ FCFA}$.

Supposons que 1000 famille partage l'eau de la borne fontaine, l'économie réalisée par le quartier est 600 000 FCFA par mois. L'amortissement de la fontaine est assuré dans deux mois. Si on ajouté les frais d'animation et du pilotage aux subventions de l'Union Européenne pour la construction de la fontaine, le coûts total de la fontaine s'élève à environ 1800 FCFA. Dans ce cas, l'amortissement de la fontaine est assuré dans trois mois.

Cela explique que chaque unité familiale a économisé 50 % de dépenses sur l'eau des ses ressources financières grâce à l'installation d'une borne fontaine dans leur quartier.

8. Viabilités / Replicabilité

8.1 Viabilité économique et financière

FOURMI a montré aux habitants des quartiers urbains défavorisés que leur cotisation (entre 10 % et 35%) pour réaliser des micro-projets peut aboutir à des résultats tangibles. Le fait que la population ait cotisé pour la réalisation des micro-ouvrages montre l'intérêt des habitants pour les projets. Il est donc fort probable que ces habitants s'engageront également dans la maintenance des ouvrages dont les coûts restent moins élevés que ceux des coûts de la réalisation. Le suivi des micro-réalisations est assuré par les animateurs qui continuent à travailler avec les CAD après la réalisation des ouvrages pour en identifier des nouveaux au cours du programme. La bonne qualité technique des micro-réalisations est assurée par la surveillance des travaux par les bureaux d'études. La sensibilisation de la population suggère que les ouvrages continuent à être viables même après le projet.

La viabilité pour les activités d'animation des petites ONG n'est pas assurée puisque la plupart d'entre elles, surtout dans les petites villes, sont entièrement dépendantes des bailleurs de fonds étrangers. FOURMI ne les a pas encouragées à approcher d'autres bailleurs de fonds. Il reste à espérer que l'apport éducatif à la population permet aux habitants à continuer à avoir des activités communautaires.

Le programme FOURMI alimente des organisations de l'animation urbaine pour qu'elle jouent un rôle d'intermédiaire entre les habitants, les municipalités et l'état. Il n'est pas possible de quantifier le bénéfice de telles activités, mais les relations entre ONG, pouvoir public et administratif ne sont souvent pas assez développées pour permettre aux ONG de jouer effectivement ce rôle d'intermédiaire.

Après la fin du programme FOURMI, les ONG locales n'auront comme alternative pour continuer leurs activités que de mobiliser d'autres subventions.

8.2 Intégration socioculturelle

L'intégration socioculturelle s'explique en fonction de l'hétérogénéité ethnique, politique et sociale des CAD. En ce qui concerne le facteur ethnique, la représentativité des autochtones ainsi que les allogènes au sein des CAD à Bamenda, Douala et Yaoundé était bien remarquable alors que les CAD à Bafoussam et Bafang ont montré une dominance claire des Bamilékés. Dans plusieurs bureaux CAD, les différentes sensibilités politiques vivent en harmonie au CAD Maképe Petit Pays à Douala où le Président et le Secrétaire Général ne sont pas du même parti politique.

Dans le cadre social, la plupart des CAD n'ont pas suffisamment impliquer les femmes, les jeunes et les plus pauvres. Cette tendance est moins évident à Bafang où beaucoup d'associations de femmes, et de jeunes existaient avant le programme FOURMI. La présence des chefs traditionnels, chefs des quartiers et les autorités religieuses au sein du CAD a facilité des relations avec le pouvoir administratif. Néanmoins, quelques chefs ont réclamé des privilèges dans la répartition des postes au bureaux des CAD.

8.3 Viabilité technologique

La technologie est appropriée et les travaux sont souvent réalisés grâce à la main d'œuvre des habitants et la technicité des entrepreneurs locaux. Les infrastructures réalisées par FOURMI sont de nature simple. Elles sont appropriées aux conditions locales. Les pistes, par exemple, sont construites avec des matériaux locaux.

8.4 Protection de l'environnement

Les micro-réalisations ont des effets positifs sur l'environnement. La mise en place des systèmes de drainage ont arrêté les inondations. La construction des ponts a facilité le transport des déchets (surtout Douala). La construction des pistes ont réduit l'érosion du sol (surtout Bafoussam et Yaoundé).

8.5 Capacités institutionnelle

La population, en général, a approprié les structures créés ou soutenues par le projet. La capacité institutionnelle des CAD est en corrélation avec le bon fonctionnement des associations diverses comme les groupes de femmes, des jeunes et des structures d'ordre ethnique et politique.

Cependant, les CAD ainsi que les OI n'ont pas suffisamment établi des bonnes relations avec la commune dans les villes à l'exception de Bafang où les liens sont assez avancés. L'appui des autorités administratives locales est actuellement médiocre. Un bon rapport avec ces institutions locales pourrait garantir un futur stable pour les partenaires du programme, surtout après la fin du financement étranger.

8.6 Aspect replicabilité en particulière

Le volet social du programme FOURMI - réalisation des micro-ouvrages d'infrastructure - fait partie des responsabilités des autorités étatiques surtout que les coûts totaux des projets dépassent la capacité financière des habitants des quartiers défavorisés. Cela dit, l'élément de cotisation du programme pourrait à long terme servir comme nouvelle formule pour la réalisation des travaux par les autorités élus ou les communautés urbaines en coopération avec

les habitants. La population, encouragé par le programme FOURMI, pourrait demander des fonds correspondants des autorités pour réaliser leurs projets. Dans le cas ou la commune à un plus grand budget de développement à disposition (Yaoundé, Douala) et une certaine indépendance administrative (Bafang) la situation pourrait se réaliser pus facilement.

9. Conclusions

La pertinence du programme FOURMI

(1) Les objectifs du programme FOURMI (réaliser les ouvrages d'infrastructure dans les quartiers urbains défavorisés à travers les comités des habitants, renforcement des ONG d'animation urbaine, contribution à la structuration de la société civile) sont liés aux évolutions prometteuses dans le domaine de décentralisation et du secteur ONG au Cameroun et sont pertinents par rapport au contexte de développement urbain au Cameroun. Cependant, le programme a commencé dans un contexte socio-politique qui est encore caractérisé par la fragilité des relations entre pouvoir politique, administration étatique et forces sociales.

La conception et planification du programme FOURMI

(2) Le programme FOURMI se veut être un programme „recherche-action“ et „action-apprentissage“. Néanmoins, il aurait fallu une meilleure planification concertée (atelier de concertation) avec les autorités et les organisations locales au niveau des villes, surtout dans les villes de Bamenda et Bafoussam. Le programme n'a pas impliqué les organisations intermédiaires potentielles (opérateurs clefs du programme au niveau des quartiers dans certaines villes) dans la planification. Le programme a démarré sans avoir une idée précise de la charge du travail des OI et n'a pas prévu une rémunération régulière et adéquate pour les OI. L'approche, la structure et la gestion du programme se sont développées en premier lieu par rapport aux expériences du GRET et ses partenaires à Yaoundé et Douala et ne tiennent pas suffisamment compte des réalités dans les villes secondaires.

(3) L'absence d'une méthode adéquate de planification du programme, notamment en ce qui concerne la hiérarchie entre les multiples objectifs spécifiques, la relation entre activités, objectifs et moyens et le rôle des différents partenaires dans le programme, a causé des difficultés de gestion, particulièrement dans les trois villes secondaires et au niveau des organisations intermédiaires qui sont autant des objectifs que des moyens pour le programme Fourmi.

Les procédures du programme

(4) Autant le programme FOURMI souhaitait préserver une ouverture vis-à-vis d'autres partenaires potentiels, autant le GRET a voulu préserver et développer des procédures fixes de gestion de programme. Le GRET n'a pas suffisamment tenu compte des opinions de ses partenaires, notamment des OI, dans l'élaboration des procédures. Les classeurs de procédures évoqueraient surtout l'intérêt d'autres organisations internationales dans le domaine de coopération décentralisée, mais il est douteux que ces procédures détaillées soient autant appréciées et respectées par les partenaires locaux, notamment après la fin du soutien financier de l'étranger. Il aurait fallu mieux impliquer les expériences et les avis des partenaires.

La gestion financière

(5) L'établissement d'une autorité de décision centrale - le Comité de Sélection - pour un programme qui a pour objectif de promouvoir *la décentralisation* et *la gestion partagée* semble paradoxal. De plus, le Comité de Sélection ne mérite guère son nom puisqu'il s'agit moins de faire une sélection des projets présentés que mais de les discuter et de les approuver, parfois sous réserves de quelques conditions imposées. Les évaluateurs sont aussi convaincus que la population a le droit à ce que leur projet soit approuvé, dans la mesure où elle est prête à participer entre 10-35% aux coûts du projet (à moins qu'il n'ait pas des contre-effets environnementaux ou sociaux).

La qualité et l'impact des micro-réalisations

(6) La plupart des micro-réalisations ont contribué à l'amélioration de vie des populations dans les quartiers défavorisés et à leur capacité institutionnelle de gérer le développement local d'une manière participative. L'impact des micro-réalisations atteint une très grande partie de la population y compris les femmes et les enfants.

(7) La qualité des micro-réalisations (aménagement de sources, construction de bornes fontaines, pistes et assainissement, ponts, électricité, travaux de drainage, etc.) est, en général, supérieur à la qualité des infrastructures comparables dans les quartiers. Les micro-réalisations ont un impact réel sur l'amélioration du cadre de vie des habitants dans les quartiers défavorisés, notamment en ce qui concerne l'économie réalisée en matière de l'eau potable, la santé (borne fontaine), la sécurité (l'électricité, ponts), et les activités commerciales (pistes, ponts).

Développement institutionnel au niveau des quartiers

(8) La promotion et la création des CAD autour de l'identification et réalisation des micro-projets présentent une bonne perspective de développement participatif. Etant donné que la plupart des CAD sont bien reconnus par les autorités administratives et traditionnelles, notamment les chefs du quartier et les représentants au Conseil Municipal, cela donne, en général, une bonne impression de leur existence. Il y a néanmoins des différences entre les cinq villes en ce qui concerne le caractère démocratique des CAD et leur maturité à agir comme acteur de développement pour toute la population concernée. La maturité du CAD (vois „l'index de maturité“; chapitre: „efficacité“) fait surtout référence à l'implication des femmes, des jeunes, des plus pauvres du quartier au sein des CAD, et des activités des CAD à la fois dans le cadre du projet et en dehors ainsi que les relations des CAD avec les autorités locales. Les CAD de la ville de Bafang présentent une maturité supérieure aux autres villes.

Le suivi du programme

(9) Les rapports du suivi semestriel du GRET manquent de recommandations concrètes liées aux actions (qui, quand, comment). Faute d'une mission de suivi de base et une élaboration d'un cadre logique, les rapports de suivi du projet ne s'orientent pas vers les indicateurs vérifiables bien définis pour mesurer le progrès du projet.

10. Recommandations

10.1 Recommandations pour la continuation du programme FOURMI 1

Les procédures

(1) Re-introduire le classeur des procédures aux OIC et OI en tant que „guide méthodologique général“ et réduire le nombre de pièces contractuelles aux étapes essentielles. Le classeur de procédures ne doit pas créer un climat de suspicion par le contrôle dont il était l’objet, mais être un outil de consultation et de facilitation. Le contrôle n’est pas un moyen approprié pour stimuler la motivation des partenaires.

(2) Développer des procédures simples pour la gestion des activités au niveau CAD avec les organisations intermédiaires (OI).

Taux de cotisation

(3) Introduire un taux d’accueil pour le premier projet proposé par un CAD en réduisant le pourcentage actuel de la cotisation de la population (10% - 35%) à 10% et limiter le coût total du premier projet à 5 million FCFA. Le taux d’accueil et la limitation du coût pour le premier projet proposé ont comme objectif de

(i) rendre la prise de confiance par rapport au programme plus facile au début
(ii) ne pas accepter les très grands projets de construction (par exemple pistes) au début qui sont souvent proposés par les dirigeants du CAD. Le danger de la domination du CAD par les „élites“ est surtout évident en période de naissance des CAD.

(4) Supprimer le taux progressif de la cotisation de la population et fixer le taux à environ 20% pour

(i) faciliter la coopération entre des CAD voisins,
(ii) éviter la confusion auprès des habitants et
(iii) réduire des petites manipulations d’ajustement des coûts des projets (au dessous de la marge de cotisations progressives)

Les évaluateurs ont d’ailleurs constaté qu’un taux de cotisation au delà de 25% semble dépasser la capacité de la population elle-même. Il y a très peu de projets qui ont réussi à amasser une cotisation supérieure à 30 %. Dans les cas où le taux était plus élevé que 25%, la population devait souvent faire appel aux élites extérieures pour atteindre une telle somme. L’argument montrant qu’il existe un rapport entre montant de cotisation et implication du nombre des personnes dans les CAD n’a pas pu être vérifié par l’équipe de l’évaluation.

De plus, FOURMI a également comme objectif de promouvoir la collaboration entre plusieurs CAD. Cette collaboration peut se manifester par des projets

communs (ponts, pistes). Un taux de cotisation très élevé décourage la population à proposer des projets communs de cette envergure.

Répartition du fond d'investissement

(5) Repenser la répartition du fond par rapport à la taille de la ville. Le programme Fourmi ne devait pas freiner les initiatives de la population dans une ville lorsque le fonds total n'est pas encore épuisé. Par exemple, on pourrait éventuellement justifier une plus grande allocation pour la ville de Bafang sous condition qu'il y ait une bonne gestion et une bonne communication de la part de l'OIC.

Relations avec les autorités locales

(6) Communiquer aux autorités locales concernées une liste de projets réalisés et proposés dans leur quartier / villes et discuter avec eux comment améliorer la collaboration

Animation

(7) Mettre l'accent sur une animation responsabilisante. Il ne faut pas que l'animation s'arrête au suivi des procédures pour faire plaisir aux „dirigeants“ du programmes. Le travail des animateurs devrait s'effectuer dans un cadre de motivation réelle (entre autre financière).

Suivi de projet

(8) Orienter le rapport de missions de suivi parallèlement au cycle du projet et au cadre logique et formuler des recommandations concrètes liées aux actions (qui, quand, comment).

Source financière des partenaire du programme

(9) Encourager les partenaires du programme à diversifier leur sources financières pour réduire le caractère français du programme FOURMI (notamment dans les villes anglophones et dans les autres villes où l'opposition a gagné les élections législatives et communales).

Stratégie de communication externe et e l'information

(10) Repenser la stratégie de communication externe et d'information:

(a) améliorer la vulgarisation et la publicité du programme auprès des autres bailleurs de fonds, des entreprises camerounaises et notamment des autorités locales et solliciter leur participation si possible.

(b) éviter une surdimension de panneaux de publicité et d'information de projets dans les quartiers pauvres urbains. Les plaques démesurés (jusqu'à 2m²) pourraient contribuer à renforcer le caractère étranger et patrimonial du programme. D'ailleurs les plaques seront facilement recyclables pour d'autres

entremises dans le secteur informel après la fin du programme. L'objectif du programme n'est pas de souligner la prise de tutelle développemental du programme sur le quartier par l'Union Européenne, le GRET ou des ONG impliquées, mais de renforcer la gestion partagée entre les autorités locales et les organisations de base et de communiquer le succès du projets aux différents acteurs politiques et sociaux du Cameroun.

10.2 Recommandations pour un futur projet dans le milieu urbain

(1) Un futur *projet* ONG dans le milieu urbain devrait d'abord s'inscrire dans un *programme* de coopération décentralisée. Un tel projet ONG de coopération décentralisée dans le milieu urbain, dont la conduite serait confiée à une ou plusieurs organisations non-gouvernementales étrangères ou nationales (projet ONG dans le milieu urbain), pourrait être accompagné par un projet d'appui au fonctionnement des services techniques des communes du Cameroun (par exemple maintenance des camions, bennes, etc.). Les communes qui devraient être les partenaires institutionnels clefs d'un tel „projet ONG dans le milieu urbain,, (PRONGU)manquent encore de l'autonomie administrative, de moyens financiers et de l'équipement pour apporter l'appui nécessaire au programme FOURMI.

(2) Un futur projet ONG dans le milieu urbain devrait garder quelques éléments clefs du programme FOURMI visant à promouvoir le développement participatif au niveau local, tels que la cotisation de la population, l'implication des organisation d'animation, la qualité du travail et la transparence des décisions basé sur l'expertise technique et priorités sociales.

(3) La durée d'un futur PRONGU devrait être supérieure à 3 ans pour soutenir son impact dans le domaine de la structuration de la société civile au niveau local.

(4) Focaliser un futur projet dans le milieu urbain sur un seul objectif spécifique pour éviter la confusion entre moyens, résultats, objectifs et domaines prioritaires de développer un cadre logique qui décrit d'une façon opérationnelle et matricielle les aspects les plus importants des interventions, les indicateurs et les sources de vérifications.

(5) Un futur PRONGU devait se dérouler dans les villes métropolitaines (Yaoundé et Douala) et dans les villes secondaires du Cameroun. Tout en tenant compte des enjeux métropolitains de développement urbain, un futur PRONGU devrait également considérer l'importance des enjeux urbains dans les villes secondaires. Elles ont souvent un taux d'accroissement supérieur aux grandes villes. Les villes secondaires offrent souvent un point d'entrée plus facile pour la gestion du projet au niveau local.

(6) Un futur projet urbain ONG devrait repenser la mise en place des relations hiérarchisées entre les diverses organisations intermédiaires (OIC et OI) et développer la gestion du programme et l'implication des partenaires selon les réalités spécifiques des villes concernées. Par exemple, on pourrait diviser le

futur programme en deux: un projet „grandes villes“, où l’implication des OI semble appropriée , et un projet „villes secondaires“, où la participation des OI ne semble pas appropriée. Cela dit, les évaluateur ont apprécié le principe du programme FOURMI 1 qui permet de garder une ouverture vis-à-vis des nouveaux partenaires.

(7) Un futur projet urbain ONG devrait organiser un atelier de concertation qui regroupe les autorités locales (Conseiller municipaux élus, administrateurs de la commune, chefs traditionnels), des ONG déjà existantes, des représentants des églises et des techniciens renommés pour l’identification des partenaires du futur programme.

(8) Un futur projet urbain ONG devrait mettre en place un Comité de Validation dans chacune des villes concernées sous la présidence de l’opérateur ONG principal qui regroupe les autorités locales, OIC, OI et des personnes ressources et qui approuve également les projets sélectionnés par la population

(9) Un futur projet ONG dans le milieu urbain devrait étudier aussi l’idée d’accepter, au moins au début du programme, des micro-réalisations (à coût limité) proposées par les associations de base qui représentent différents groupes sociaux au niveau des quartiers (associations de femmes, des jeunes, etc.). Les initiatives locales dans les quartiers se forment souvent autour des associations. Il y a aussi des OI qui travaille plutôt à travers des associations que avec un quartier entier.

(10) ne pas faire l’amalgame entre le volet social et le volet économique dans un seul projets ONG dans le milieu urbain pour tenir compte que le volet social et le volet économique demande une animation et une gestion différente. De plus, FOURMI ne révèle pas des effet importants de complémentarité entre le deux volets.

Annexe organigram

neu: Le gouvernement du général: unicité de caisses