



Schweizer Gesellschaft für  
Entwicklung und Zusammenarbeit  
Association suisse pour le  
développement et la coopération  
Associazione svizzera per lo  
sviluppo e la cooperazione

Swiss Association for  
Development and Cooperation  
Associação suíça para o  
desenvolvimento e a cooperação  
Asociación suiza para el  
desarrollo y la cooperación

St. Moritzstrasse 15  
Postfach CH-8042 Zürich  
Telefon 01/363 50 60  
Telex 817 846 Hela CH  
Telefax 01/362 29 53  
Telegrammadresse Helas  
Postcheck 80-3130-4 Zürich

## 25 JAHRE PROJEKTARBEIT IN KAMERUN

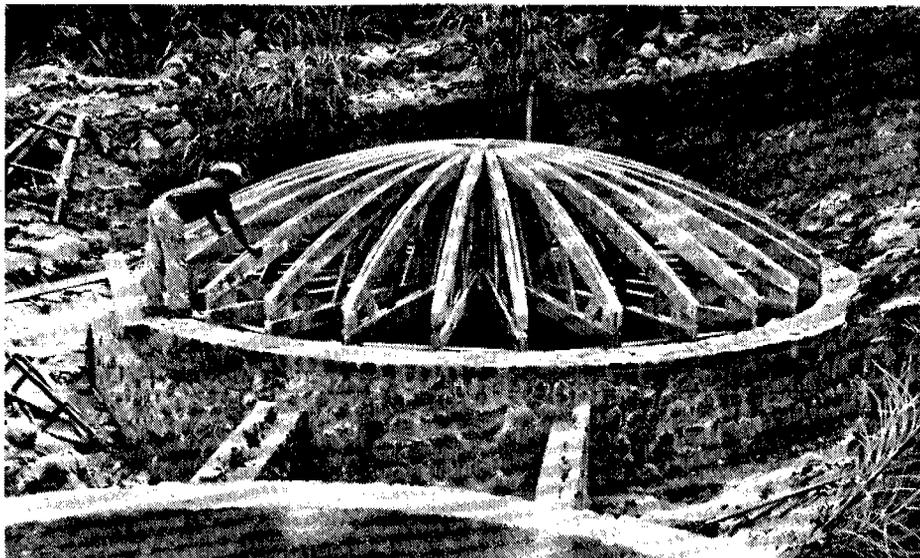
Erfahrungen, Erkenntnisse und Lehren



LIBRARY  
INTERNATIONAL REFERENCE  
FOR COMMUNITY WATER SUPPLY AND  
SANITATION (IWC)

Traditionelles Handwerk  
aus Kamerun .....

..... und aus der  
Schweiz



Frauenfeld, April 1990

Fröhlich Ingenieur HTL STV Finkenweg 9 CH-8500 Frauenfeld Telefon 054 213100

824-CM 90-7767

VORWORT	1
1. EINLEITUNG	3
1.1. Auftrag	3
1.2. Erwartungen und Ziele	3
1.3. Bearbeitung, Vereinfachungen und Einschränkungen	4
2. ZUSAMMENFASSUNG	5
3. GESCHICHTLICHE PROJEKTENTWICKLUNG	9
3.1. Allgemeines	9
3.2. Das Projektumfeld	9
3.3. Das Community Development Programm und der Beitrag von Helvetas	14
3.4. Die jüngsten Entwicklungen des CD-Departementes	20
4. ERKENNTNISSE UND LEHREN AUS DER 25-JAHRIGEN PROJEKTGESCHICHTE	23
4.1. Projektkonzeption (technisch)	23
4.2. Projektdurchführung	28
1. Evaluationsbegriffe	28
2. Ziele des Wasserversorgungsprogrammes	30
3. Aufgaben und Zusammenarbeit von CDD und Helvetas	31
4. Evaluation der Effizienz	33
5. Evaluation der Effektivität	38
6. Gedanken zum Berufsbildungsprogramm	41
4.3. Nachhaltigkeit	43
1. Unterhalt und Betrieb von Wasserversorgungen	44
2. Wassertarife	47
3. Wichtige Konsequenzen für nachhaltigen Betrieb	49
4.4. Wechselwirkungen zwischen Projekt und Umfeld (Impact)	51
1. Basisbedürfnisse des einzelnen Menschen und der Familie	51
2. Oekologische Verhältnisse	53
3. Projektauswirkungen auf Organisation, Tätigkeiten und Verfassung lokaler Gemeinschaften	54
4.5. Die Rolle von Helvetas	56
1. Eindrücke und Feststellungen	56
2. Kameruner Stimmen zur Zusammenarbeit mit Helvetas	58
3. Welche Zukunft von Helvetas in Kamerun?	62
4.6. Erkenntnisse und Lehren/Thesen	64
5. SCHLUSSWORT	74

(70) 814911 ext 141/142  
 ISN 7767  
 824 CM90

## ANHAENGE

1. Pflichtenheft / Auftrag
- 2.1 Kamerun - Fakten und Zahlen
- 2.2 Bevölkerungsentwicklung
- 2.3 Finanzhaushalte (Staat, CDD, Helvetas)
- 2.4 Brutto-Inlandprodukt; Lebenshaltung
- 2.5 Export-Hauptprodukte (Produktion / Erlös)
- 2.6 Aussenhandel; öffentliche Aussenverschuldung
3. Inhaltsverzeichnis der von Otto Götsch verfassten Teile des 25-Jahr-Berichtes
4. Zusammenfassung der Diplomarbeit Thomas Knecht
5. Abkürzungen
6. Literatur- und Quellenhinweise

## VORWORT

Die Erarbeitung meines Beitrages zum Bericht "25 Jahre Helvetas in Kamerun" war ein interessantes und zugleich schwieriges Unterfangen. Was ist gewesen, wie ist es heute, und wie kann oder sollte es werden? Die Angelegenheiten - Erfolge und Misserfolge - berühren mich sehr direkt, weil ich das Kameruner Helvetas-Programm in der Periode 1974 - 1977 im Felde geleitet hatte. Schwierig war die Aufgabe deshalb, weil das zur Verfügung stehende Material zum grössten Teil technische und finanzielle Statistiken sind. Allein aus gemessenen und gezählten Daten lässt sich ein Projekt ja nicht beurteilen. Kompliziert und "störungsanfällig" ist diese Projektevaluation auch deshalb, weil die nun 27-jährige Zusammenarbeit mit dem Community Development Department und mit der Landbevölkerung in einer Epoche grosser sozialer, kultureller, ökonomischer, ökologischer und politischer Veränderungen stattgefunden hat. Aufgrund dieser vielen Einflussfaktoren drängten sich Vereinfachungen auf und Unvollständigkeiten sind unvermeidlich. Im Verlaufe der Arbeit wurde mir immer deutlicher bewusst, wie prägend und vielfältig die menschlichen Aspekte dieses Programmes sind. Es geht nicht "nur" um Wasser und um Geld; viel bedeutender ist die Stellung der Menschen, ihre Erwartungen, Beiträge, Erfolge oder Frustrationen. Dies gilt im Ausbildungs- wie im Infrastrukturbereich.

Weil Erfolge und Misserfolge schwierig zu definieren und zu messen sind, und weil eine Betrachtung immer auch subjektiv ist, erhebt der vorliegende Bericht nicht den Anspruch, eine abschliessende Wertung zu sein. Er ist der Versuch, die Entwicklungen und Verhältnisse so objektiv wie möglich darzulegen und zu interpretieren und er enthält einen Katalog von Vorschlägen, die diskutiert und erwogen werden mögen. Offen bleibt auch die Frage, ob und wie weit unsere Massstäbe wirklich massgebend sind.

Die Auswertung und die Beurteilung des Projektes zeigt neben den eindrücklichen Erfolgen auch ernste Probleme und Schwächen. Unsere und unserer Partner Erwartungen sind nur teilweise erfüllt worden. Ein Hauptfehler, den auch ich als ehemaliger Teamleiter mit zu verantworten habe, ist die Tatsache, dass wir "Fach-Experten" zu einseitig die technische und die wirtschaftliche Effizienz der einzelnen Projekte gefördert haben. Der Dialog, die klärenden Auseinandersetzungen mit Zielgruppen und dem Partnerdepartement und damit deren Anliegen sind dabei oft zu kurz gekommen.

Die bürokratischen Organisationsstrukturen der Regierung haben die Zusammenarbeit mit der Bevölkerung und mit den Angestellten des Departements für Dorfentwicklung immer belastet und gehemmt. Die gegenwärtige ökonomisch-politische Krise Kameruns mag von daher auch eine Chance sein: Die teilweise Herauslösung des Community Development Departments aus der Zuständigkeit für ländliche Wasserprojekte, die nun offensichtliche und auch zugegebene Ueberforderung des Staates in Bereichen ländlicher Infrastrukturprojekte ist nicht nur bedauerlich. Es zeichnet sich heute nämlich eine wachsende Bereitschaft der Zentralregierung ab, endlich doch mehr Freiraum zu gewähren für eigenständige soziale, politische und wirtschaftliche Entwicklungen der ländlichen Regionen.

Ich danke allen, welche mich in dieser Arbeit begleitet und beraten haben, vor allem Heinz Bürgin, Otto Götsch, Barbara Hahn, Werner Külling, Hugo Lüchinger und Karl Wehrle.

*Urs Fröhlich*

Urs Fröhlich

## 1. EINLEITUNG

### 1.1 Auftrag

Der Auftrag ist im Pflichtenheft vom 27. Oktober 1989 ausführlich beschrieben (Anhang 1). Im wesentlichen geht es darum, in Ergänzung zu den vom Programmleiter Otto Götsch (1986-89) verfassten Teilen zwei weitere Kapitel dieses Gesamtberichtes zu schreiben:

- a) Fakten der geschichtlichen Projektentwicklung
- b) Die wichtigsten Erkenntnisse und Lehren aus den Erfahrungen der 25-jährigen Projektgeschichte für die operationelle Projektarbeit von Helvetas.

Als massgebende Grundlagen werden von der Auftraggeberin in erster Linie die bereits verfassten Kapitel des 25-Jahre-Berichtes genannt (Anhang 3). Der vorliegende Beitrag ist auch eine Interpretation der Beschreibungen und Ergebnisse der statistischen Erhebungen von Otto Götsch. Da dieser Teilbericht auch für sich allein lesbar und aussagefähig sein soll, sind wichtige Fakten und Grössenordnungen aus den übrigen Kapiteln hier rekapituliert.

Die Diplomarbeit des Geografen Thomas Knecht "Eine Untersuchung der Nachhaltigkeit von Wasserversorgungsprojekten auf der Basis von Community Development" (24) ist eine weitere Grundlage.

Es entsprang dem gegenseitigen Wunsch von Auftraggeberin und Auftragnehmer, die Arbeit im Dialog zu entwickeln; die gehaltenen Aussprachen waren für mich sehr nützlich.

### 1.2 Erwartungen und Ziele

Wer möchte und wer braucht diese Evaluation - und wozu dient sie? Viele Menschen in Kamerun und in der Schweiz sind an diesem Projekt nicht nur interessiert, sondern persönlich damit verbunden. Bei manchen überwiegen positive Erfahrungen und Eindrücke; vielleicht noch grösser ist die Zahl jener, für die das Kamerunprogramm Fragen und Zweifel aufwirft oder auch Gefühle der Unzufriedenheit, Enttäuschungen oder unerfüllte Hoffnungen bedeutet.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht nicht darin, die Standpunkte von Befürwortern oder Kritikern des Projektes zu untermauern. Es geht auch nicht darum, die bestehenden Probleme oder gemachte Fehler herunterzuspielen oder gar Sündenböcke zu suchen. Ich habe versucht, Sachverhalte so gut und so objektiv wie möglich darzustellen und zu beurteilen. Wo liegen Ursachen für Erfolge und Misserfolge? Was könnte in Kamerun oder anderswo besser, angepasster oder partnerschaftlicher getan (oder gelassen) werden? Die Schwerpunktinteressen konzentrieren sich auf folgende Inhalte:

- Projektkonzeption (inkl. Technologie)
- Projekt-Durchführung (Effizienz, Effektivität, Impact)
- Nachhaltigkeit (Staatl. und lokale Organisationen, Finanzen, Technologie)
- Integration der Projekte

- Rolle von Helvetas / Beziehungen zu den staatlichen Partnern und zur Zielbevölkerung
- Relevante Erkenntnisse und Lehren (Thesen)

### 1.3 Bearbeitung, Vereinfachungen und Einschränkungen

Kamerun ist ein vielfältiges, von Gegensätzen geprägtes Land. Selbst im anglophonen Teil, auf den sich diese Studie beschränkt, variieren die ethnischen, kulturellen und sozialen, die geographischen und ökologischen Verhältnisse über kleine Distanzen und in kurzen Zeiträumen enorm. Im Gegensatz zu dieser dynamischen Vielfalt steht die bisherige Tendenz zum politisch-zentralistisch regierten "Eintopf" Kamerun. All diesen, das Projekt-Umfeld mitbestimmenden Faktoren, konnte in der vorliegenden Arbeit nicht die nötige Aufmerksamkeit geschenkt werden. Weitere, unumgängliche Vereinfachungen betreffen die Beschränkung auf Wasserprojekte in den beiden Provinzen Südwest und Nordwest. Die Fragen der Berufsbildung konnten nur am Rande behandelt werden. Die Infrastrukturprojekte im Strassen- und Brückenbau sowie die Extension der Aktionen in die Westprovinz und in die übrigen französischsprachigen Gebiete musste ausgeklammert werden.

Bei der Formulierung des Auftrages und bei der Bearbeitung des Berichtes sind die 1988 vom Evaluationsdienst der Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und Humanitäre Hilfe (DEH) herausgegebenen "Arbeitsinstrumente für die Abwicklung von externen Evaluationen" eine nützliche Hilfe gewesen.

Es zeigte sich rasch, dass das umfangreiche, von Otto Götsch aufgearbeitete, statistische Datenmaterial zahlreiche Fakten sauber und klar belegt, dass aber diese messbaren Grössen nur eine Seite sind und manchen Sachverhalt nicht zu erklären vermögen. Für eine Interpretation bestimmter Zustände oder Entwicklungen fehlen oft die erforderlichen Angaben zum sozio-kulturellen oder wirtschaftlichen Umfeld. Diese Lücke wird durch die Diplomarbeit von Thomas Knecht und durch die persönlichen Stellungnahmen der ehemaligen Kameruner Helvetas-Mitarbeiter (Antworten auf Umfrage Otto Götsch) mindestens teilweise gefüllt. Wichtige Informationen ergaben sich auch aus der 1977/78 erfolgten ethnologischen Evaluation von Dr. H.P. Müller (28) und aus verschiedenen Berichten und Rapporten von Mitarbeitern. Es war unmöglich, die ganze Dokumentation von Helvetas zu sichten. In zahlreichen Protokollen und Berichten mögen wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse aufgezeichnet sein, deren Auswertung von zusätzlichem Nutzen wäre. Anhand einer Stichwortliste habe ich immerhin die wichtigen Feststellungen und Erkenntnisse aus den gelesenen Akten resümiert und thematisch gebündelt notiert, um sie in der Beurteilung besser berücksichtigen zu können und auch für spätere Arbeiten verfügbar zu behalten.

Es ist schwierig, verständlich und in kurzer Form das Wesentliche zu sagen, ohne in unzulässige Vereinfachungen zu fallen. Ob mir das gelungen ist, mögen jene beurteilen, die den Bericht gebrauchen. Wenn es mir mit diesem Bericht gelingt, einen Beitrag zu leisten für menschlich und fachlich noch angepasstere Entwicklungszusammenarbeit, bin ich zufrieden.

## 2. ZUSAMMENFASSUNG

Der Kern des Auftrages ist die Frage nach den wichtigen Erkenntnissen und Lehren aus der 25-jährigen Projektarbeit von Helvetas in Kamerun. - Das technisch orientierte Programm konzentrierte sich ganz auf die Aktivitäten des Community Development Departments (CDD). Helvetas war in dessen technische Abteilung integriert und alle Tätigkeiten erfolgten im und unter dem Namen des Departementes. Diese Stellung hat Helvetas wenig Möglichkeiten gelassen, ihre Prinzipien durchzusetzen.

Grundlagen der vorliegenden Arbeit sind einerseits die von Otto Götsch (ehemaliger Programmleiter) verfassten Kapitel des Berichtes "25 Jahre Helvetas in Kamerun", welche hiermit interpretiert und ergänzt werden, und andererseits Evaluationen von Thomas Knecht (24) und Dr. H.P. Müller (28) sowie verschiedene Reiseberichte, Protokolle und eigene Kamerun-Erfahrungen. Diese Auswertung beschränkt sich auf den Wasserversorgungssektor.

### Geschichtliche Projektentwicklung

Der erste Zusammenarbeitsvertrag wurde im Jahre 1964 abgeschlossen. Im Laufe von zehn Jahren ist das damalige SATA-Team auf etwa 15 Mitarbeiter angewachsen. Das CDD hatte sich mehrmals neuen politisch-administrativen Konstellationen anpassen müssen. Mit wachsender Dominanz der nach französischem Muster organisierten Zentralverwaltung (nach dem Zusammenschluss von Ost- und Westkamerun zur "Vereinigten Republik" im Jahre 1972) wurde das CDD mehr und mehr zu einem Fremdkörper; es entbehrte der nötigen Förderung und verfügte nie über angemessene personelle und finanzielle Mittel.

Während der 25-jährigen Zusammenarbeit sind - trotz schwieriger Rahmenbedingungen - unter Leitung der Technical Section des Departementes (von Helvetas geführt) folgende Leistungen erbracht / gefördert worden:

- Ausbildung von 500 Bauhandwerkern, 300 Brunnenmeistern, 150 Vorarbeitern / Supervisors
- Externe Ausbildung von 26 Wasserbauingenieuren
- Bau von über 100 Wasserversorgungen für ca. 350'000 Personen
- Bau von 140 Wasserpunkten für ca. 50'000 Personen
- Strassen- und Brückenbauten (nicht Gegenstand dieses Berichtes).

In der Zeit starken Wirtschaftswachstums Ende der 70er und in der ersten Hälfte der 80er-Jahre hat Kamerun ehrgeizige und teure Entwicklungsprogramme (Verkehr, Telekommunikation, etc.) gestartet, welche nun, da Oel- und andere Rohstoff- und Exportproduktepreise drastisch gefallen sind, zu einer enormen Verschuldung geführt haben. Die Regierung sieht sich zu schmerzhaften Sparmassnahmen (Strukturanpassungen unter IWF und Weltbank) gezwungen, welche auch das CDD schwer treffen. Die Budgetmittel des Departementes sind innert drei Jahren auf 25% geschrumpft. - Bevölkerungswachstum, Umweltbelastung und Schulden sind die kritischen Faktoren, welche sich gegenseitig noch verstärken. Die

wirtschaftlich-politische Krise hat möglicherweise den positiven Effekt, dass die Zentralverwaltung ländlichen Gebieten mehr Autonomie zugesteht für eigenständige Entwicklung; einfach deshalb, weil der Staat keine entsprechenden Kapazitäten mehr hat.

### Projektausführung

Das umfangreiche statistische Datenmaterial zeigt, dass die technische Projektkonzeption der CDD/Helvetas-Wasserversorgungen gut ist:

- Konzepte den lokalen Verhältnissen angepasst, für einheimisches Personal anwendbar
- Einfache, robuste Bauweise, unterhaltsarm
- Kostengünstige Lösungen
- Lokale Arbeitskräfte, lokales Baumaterial
- Ausführung eher arbeits- statt kapitalintensiv

Im Laufe der Zeit ist die Wasserversorgungstechnik aufgrund von Bau- und Betriebserfahrungen erfolgreich optimiert und standardisiert worden. - In einzelnen Teilen ist der Ausführungsstandard eher zu hoch und zu teuer. - Ein konzeptioneller Mangel, der sich auch im mangelhaften Unterhalt zahlreicher konventioneller Wasserversorgungen zeigt, besteht darin, dass man oft zu wenig intensiv nach wirklich einfachen Minimallösungen gesucht hat. Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis ist bei etlichen der teureren Anlagen ungünstig, weil die Wasser-Ausgangslage gar nicht so schlecht war, der Fortschritt entsprechend bescheiden.

Die Philosophie der Community Development-Idee entspricht den 4 Basisprinzipien von Helvetas: Basis-, Selbsthilfe-, Eigenständigkeits- und Partnerschaftsprinzip. Trotz dieser gemeinsamen Grundlage und trotz beidseitigen guten Willens der Mitarbeiter beider Partnerorganisationen war die Zusammenarbeit chronischen Belastungen ausgesetzt: Bürokratische, zentralistische Strukturen (Entscheide, Informationen, Finanzadministration) haben den CD-Angestellten und mehr noch den bauwilligen Ingenieuren zu schaffen gemacht. - Im Gegensatz zum CD-Personal hatten die Helvetas-Mitarbeiter, die über gute "europäische" Anstellungsbedingungen verfügten, auch immer die nötigen Arbeits- und Transportmittel zur Verfügung; aus diesen Gegensätzen erwachsen/ "Neid und Eifersucht" bei den Kameruner Kollegen, welche die Arbeitsfreude beeinträchtigten.

Die Beteiligung sowohl des Staates mit Projektbeiträgen als auch der Zielbevölkerung durch physische und finanzielle Beiträge hat die vorausgesetzten Ziele selten erreicht. Ausserdem sind die lokalen Beiträge im Verlaufe der Zeit kleiner geworden. Wahrscheinliche oder mögliche Gründe für diese Problematik:

- Projekt ist kein starker "felt need"; Trinkwasserproblem ist nicht so prioritär, wie die Entwicklungshelfer es aus europäischer Sicht einstufen.
- Bevölkerung ist an Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen nicht wirklich beteiligt (alle Alters- und Sozialgruppen, Frauen, Junge, etc.); Fragen und Bedürfnisse nicht ausdiskutiert.

- Bei Projektstart sind Umfang der Arbeiten, Rechte und Pflichten unklar.

Heute zeigt sich, dass die Projektabklärungen oft zu einseitig auf technische Aspekte konzentriert waren. Die sozialen und wirtschaftlichen Dimensionen sind zu kurz gekommen. Die Aufgaben der Bewusstseinsbildung (Animation) wurden vom CDD zu wenig wahrgenommen und deren Bedeutung wurde von Ingenieuren und Technikern in der Regel unterschätzt. Man wollte bauen, etwas realisieren, Leistungen zeigen.

### Betrieb, Unterhalt, Nachhaltigkeit

Wie in zahlreichen anderen Entwicklungsprogrammen realisiert man auch hier, dass die Anliegen der Nachhaltigkeit mehr Berücksichtigung erfordern. Helvetas und das CDD waren sich der Bedeutung des Unterhaltes zwar schon früh bewusst. Beim Beginn jedes Projektes wurde mit dem Projektkomitee das Unterhaltsproblem diskutiert, eine Person (oder mehrere) als "Caretaker" ausgewählt, die die Bauphase zu begleiten hatte. Die an der Baufachschule in Kumba durchgeführten Caretakerkurse sind ein wichtiger und guter Beitrag zur Bewältigung der Unterhaltsaufgaben. Man hat Leitfäden verfasst und Maintenance-regulations, doch ein Durchbruch ist nicht gelungen. Nun, da das CDD und andere staatliche Dienste (mindestens vorläufig) praktisch ausfallen, muss das Thema Unterhalt neu und anders aufgegriffen werden. Mit den lokal verfügbaren personellen und finanziellen Mitteln und mit Fantasie und Einfühlungsvermögen sind einfache Modelle zu entwickeln, welche den Bedürfnissen der Dörfer gerecht werden. Folgende, vorwiegend nichttechnischen Punkte sind besonders zu berücksichtigen:

- Animation / Sensibilisierung der Bevölkerung, der Caretakers (Information, Diskussion, Demokratie, Eigenverantwortung)
- Bildung / Ausbildung Caretaker und Unterhaltskomitee
- Horizontale Zusammenarbeit im Dorf (Wasser, Gesundheit, Landwirtschaft, Oekologie)
- Technische Unterstützung der Caretakers ev. durch private Handwerker (ehemalige Absolventen aus der Baufachschule)
- Angemessene Wassertarife (selbsttragender Betrieb/Dorfverwaltung)
- Hilfe zur Selbsthilfe (und nicht mehr); Dorf muss Initiative ergreifen, Eigenverantwortung tragen.

Die Projekt-Frühphase und die der Ausführung folgende Betriebszeit erfordern vermehrte Berücksichtigung. Eine laufende Aufzeichnung und Auswertung von Ergebnissen und Erfahrungen (Monitoring) ist wichtig für das Verständnis eines Projektes und optimale Betriebsführung. Monitoring hat den weiteren Vorteil, dass die Bevölkerung dadurch besser informiert und engagiert wird.

### Impact / übergeordnete Auswirkungen

Die Ermittlung, Bewertung und Messung von Auswirkungen auf der Ebene der Oberziele (Gesundheit, ökonomische Vorteile, Nachfolgeprojekte, etc.) ist schwierig, weil sich hier zahlreiche

Wirkungen gegenseitig beeinflussen. Dass sich die Gesundheit durch eine gute Wasserversorgung verbessert, ist offensichtlich, doch wie gross dieser Vorteil ist, lässt sich kaum ermitteln, weil verschiedene andere Gesundheitsprogramme mitlaufen. Es gilt auch als sicher, dass die Attraktivitätssteigerung des Dorfes durch eine WV der Abwanderung in gewissem Masse, allerdings oft nicht ausreichend, entgegen wirkt. Die Erweiterungen bestehender Wasserversorgungssysteme auf zusätzliche Quartiere und Nachbardörfer dürfen teilweise als Folgeinitiativen gewertet werden.

Die ökologischen Aspekte von Wasserversorgungen wurden bisher zu wenig berücksichtigt. Am und mit dem Medium Wasser können Zusammenhänge deutlich gemacht werden. Im Dreieck Oekologie, Land- und Wasserwirtschaft könnte eine fruchtbare Kooperation auf Dorfebene lanciert werden.

Die ökonomischen Auswirkungen der in Kamerun gebauten Wasserversorgungen sind wohl deshalb bescheiden, weil das erschlossene Wasser bei den relativ günstigen klimatischen Bedingungen kaum landwirtschaftlich bzw. einkommensfördernd genutzt wird. Wirtschaftliche Vorteile wären dort realisierbar, wo dank kürzerer Wege zum Wasser markant Zeit eingespart wird; in solchen Fällen sollten eine vermehrte Produktion und lokale Vermarktung von Cash-crops geprüft werden.

#### Welche Zukunft von Helvetas in Kamerun?

Der Ausstieg von Helvetas aus dem CDD ist bedauerlich, aber nötig; Er gibt Helvetas die bisher vermisste Chance, Partner und Projekte an den Grundsätzen zu messen und über eine Zusammenarbeit frei zu entscheiden. Eine künftige Entwicklungsarbeit von Helvetas in Kamerun müsste von drei Merkmalen gekennzeichnet sein:

1. Die Bedingungen für Zusammenarbeit sind regional sehr unterschiedlich. Helvetas muss herausfinden, ob und wo Nischen sind für optimale, sinnvolle Hilfe zur Selbsthilfe.
2. Wenn Helvetas in Kamerun bleibt, so geht es vom Entwicklungsansatz her um einen Neuanfang. Gemachte Fehler und problematische Erfahrungen in der Projektarbeit dürfen der Organisation nicht als Negativum angelastet werden. Vielmehr gilt es, aus dem Erfahrungskapital die richtigen Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Auch ist Helvetas für die Schwächen des CDD und der Regierung bzw. für die Folgen der Wirtschaftskrise nicht verantwortlich. Die bescheidene Kapazität macht eine Konzentration unumgänglich; Helvetas soll dort unterstützen (nachhelfen), wo sie wirklich gebraucht und gewünscht ist.
3. Bei einem Neuanfang ausserhalb des CDD bzw. der Regierung, mit verschiedenen Partnern können die Helvetas-Grundsätze in den einzelnen Projekten besser und verbindlich umgesetzt werden.

Das letzte Kapitel (4.6) enthält eine Zusammenstellung von Lehren und Thesen.

### 3. GESCHICHTLICHE PROJEKTENTWICKLUNG

#### 3.1. Allgemeines

Die Entwicklung des Projektes kann nicht nur im Umfeld des CDD erklärt werden - es braucht den Blick auf die Situation im Land Kamerun. Die Politik und die Wirtschaft haben sich in den vergangenen 25 Jahren sprunghaft und aus heutiger Sicht eher ungünstig entwickelt. Auch wenn die von Subsistenzwirtschaft lebende Landbevölkerung diesen Klimaschwankungen weniger ausgesetzt ist als die armen, teilweise arbeitslosen Massen in den Städten - auch weniger als die sogenannten Eliten - sind die zahlreichen Wechselbäder für sie doch spürbar und problematisch. Vor dem kurzen Projektabriss soll deshalb das regionale und nationale Umfeld dargestellt werden.

Einfachheitshalber und in Hinblick auf direkte Vergleichbarkeit sind verschiedene Entwicklungen grafisch und stichwortartig auf Zeitachsen dargestellt. Die folgenden Ausführungen beschränken sich teilweise auf die ländlichen Gebiete des anglophonen Kameruns (Fig. 1), wo Helvetas zur Hauptsache gewirkt hat.

#### 3.2. Das Projekt-Umfeld (Anhang 2)

Das Projekt-Umfeld ist mehrdimensional zu sehen: geografisch-kulturell steht da einerseits die Projektregion mit der betroffenen Zielbevölkerung und andererseits das Land Kamerun mit seinen Entwicklungen und Auswirkungen. Auch gesamtwirtschaftlich gibt es verschiedenste Kräftespiele. Die Zeit seit der Unabhängigkeit 1960 (Westkamerun 1961) ist geprägt von einer durch die Zentralregierung forcierten, politischen und administrativen Annäherung Westkameruns an den grossen francophonen Partner (Zusammenschluss 1972). Die einzelnen Stationen sind in Fig. 2 dargestellt.

Das Bildungswesen und das Gesundheitssystem des anglophonen Kamerun sind stark, vielleicht zu stark, geprägt von den christlichen Missionen. Vor allem die Basler Mission, welche vor einiger Zeit ihr 100-jähriges Wirken in Kamerun gefeiert hat, bestimmte das Profil der Volksschulen über mehrere Generationen. Auch die Ausbildung der Lehrer erfolgte grossenteils über die christlichen "Teacher's Training Colleges". Der Anteil der Christen in Kamerun dürfte heute bei ca. 45 % liegen. Inzwischen sind viele Schulen und Spitäler von der Regierung übernommen worden. Auch heute, obschon die Verantwortung längst bei den einheimischen Kirchen oder eben beim Staat liegt, ist personelle und finanzielle Hilfe aus Europa noch erforderlich und weit verbreitet. Die ökonomische Krise der letzten Jahre wird den Kamerunisierungsprozess wieder verlangsamten oder teilweise gar rückgängig machen: In den über lange Zeit von den Kirchen geführten Institutionen des Bildungs- und Gesundheitswesens sind zahlreiche einheimische Fachkräfte ausgebildet worden. Die Übernahme dieses Personals ist durch die Krise des Staates erneut unsicher geworden. Bürokratie, Korruption und fehlendes Geld hinterlassen Spuren. Am grössten ist der Schaden, wenn qualifizierte und motivierte Mitarbeiter Freude und Enthusiasmus verlieren.

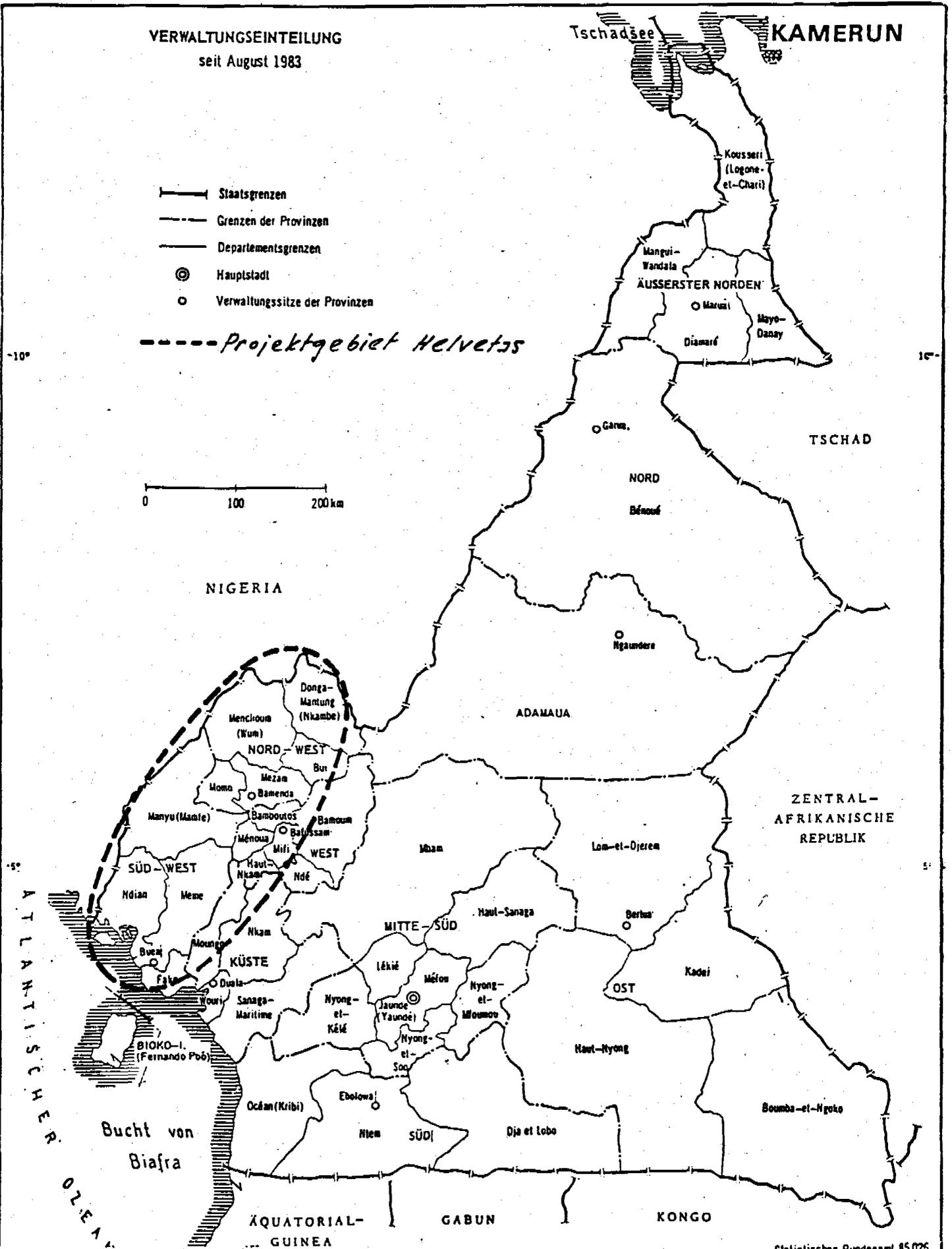


Fig.1 Uebersicht Kamerun, mit Verwaltungseinteilung

Ein weiterer Einfluss, dem alle Schultypen des anglophonen Kameruns ausgesetzt sind, ist die forcierte Angleichung an die von Yaoundé aus geförderten französischen Muster; es gibt ausser dem Erziehungswesen kaum eine Sparte, in der französische Berater so zahlreich sind. Die Entfremdung vom ländlichen Alltag ist ein gravierendes Problem, das die Volksschulen bis heute nicht überwunden haben.

### Die nationale Oekonomie

Die wirtschaftliche Entwicklung Kameruns war über längere Zeit von relativ hohem Wachstum geprägt (1980 - 87 durchschnittlich 7 %/Jahr). Bis nach 1985 war das als politisch stabil erscheinende Land ein kreditwürdiger Partner, der bei Investoren und Donatoren von Entwicklungskrediten als Vorbild galt. Nicht nur eine "grüne Revolution", auch teure Infrastrukturprojekte (Strassen) wurden lanciert, deren Nutzen zumindest fragwürdig ist - so z.B. der grosse internationale Flughafen Yaoundé, nachdem bereits Douala modern und gigantisch ausgebaut ist; oder die Digitalisierung der Telefonnetze von Douala und Yaoundé etc.

Der ab Ende der 70er Jahre zunehmende Strom von Geldern aus eigenen Erdölförderungen hat die Investitionsfreude angeheizt. Kamerun ist nicht nur Nahrungsmittel-Selbstversorger, sondern wäre dank des Erdöls und der reichen Wasserkräfte auch in der Energieversorgung praktisch autark. Allerdings ist abzusehen, dass die Oelreserven etwa 1995 erschöpft sein werden. Die bisher noch nicht angezapften Erdgasvorkommen (auch wieder im Westen des Landes!) entsprechen einem Energieäquivalent der 20-fachen heutigen Jahresölförderung. Es trifft zu, was Präsident Paul Biya anlässlich einer Agricshow sagte: "Vor dem Oel hatte Kamerun die Landwirtschaft - und nach dem Oel werden wir auch die Landwirtschaft haben." Die zentrale Sorge liegt allerdings darin, dass die grosse Zahl der Kleinbauern bei der heutigen Preispolitik im Inland und auf dem Weltmarkt (für Cash-crops wie Kaffee, Kakao, etc.) wenig Anreize hat, die Produktion wesentlich über den Eigenbedarf hinaus anzuheben.

Die Entwicklungen einiger wirtschaftlicher und demographischer Schlüsselgrössen sind in Anhang 2 und Fig. 3 dargestellt. Ende 1986 setzte eine krisenhafte Entwicklung im Wirtschafts- und Finanzbereich ein. Das Nachlassen der Weltmarktpreise für Rohöl und Agrarprodukte macht die Anfälligkeit der kamerunischen Wirtschaft deutlich. Das Bruttoinlandprodukt sank im Zeitraum 1987-89 um etwa 30 %. Mit dem IWF hat sich Kamerun 1988 auf ein nationales Stabilisierungsprogramm geeinigt und dafür Ueberbrückungskredite erhalten. Auch mit der Weltbank, anderen Kreditinstituten und Staaten werden Strukturanpassungsprogramme durchgeführt. Der Pariser Club empfiehlt eine zehnjährige Umschuldung der öffentlichen Schulden. Der laufende Fünfjahresplan (1986-91) mit Investitionen von CFA 5'600 Mia. oder 1'120 Mia./Jahr (inkl. Auslandhilfe) wurde fallen gelassen. An dessen Stelle trat ein Vierjahres-Investitionsprogramm von CFA 805 Mia. oder 201 Mia./Jahr, was einem Einbruch auf unter einen Fünftel gleichkommt. Zur Einnahmensteigerung führt die Regierung eine offizielle Antikorrptionskampagne durch und appelliert an die Moral der Bevölkerung. Ausserdem seien in jüngerer Zeit 30'000 fiktive Lohnempfänger eruiert und von den Listen gestrichen

worden. - Die wirtschaftlichen Schwierigkeiten sind destabilisierende Faktoren, welche das Regime Paul Biyas ernsthaft gefährden können.

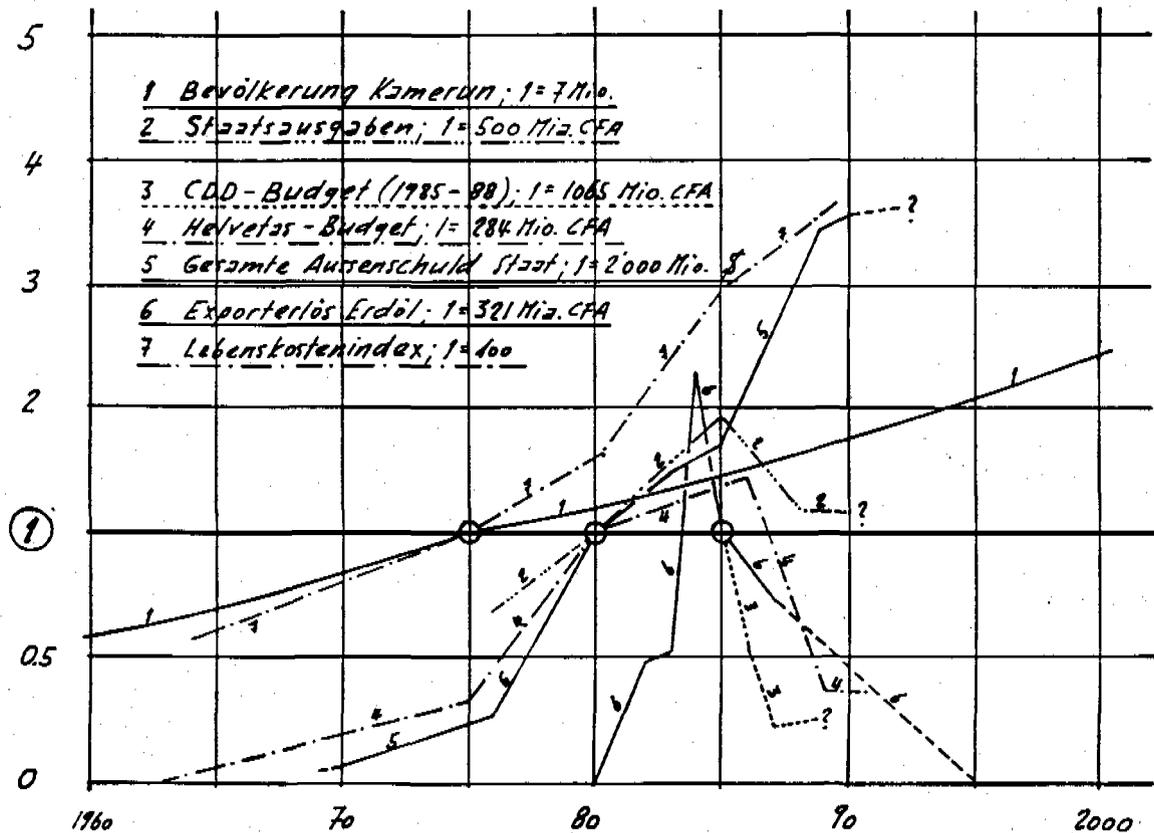


Fig. 3 Die Entwicklung einiger Schlüsselgrößen

Die Landwirtschaft prägt auch die beiden anglophonen Provinzen. Heute noch leben 3/4 der Einwohner in ländlichen Verhältnissen und konzentrieren sich vorwiegend auf die traditionelle Subsistenzlandwirtschaft. Mit der "grünen Revolution" der 70er Jahre wurde versucht, die Kleinbauern in stärkerem Masse für eine weltmarktorientierte Produktion zu gewinnen. Neben der landwirtschaftlichen Beratung und Kredithilfen, Dünger- und Pestizidmittelförderung wurden Anstrengungen unternommen in der Vermarktung und im Infrastrukturbereich (Farm to market roads). Die von staatlichen oder halbstaatlichen Organisationen geleiteten Programme waren meistens zu bürokratisch und es zeigte sich, dass die Hilfe oft versickerte, bevor sie die berechtigten Kleinbauernbetriebe erreichte. Einige export-landwirtschaftliche Hauptwerte sind in Anhang 2.5 dargestellt.

Der Ausbau des Transportwesens genießt weiterhin hohe Priorität. Das Strassenwesen umfasste 1988 etwa 3'000 km Teerstrassen und 30'000 km Erdpisten, welche oft nicht ganzjährig befahrbar sind. Auch das Schienennetz ist in den letzten Jahren erweitert und verbessert worden; besonders wichtig für Personen und Güterverkehr ist die erneuerte Linie Douala-Yaoundé.

Die verarbeitende Industrie ist seit jeher ein bescheidener Fak-

tor, der lediglich 12 % des BIP ausmacht. Im Industriebereich (Lebensmittel, Getränke, Tabak, Textilien, Schuhe, Chemie, Zement Metallurgie) musste 1987/88 ein Produktionsrückgang von 20 % verzeichnet werden, bei einem Rückgang der Beschäftigtenzahl um 6,5 %. Viele der meist staatlichen oder parastaatlichen Unternehmen sind ineffizient, verschuldet und wettbewerbsunfähig. Dazu gehören auch die Versorgungsbetriebe SNEC (Wasserversorgung in Städten) und SONEL (Elektrizität). Exportorientierte Kleinbetriebe werden von der Regierung gefördert. Nach wie vor ist aber die schwerfällige Bürokratie ein Hindernis für zahlreiche Privatinitiativen.

Die Entwicklungszusammenarbeit mit ausländischen, teils internationalen Organisationen nimmt in der Kameruner Volkswirtschaft seit Jahrzehnten einen bedeutenden Platz ein. Auch wenn der Staat seine Verpflichtungen (besonders innerhalb und gegenüber dem CDD und Helvetas) nie voll erfüllt hat, war es doch bisher nicht angezeigt oder gar erlaubt, dass sich in breitem Masse NRO's entwickelt hätten, welche in der Lage wären, flexibel und spontan lokale Entwicklungsanstrengungen aufzunehmen, zu begleiten und mitzutragen. Alle grösseren Projekte wurden bisher im staatlichen Rahmen realisiert. In späteren Kapiteln wird gezeigt, wie wichtig es ist, dass bei abnehmender Staatskapazität der Boden für Nicht-Regierungs-Organisationen geebnet wird. Ihnen wird es als bewegliche Körperschaften am ehesten möglich sein, das lokale Selbsthilfepotential der Bevölkerung zu aktivieren.

Obschon der Staatsapparat den überwiegenden Teil der Auslandshilfe verwaltet, ist Informationsvermittlung und besonders die Koordination immer schwierig gewesen. Zu viele Stellen aus mehreren Ministerien betreuen oft ähnliche, in Extremfällen gar sich konkurrenzierende Projekte in denselben geografischen Räumen.

### 3.3 Das Community Development Programm und der Beitrag von Helvetas

Die Tradition der nach wie vor aktuellen gemeinschaftlichen Selbsthilfe im Sinne der Community Development-Philosophie reicht vor die Kolonialzeit zurück. Auch die mit der Einführung der Geldwirtschaft aufgekommenen "Loan Societies" sind eine weitere, alte und heute noch weiträumig beliebte Form kollektiver Selbsthilfe; deren Mitglieder (Frauen und Männer) treffen sich in regelmässigen Abständen, um ihren persönlichen Einheits-Einsatz zu zahlen und turnusgemäss einem Mitglied für grössere Vorhaben zu überlassen. - Die Engländer haben die historischen Organisationsformen samt dem Einfluss- und Mobilisationspotential der traditionellen Chiefs für die Bewältigung lokaler Aufgaben, z.B. den Bau von Strassen, genützt. Im Gegensatz zum französischen, zentralistischen Modell von Ostkamerun konnte im Westen in den Bereichen der ländlichen Entwicklung eine gewisse Autonomie gedeihen. Aufgrund positiver Erfahrungen wurde im Jahre 1959 in Buea das "Ministry of Community Development and Cooperatives" gegründet. Die Marksteine der Entwicklung, Trends und Wendepunkte der Schicksalspartner CDD und SATA (Helvetas) sind in Fig. 2 vermerkt.

Mit der zunehmend stärkeren Eingliederung des ehemaligen Westkameruns ins Zentralverwaltungssystem hatte sich das CDD vermehrt mit geografisch und sachlich weit abseits stehenden Partnern und Strukturen zu organisieren. Dies brachte Erschwernisse für das Departement und für Helvetas. Am schwierigsten, ja absurd war das jahrelange Nebeneinander der Departemente Génie Rural und CD. Ab etwa 1975 sollten sowohl das CDD wie Génie Rural im ganzen Lande aktiv werden. Alle Fusionsbestrebungen von CDD und Helvetas blieben erfolglos, bis zur jüngsten Reorganisation im Jahre 1989 (siehe Kapitel 3.4).

In Publikationen und Aeusserungen haben das CDD und besonders dessen langjähriger und initiativer Direktor Andrew W. Ndonyi wie auch Policy-Fachleute wie zum Beispiel F.N. Kevin Gumne immer festgehalten, dass Selbsthilfe und eigenständige Entwicklung eine gute lokale Basis und Verankerung braucht. Dies zeigt unter anderem das folgende Zitat von Kevin Gumne aus einem Seminar im Jahre 1977 (12):

*For a programme of rural development like this one to succeed, it requires management. This means that there must be organs at various levels to carry out the programme. By government set-up, there were the village development committees (V.D.C) Rural Action Committees (R.A.C) at the district and sub-divisional levels, and the Divisional Development Committees. In the current plan, village development committees do not seem to feature prominently, but this does not mean that their usefulness is not appreciated. In this light I would advocate their continued utilization as cells wherein development action at the micro-level (in terms of the division) is initiated. It should be remembered that the villages in Donga-Mantung are fairly thick in population, so justify their existence as basic development units. At the three levels, i.e. the village, sub-division and the division, the committees should comprise people of all walks of life. These are the administration, the C.N.U. Party-Officials, the various technical services, the church bodies - Catholic, Presbyterian, and the Baptists, whose contribution to the development of the country in general, and Donga-Mantung in particular, cannot be underestimated, it should include above all, the traditional rulers, Ardos and opinion leaders at each level, even through representation. They will take part in their development at all stages: from planning to implementation including decision making.*

Die von verschiedenen Seiten unternommenen Anstrengungen für eine effiziente und fruchtbarere lokale Entwicklungsarbeit wurden immer wieder blockiert - nicht primär wegen fehlender finanzieller Unterstützung, sondern eher deshalb, weil diese entwicklungspolitischen Basisinitiativen von der Zentralregierung nicht oder falsch verstanden wurden. Zusätzliche zentralismusbedingte Komplikationen ergaben sich aus den schwerfälligen Kommunikationsverhältnissen (Informationsflüsse). Obschon die Leistungen des Staates fürs CDD immer ungenügend gewesen sind, hat die Administration es doch nicht gerne gesehen, dass sich NRO's direkt mit Dorfbevölkerungen organisierten. Im Gegenteil: der Staat war bisher immer bemüht, die Ströme internationaler Hilfe in staat-

liche Institutionen zu kanalisieren und oft ist es vorgekommen, dass Organisationen gegeneinander ausgespielt wurden (Bsp. Scanwater, siehe Kap. 4.2.4). Diesen politisch-administrativen Problemen ist auch das CDD ausgesetzt. Es ist ferner eine Tatsache, dass die Idee und das Wesen von Community Development den zentralistischen staatlichen Strukturen widerspricht. Oft hat man den Eindruck, dass eigenständige Entwicklung (Selbsthilfe/Eigeninitiative) nach CD-Muster von bürokratischen Beamten und von jenen, die Macht ausüben, gefürchtet werde. Dies, obschon "le développement auto-centré" in jedem Fünfjahresplan propagiert wird.

Die Organisation des CDD (Fig. 4) hat sich im Laufe der Zeit kaum verändert, obschon die Ministeriumszugehörigkeit gewechselt hat. - Theoretisch hat der Auftrag darin bestanden, dass sich die Abteilungen des Departementes in der Projektarbeit gegenseitig ergänzen und unterstützen. Aus später erläuterten Gründen blieb es immer eher bei einem Nebeneinander. Selbst innerhalb der Technical Section (TS) war die Zusammenarbeit zwischen technischem Personal, Administratoren und Animatoren/-innen immer schwach.

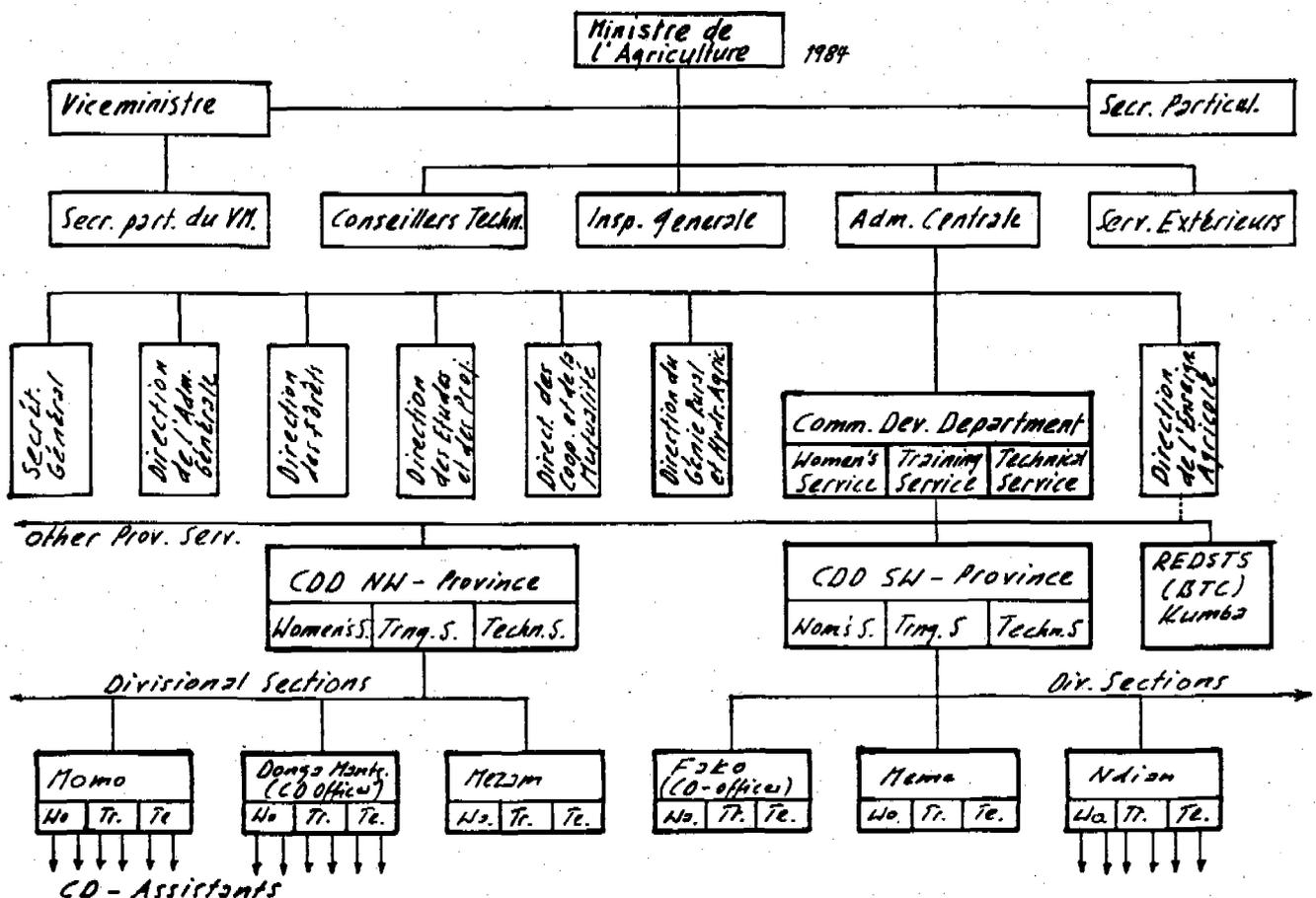
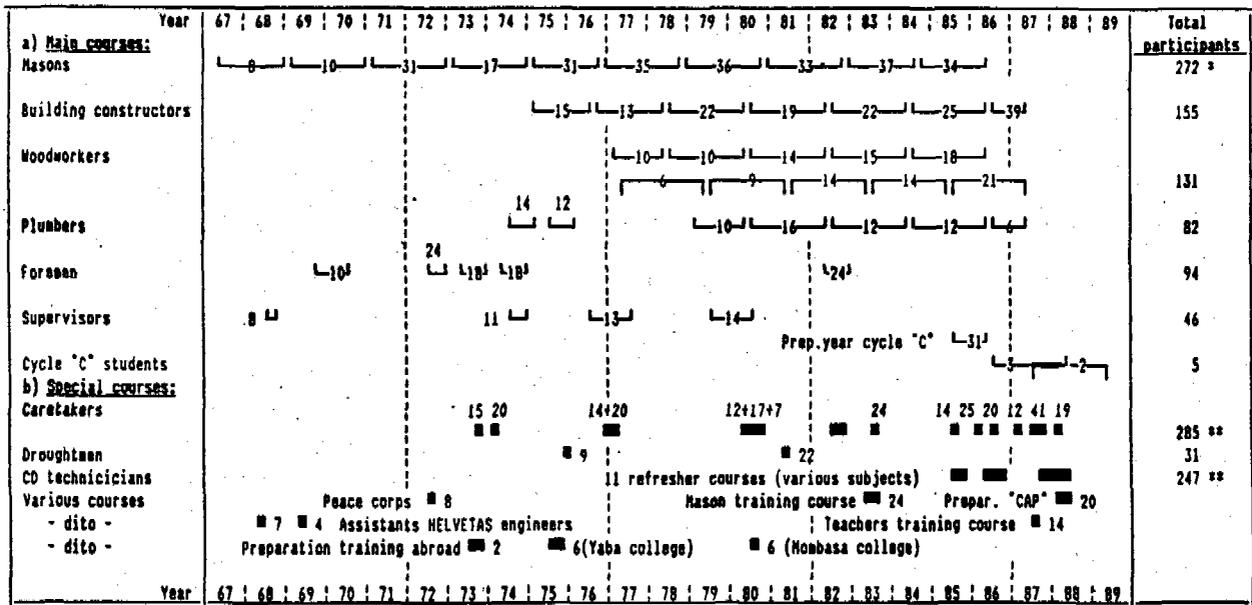


Fig.4 Organigramm des CD-Departementes

In verschiedenen früher geschriebenen Kapiteln des 25-Jahr-Berichtes (Anhang 3) sind geschichtliche Daten statistisch wiedergegeben. Im Sinne einer Gesamtübersicht seien hier stichwortartig einige Schlüsselgrößen rekapituliert:

Aus dem Kapitel AUSBILDUNGSPROGRAMM

Fig. 5 zeigt das reiche Angebot an Grund- und Spezialkursen und die Zahl der Absolventen. Die Baufachschule in Kumba hat sich - lange Zeit fast vollständig mit Helvetas-Mitteln finanziert - gut entwickelt. Trotz jahrelangen Bemühens von Helvetas und CDD war es nicht möglich, die offizielle, staatliche Anerkennung eines Schulstatuts zu erwirken. Die betont praxisbezogene Schule war immer eine Speziatität, ein Fremdkörper auch im sehr theore-



**Explanations/remarks:**  
 [15] Duration of course and number of participants  
 ■ 8 ■ 11 Special courses with number of participants  
 \* Successful participants could continue training for another 2 years as e.g. "building constructors".  
 \*\* Part of participants followed two or more courses.

Fig.5 Angebot an Grund- und Spezialkursen

tisch ausgerichteten Kameruner Berufsbildungswesen. Man schätzte diese Schule allorts, doch man wusste sie nicht einzureihen. Die Integration der sich immer mehr über die Bedürfnisse des CDD hinaus entwickelnden Schule ins Departement bzw. ins Landwirtschaftsministerium wurde auch zunehmend fragwürdiger. Erst 1984, nach einer Umbenennung des bisherigen BTC (Building Training Centre) in den unglücklichen Namen REDSTS (Rural Equipment and Development Specialisation Training School) begann die schrittweise Uebernahme durch das Landwirtschaftsministerium. Damit ging leider der auch von Einheimischen als charakteristische Qualität der Schule gepriesene praktische Baustellenbezug der Studenten weitgehend verloren. Ob die Entwicklung in den frühen und in den späteren Jahren richtig gewesen ist, ist eine offene Frage (siehe Kap. 4.2.6).

In der Zeit 1972 - 1989 sind an den Ingenieurschulen von Yaba/Lagos (Nigeria) und Mombasa (Kenya) 26 CD/Helvetas-Techniker zu Ingenieuren weitergebildet worden. 21 von ihnen haben das "Higher National Diploma" oder das "Ordinary National Diploma" erfolgreich erworben. 3 sind noch im Studium, 17 arbeiten im Dienste des CDD, 6 haben das Departement verlassen.

Die am BTC (REDSTS) ausgebildeten Handwerker, Vorarbeiter und Techniker wurden teilweise von Helvetas angestellt, bevor sie später von der Regierung übernommen worden sind (Fig. 6). Ende 1988 waren noch 88 ehemalige Helvetasangestellte - zumeist BTC-Absolventen - im CDD tätig.



Fig.6 Uebersicht Helvetasangestellte Kameruner Mitarbeiter

Aus den Kapiteln der PROJEKTSTATISTIK

Dieser Abriss beschränkt sich auf eine Volumen-Uebersicht über die realisierten Wasserversorgungen.

VORWORT	1
1. EINLEITUNG	3
1.1. Auftrag	3
1.2. Erwartungen und Ziele	3
1.3. Bearbeitung, Vereinfachungen und Einschränkungen	4
2. ZUSAMMENFASSUNG	5
3. GESCHICHTLICHE PROJEKTENTWICKLUNG	9
3.1. Allgemeines	9
3.2. Das Projektumfeld	9
3.3. Das Community Development Programm und der Beitrag von Helvetas	14
3.4. Die jüngsten Entwicklungen des CD-Departementes	20
4. ERKENNTNISSE UND LEHREN AUS DER 25-JAHRIGEN PROJEKTGESCHICHTE	23
4.1. Projektkonzeption (technisch)	23
4.2. Projektdurchführung	28
1. Evaluationsbegriffe	28
2. Ziele des Wasserversorgungsprogrammes	30
3. Aufgaben und Zusammenarbeit von CDD und Helvetas	31
4. Evaluation der Effizienz	33
5. Evaluation der Effektivität	38
6. Gedanken zum Berufsbildungsprogramm	41
4.3. Nachhaltigkeit	43
1. Unterhalt und Betrieb von Wasserversorgungen	44
2. Wassertarife	47
3. Wichtige Konsequenzen für nachhaltigen Betrieb	49
4.4. Wechselwirkungen zwischen Projekt und Umfeld (Impact)	51
1. Basisbedürfnisse des einzelnen Menschen und der Familie	51
2. Oekologische Verhältnisse	53
3. Projektauswirkungen auf Organisation, Tätigkeiten und Verfassung lokaler Gemeinschaften	54
4.5. Die Rolle von Helvetas	56
1. Eindrücke und Feststellungen	56
2. Kameruner Stimmen zur Zusammenarbeit mit Helvetas	58
3. Welche Zukunft von Helvetas in Kamerun?	62
4.6. Erkenntnisse und Lehren/Thesen	64
5. SCHLUSSWORT	74

## ANHAENGE

1. Pflichtenheft / Auftrag
  - 2.1 Kamerun - Fakten und Zahlen
  - 2.2 Bevölkerungsentwicklung
  - 2.3 Finanzhaushalte (Staat, CDD, Helvetas)
  - 2.4 Brutto-Inlandprodukt; Lebenshaltung
  - 2.5 Export-Hauptprodukte (Produktion / Erlös)
  - 2.6 Aussenhandel; öffentliche Aussenverschuldung
  3. Inhaltsverzeichnis der von Otto Götsch verfassten Teile des 25-Jahr-Berichtes
  4. Zusammenfassung der Diplomarbeit Thomas Knecht
  5. Abkürzungen
  6. Literatur- und Quellenhinweise
- 

### ABKÜRZUNGEN =====

### ANHANG 5

BIP	Brutto-Inlandprodukt
BTC	Building Training Centre
CAM	Cameroon
CDA	CD-Assistent / in
CDD	Community Development Department
CDO	CD-Officer (Verantwortlicher auf Stufe Division)
CEAC	Centre d'éducation communautaire
CNU	Cameroon National Unit
CT	Caretaker
DEH	Direktion für Entw.zusammenarbeit und Humanitäre Hilfe
EWG	Einwohnergleichwerte
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
MC	Maintenance Committee
MINAGRI	Ministry of Agriculture
NGO	Non-Governmental Organizations
NRO	Nicht-Regierungs-Organisation
NW	Nordwestprovinz
O + M	Operation and Maintenance
OG	Otto Götsch
PA	Privat-Anschluss
PACT	Private Agencies Collaborating Together, New York
PC	Project-Committee
REDSTS	Rural Equipment and Dev. Specialisation Training School
SATA	Swiss Association for Technical Assistance
SNEC	Société Nationale des Eaux du Cameroun
SW	Südwestprovinz
TS	Technical Section
UNC	Union Nationale Camerounaise
URC	United Republic of CAMEROON
UTC	Union des Travailleurs Camerounais
UVP	Umweltverträglichkeitsprüfung
W	Westprovinz
WP	Wasserpunkt
WS	Water Supply
WV	Wasserversorgung

Nutzniessende Bevölkerung

	Anz. Proj.	Nutzniesser ( $\phi$ pro Anlage)	Tot. Nutzniesser (1988)
NW	52	3'500	184'000
SW	36	3'500	126'000
W	15	2'900	40'000
Total	103	500 - 16'000	350'000 (inkl. 10% W)

Fig.7 Uebersicht Wasserversorgungen (bis 1988)

Bei den gebauten Wasserversorgungen handelt es sich zu 2/3 um Quellfassungen, in der Regel ohne Aufbereitung. Etwa 1/3 sind Bach- und Flusswasserfassungen, denen oft eine einfache Langsam-sandfilteranlage nachgeschaltet ist. Nur vereinzelt sind Grundwasserbrunnen gebaut worden. Neun von zehn Wasserversorgungen sind sogenannte Gravittssysteme, das heisst, sie arbeiten ohne Energieanlagen. 14 Versorgungen haben mechanische Förderanlagen, zum Teil mit direkt verfügbarer Wasserkraft.

- |   |   |                |
|---|---|----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 105 WV's verfügen über 7'000 m<sup>3</sup> Reservoirraum; Volumen variabel von 6 - 1'200 m<sup>3</sup></li> <li>- Spezifisches Reservoirvolumen ca. 20 l / Einw.</li> <li>- 700 km Hauptleitungen (2 m / Einw.)</li> <li>- 1'500 öffentliche Zapfstellen (Standpipes)</li> <li>- 60 Brunnen</li> <li>- 500 Waschpltze (Brunnentrge)</li> <li>- 40 Duschenhäuser</li> <li>- 1'200 Private Anschlüsse</li> </ul> | } | 165 Pers./Hahn |
|---|---|----------------|

Tab.8 Technische Grobstatistik Reservoirs, Leitungen, Zapfstellen

Im Zeitraum von 25 Jahren sind im Projektgebiet, von Helvetas ausserdem etwa 140 sogenannte Wasserpunkte gebaut worden. Diese bestehen in der Regel aus einer Quellfassung samt kleinem Reservoir (Nachtzufluss) und einem direkt angebauten Waschtrog. Heute sind noch knapp 100 dieser Kleinanlagen in Betrieb und versorgen rund 50'000 Menschen (ca. 5000 W). Die grosse Zahl von stillgelegten WP's rührt daher, dass inzwischen vielerorts Wasserversorgungen realisiert worden sind (Lösung von Distanzproblemen; Möglichkeit von Hausanschlüssen). Viele sind auch wegen mangelndem Unterhalt unbrauchbar geworden.

Heute sind durch das CD-Wasserprogramm somit rund eine halbe Million Menschen mit Wasser versorgt, ca. 360'000 davon in SW und NW; das entspricht einem Versorgungsgrad der ländlichen Bevölkerung von ca. 25 %.

Kosten und Kostenteilung, sowie Betrieb und Unterhalt sind in späteren Kapiteln kurz besprochen.

### 3.4 Die jüngsten Entwicklungen des CD-Departments

Die jüngsten, dramatischen wirtschaftlichen Entwicklungen erinnern fast an das Umkippen eines Oekosystems (Anhang 2). In jahrelangen, langsam verlaufenden Erosionsprozessen sind die wirtschaftliche Substanz des Landes und die menschlichen Potentiale in Stadt und Land verarmt. Dies teils durch Ueberforderung und Plünderung, teils auch durch Unterforderung. Nun ist das System am Zusammenbrechen. Die Dimensionen der aktuellen Veränderungen sind in Fig. 3 am Beispiel einzelner Schlüsselparameter nochmals verdeutlicht.

Immer unverblümt und lauter beklagen die Provincial Chiefs des CDD dieselben Probleme:

- Fehlende Finanzen und damit
- höchst unbefriedigende Transportverhältnisse
- fehlende Arbeitsgeräte und Büromaterial
- keine Entschädigung der Assistenten (Frauen und Männer) für auswärtige Arbeit.

Der chronische Mangel an Geld ist in der Tat äusserst gravierend (Anhang 2.3). Ein Departement ohne Geld ist wie ein Fahrzeug ohne Treibstoff. Besonders in den letzten Jahren hat das CD-Budget einen katastrophalen Einbruch erlitten. Nach einem Boom in der Zeit 1983 - 85 (teilweise Investitionen von über 400 Mio. CFA) ist das Budgetvolumen des Departements innert drei Jahren von 1'065 Mio CFA auf ca. 250 Mio abgestürzt (1987/88). Auch die Allokationen zur Deckung der laufenden Kosten sind so klein, dass die Mitarbeiter praktisch arbeitsunfähig geworden sind. Im CDD der NW-Provinz waren 1989/90 245 Angestellte. Ihnen stand ein Betriebs-Budget von 2'300'000 CFA zur Verfügung. Das macht pro angestellter Person CFA 9'400 oder SFr. 47.-- für ein ganzes Jahr! Damit soll ein CDA ein Jahr lang Programme erarbeiten und ausführen, Lehrmittel herstellen, in die abgelegenen Dörfer fahren, ausbilden und Motivationskampagnen durchführen, Berichte schreiben, etc. Zum Vergleich: einem Helvetas-Ingenieur stehen pro Jahr für Transport (Landrover), Arbeitsmaterial, Büro etc. etwa SFr. 15 - 20'000.-- zur Verfügung, einem von Helvetas angestellten Kameruner Techniker (mit Motorrad) etwa SFr. 3 - 5'000.--. Das ist 100 - 500 mal mehr (gewesen) als einem CDA zugestanden wird.

Angesichts dieser finanziellen Dürre lässt sich auch nicht daran denken, die längst veralteten Equipmentpools zu sanieren, was heisst, dass das Departement kaum mehr im Bau und im Unterhalt von Strassen arbeiten kann. Auch für den während einigen Jahren erfolgreich praktizierten arbeitsintensiven Strassenbau braucht es Ausrüstungen, die heute nicht mehr in tauglichem Zustand zur Verfügung stehen.

Ueber all die Jahre ist das CDD nie durch ein Statut wirklich strukturiert und anerkannt worden. Dies bedeutet nicht nur schlechte Voraussetzungen für das Departement, sondern auch materielle Nachteile und Unsicherheit für die Mitarbeiter. Nun ist das Landwirtschaftsministerium 1989 erneut reorganisiert worden, und bei dieser Gelegenheit ist dem CDD nun plötzlich ein Statut verpasst worden. Die erfolgten Aenderungen sind einschneidend,

und es ist anzunehmen, dass die Leitung des CDD nicht weniger überrascht war als Helvetas. Es wurde nun festgelegt, dass die Direction du Développement Communautaire in zwei Sous-Directions aufgeteilt wird (Fig. 9).

- I Sous-Direction de l'Animation Communautaire
- II Sous-Direction du Génie Rural

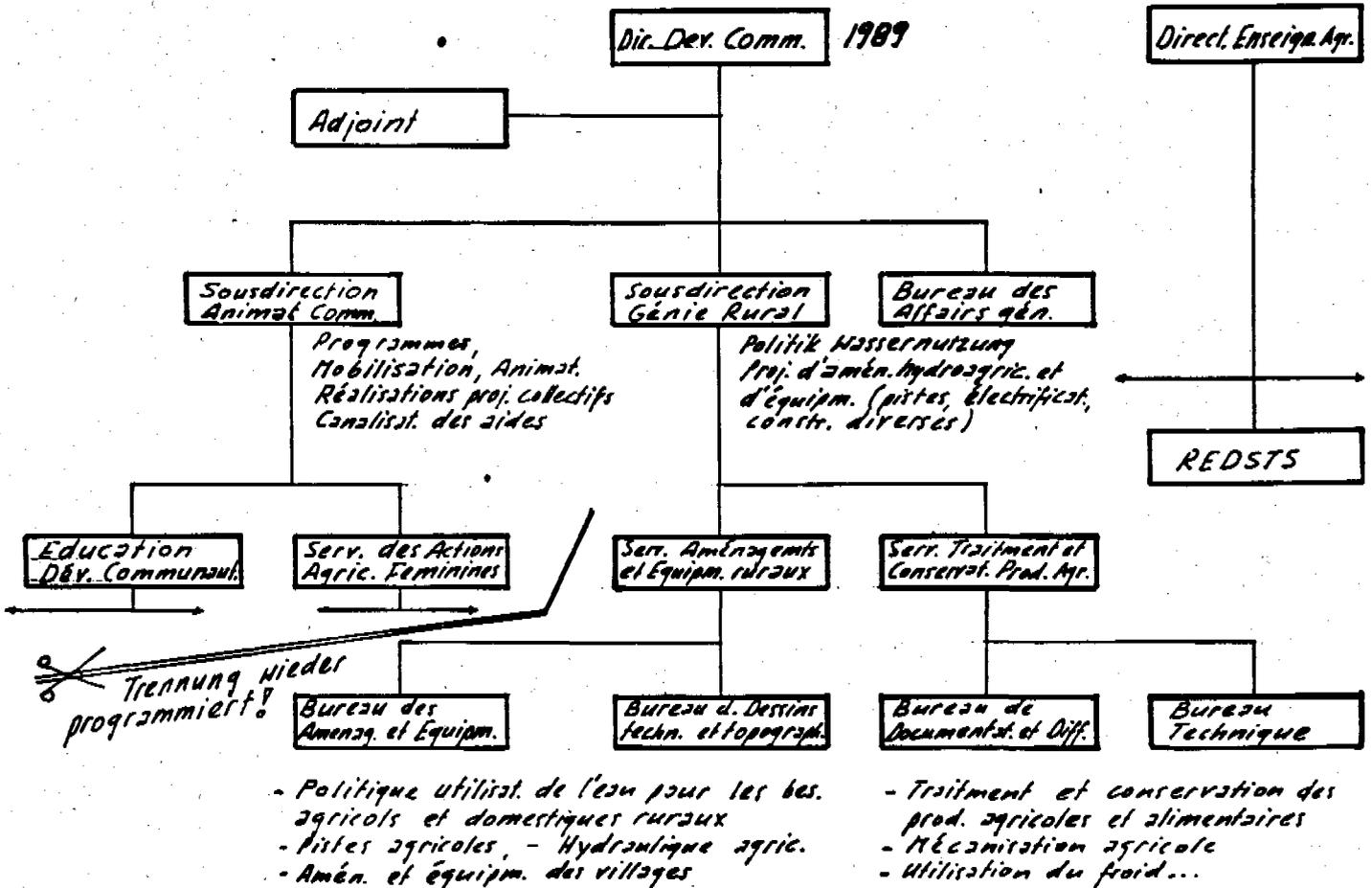


Fig. 9 Das reorganisierte CD-Department

Wichtig und positiv ist der endlich gefällte Entscheid, das Département du Génie Rural aufzulösen und ins CDD zu integrieren. - Eigentlich hätten neue Leute zum Departement stossen müssen. Auch ihre längerfristigen Aufgaben und Verpflichtungen, sowie ihre Ausrüstungen, hätten die Génie-Rural-Leute sicher mitzubringen. Doch es scheint alles noch wie gelähmt. Die Reorganisation des CDD und die Fusion mit Génie Rural ist noch kein Thema in den Jahresberichten 1988/89 (Provinzen SW, NW, W); wie früher werden die endlosen, trocken zu lesenden Statistiken dargelegt.

Im CDD gibt es auch heute noch einen guten Anteil fähiger Frauen und Männer, die gerne gute Arbeit leisten möchten; sie leiden unter der gegenwärtigen Krise. Die, verglichen mit anderen Departementen überproportionalen Budgetkürzungen beim CDD zeigen aber,

wie die Entscheidungsträger in Yaoundé die Gewichte setzen. Sollten die elementaren Arbeitsmittel weiter vorenthalten werden, verkümmert ein wertvolles Potential, das über Jahrzehnte - trotz und mit Schwierigkeiten und Mängeln - aufgebaut worden ist. Die starren staatlichen Strukturen machen es zunehmend schwerer, mit CDD als Institution zu kooperieren. Umso wichtiger wird nun das Bestreben, dort mit einzelnen CD-Vertreter/-innen zusammenzuwirken und diese zu stützen, wo sie die Möglichkeit haben oder sich nehmen, direkt und unkompliziert mit der Bevölkerung zusammenzuarbeiten.

#### 4. ERKENNTNISSE UND LEHREN AUS DER 25-JAHRIGEN PROJEKTGESCHICHTE

In diesem Kapitel wird versucht, wesentliche Stärken und Schwächen des CDD / Helvetas-Dorfentwicklungsprogrammes zu beschreiben. Zahlreiche Aspekte konnten aus Zeit- und Platzgründen im Textteil nicht behandelt werden; deshalb sind einige Lehren und Vorschläge aufgrund der Aktenauswertung und Gespräche lediglich in Kapitel 4.6 erwähnt. Jener Abschnitt ist eine stichwortartige Checkliste, die sowohl für Helvetas Kamerun, als auch für andere Projekte hilfreich sein könnte.

##### 4.1 Projektkonzeption (technisch)

Dieses Kapitel beschränkt sich auf die technische Konzeption der Wasserversorgungsprojekte. Die Realisierung, Koordinationsfragen und Beteiligungen sowie Integration, Unterhalt und Fragen der Nachhaltigkeit werden in den folgenden Kapiteln behandelt.

Das Kameruner Community Development-Programm und damit die Helvetas-Arbeit gediehen in einer Zeit, da bezüglich der ökonomischen Entwicklung der sogenannten Dritten Welt euphorische Prognosen gemacht wurden. Man vertrat in den 60er und in den frühen 70er Jahren auch in den westlichen Industrienationen die Meinung, mit Technik und Management liessen sich alle Entwicklungsprobleme lösen und sämtliche Wünsche erfüllen. So galt es als fraglos richtig, Wasserversorgungen zu bauen, mit dem Ziel, sauberes Wasser so nahe wie möglich zu den Konsumenten zu bringen. Dass man angepasst und einfach, in sehr guter Qualität und dennoch preisgünstig bauen wollte und musste, war unbestritten. Die grundsätzliche Frage jedoch, ob und in welchen Fällen man überhaupt bauen sollte, war lange Zeit von eher untergeordneter Bedeutung. Die Null- oder die Fast-Null-Variante wurde oft - wie bei europäischen Infrastrukturvorhaben auch - nicht in Betracht gezogen. Für an europäische Standards gewohnte Ingenieure zeigten sich die Verhältnisse im Kameruner Wald- und Grasland denn auch als lamentabel. In einer Helvetas-Projektbeschreibung von 1974 heisst es:

*In den ländlichen Gegenden und Dörfern herrschen mancherorts geradezu katastrophale Trinkwasserverhältnisse. Die Versorgung ist nicht nur in quantitativer Hinsicht während der Trockenzeit prekär, sondern auch die Qualität des Wassers lässt zu wünschen übrig. Es stammt nämlich oft aus verseuchten Tümpeln und Flüssen, in denen gleichzeitig gebadet und gewaschen wird. Unter diesen misslichen Verhältnissen leidet unweigerlich die Gesundheit der Bevölkerung, deren Spannkraft, Arbeitsfähigkeit und Lebensfreude.*

In Relation zur Situation in wirklichen Trockengebieten und angesichts der heute offensichtlichen, grossen Schwierigkeiten bei der Bewältigung der globalen Wassernot wirkt die damalige Schilderung etwas übertrieben.

Die Helvetas-Feldingenieure, gemeinsam mit ihren kamerunischen Partnern, haben sich bemüht, eine den lokalen Verhältnissen angepasste Technologie zu entwickeln und einzuführen. Die bautechnischen Zielparameter für Wasser- und andere Projekte waren:

- Bereitstellung von genügend und sauberem Wasser und hygienische Verwendung
- Konzepte den lokalen Bevölkerungsverhältnissen entsprechend
- Bauliche Konzeption auch für einheimische Ingenieure anwendbar
- Einfache Bauweise, einfacher Betrieb
- Robust, unterhaltsarm
- Kostengünstig
- Lokale oder möglichst lokal erhältliche Baumaterialien.
- Arbeitskräfterekrutierung so lokal wie möglich
- Ausführung eher arbeits- statt kapitalintensiv
- Betrieb ohne Zusatzenergie (Schwerkraft) oder mit lokaler, erneuerbarer Energie (Wasserkraft)

Diese Vorgaben wurden soweit wie möglich berücksichtigt und eingehalten.

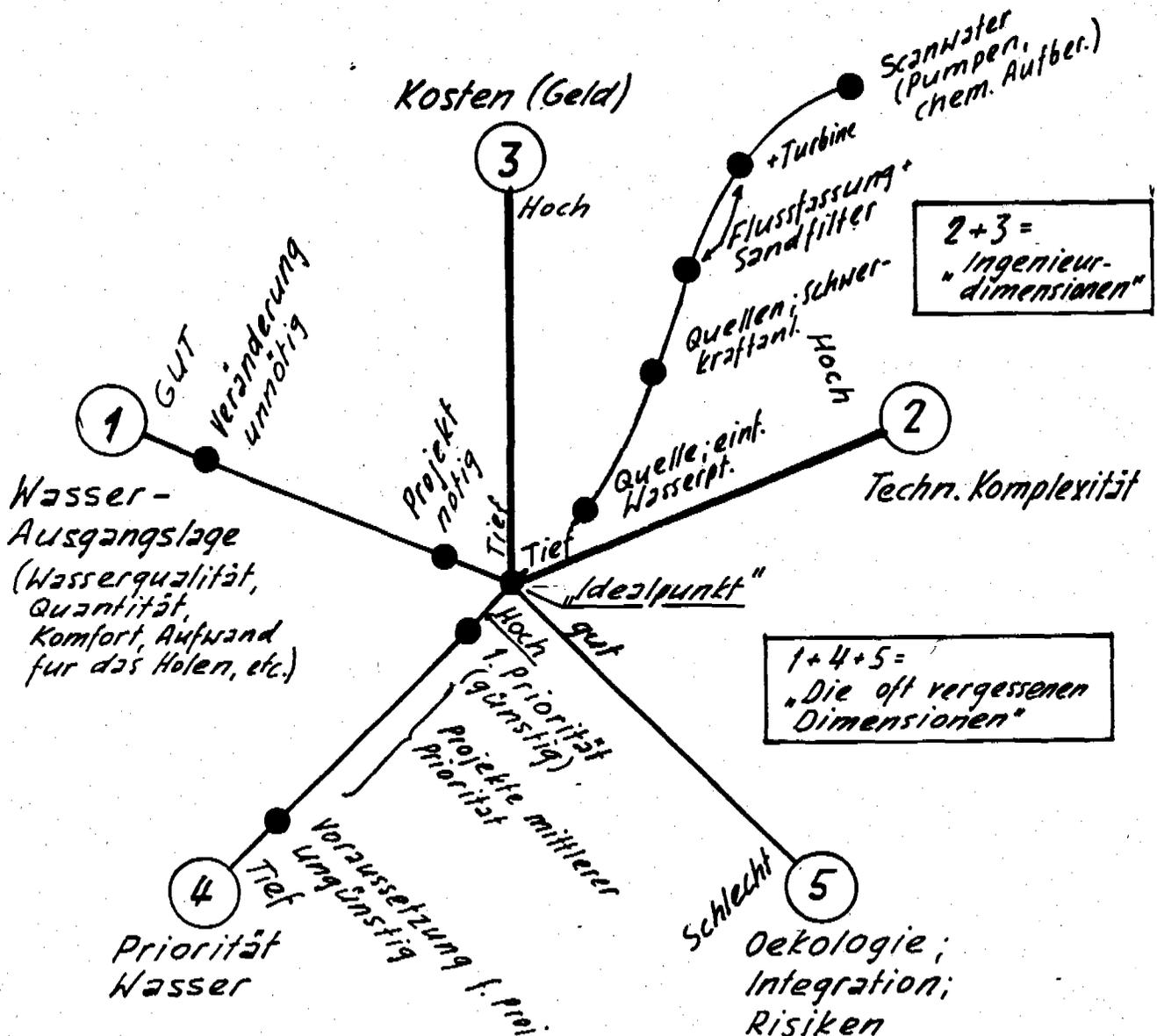


Fig.10 Technische und andere Dimensionen von Wasserversorgungen

Im Sektor Wasserversorgung gibt es eine breite Palette von konzeptionellen und technischen Lösungen (Fig. 10). In wachsender Zusammenarbeit mit den Kameruner Ingenieuren und Technikern hat sich das Helvetas-Team bemüht, einfache und qualitativ gute Anlagen zu bauen. Bei der Ausführung wurden hohe Anforderungen gestellt. Die Investitionskosten wurden dabei so tief wie möglich gehalten, waren aber den Kriterien der materiellen und handwerklichen Qualität untergeordnet: - *Lieber gut als billig*. Im Laufe der Zeit hat sich ein Standard entwickelt und bewährt. Die positiven und die negativen Erfahrungen mit Materialien und Bauweisen wurden in periodischen Engineer's Meetings ausdiskutiert und verarbeitet. Dadurch konnten "Kinderkrankheiten" überwunden werden. Die Resultate dieses erfahrungsorientierten Lernprozesses führten zu einer Standardisierung, deren Resultate in einem "Manual for Rural Watersupplies" niedergelegt sind. Dieses inzwischen auch in Französisch und Spanisch erhältliche Fachbuch wird von SKAT, St. Gallen vertrieben und ist weit über Kamerun hinaus geschätzt. Für die Kameruner Ingenieure und Techniker ist dieser Leitfaden besonders wichtig. Die Standardisierung hilft auch, die in einem derartigen Programm häufigen Expertenwechsel zu überbrücken. - Die vorliegende Auswertung ist nicht der Ort, einzelne Teile der WV-Standardisierung zu beurteilen; dazu sind Fachgremien wie die AGUASAN-Gruppe berufener.

Es darf festgestellt werden, dass die ausgeführten Projekte den oben genannten Zielen im wesentlichen entsprechen und vernünftig sind:

- Spezifische Grunddaten bezüglich Wasserqualität, Verbrauch und Bevölkerungsentwicklung
- Wasserspeichervolumen, Leitungsdimensionen
- Dichte des Netzes der öffentlichen Zapfstellen
- Handwerkliche Qualität
- Regeln für die Zulassung / Verweigerung von Privatanschlüssen

Frederick Ndonue, ein langjähriger Kameruner Helvetas-Angestellter, heute Wasserbauingenieur, äussert sich zur Technologie wie folgt:

*Talking on the Watersupply-Projects in particular, the technology adapted was quiet appropriate and easily learnt by the Cameroonian craftsmen and technicians.*

In einzelnen Teilen ist der eingebürgerte Standard allerdings unnötig hoch und zu teuer:

- Oeffentliche Dorfbrunnen: Die im Vergleich zu normalen Standpipes teuren Waschtröge scheinen nicht nötig. Verschiedene Evaluatoren, von Hans-Peter Müller (1977) bis Toni Hagen (1988) haben darauf hingewiesen. Inzwischen hat man die Konsequenzen gezogen. Hat man einmal systematisch abgeklärt, wozu und wie intensiv die Waschtröge gebraucht werden?
- Oeffentliche Duschenhäuser. Die aufwendigen Duschenhäuser sind nicht im erwarteten Mass gebraucht und oft zweckentfremdet worden. Richtigerweise hat man in späteren Jahren darauf verzichtet.

- Die in Bau und Betrieb aufwendigen Sandfilteranlagen werden oft nicht optimal betrieben. Die Qualitätsansprüche sollten nicht zu hoch angesetzt werden. Allenfalls ist es sinnvoll, in einer ersten Etappe auf eine Langsamsandfilteranlage zu verzichten; deren spätere Einbaumöglichkeit kann in vielen Fällen ohne Schwierigkeiten vorgesehen werden.
- Die bei den sogenannten Wasserpunkten gebauten Kleintanks wären nicht immer nötig gewesen; viele Quellen sind so stark, dass der Momentanzufluss für die Bedarfsdeckung ausreicht.
- Die Grösse und/oder der Komplexitätsgrad liegen bei mehreren Projekten jenseits des Optimums. Diese Feststellung drängt sich besonders heute, nach dem Zusammenbruch des staatlichen Leistungsvermögens, auf. Die Projektentscheidungen wurden getroffen unter der Voraussetzung, dass ein starkes Departement entstehe und bestehen bleibe, welches die lokalen Projektträger auch in Problemen des Unterhalts kompetent und wirksam begleite und unterstütze.

Die Erhebungen und statistischen Auswertungen an über 100 WV's, welche in den letzten 25 Jahren gebaut wurden, zeigen, dass der bauliche Zustand und die Funktionstüchtigkeit bei 2/3 der Projekte - trotz meist ungenügender oder gar fehlender Wartung - befriedigend bis gut sind; an jeder zweiten dieser Anlagen sind kleinere Reparaturen fällig. Bei einem Drittel der Systeme sind grössere oder grosse Reparaturen oder Sanierungen erforderlich. Auch diese, zwar summarischen Feststellungen belegen, dass die bauliche Qualität der CD / Helvetas- WV's gut ist.

Die Beurteilung der Bau- und der Betriebskosten hat nach zwei Gesichtspunkten zu erfolgen:

- a) Preis des Werkes / Wert des Werkes
- b) Finanzielle Tragbarkeit für die Projektträger

In diesem Abschnitt ist primär Punkt a) zu behandeln. Im 25-Jahr Bericht (Kapitel "Evaluation of Watersupply Systems, constructed from 1964 - 1989") wird dargelegt, wie sich die spezifischen Projekt-Investitionskosten pro Person entwickelt haben (Fig. 11). Die Grafik zeigt, dass die Zunahme der spezifischen Kosten zwar sehr gross, doch eigentlich nicht überraschend ist. Die Versechsfachung der spezifischen WV-Kosten von 2'000 auf 12'000 CFA entspricht etwa der Verfünffachung der Lebenshaltungskosten. Die Gegenüberstellung der spezifischen Investitionen aus Asien deutet zumindest an, dass die Behauptung, im Kameruner CDD werde zu teuer gebaut, kaum zutrifft. Allerdings müssen die aus den Statistiken ermittelten spezifischen Kosten relativiert werden, weil für Administration, Projekt und Bauleitung lediglich ein fixer Anteil von 23% eingerechnet ist. Der effektive finanzielle Aufwand - besonders bei langen Bauzeiten - ist erheblich grösser, besonders beim Einsatz von ausländischen, im Vergleich zu Kameruner Verhältnissen teureren Bauingenieuren.

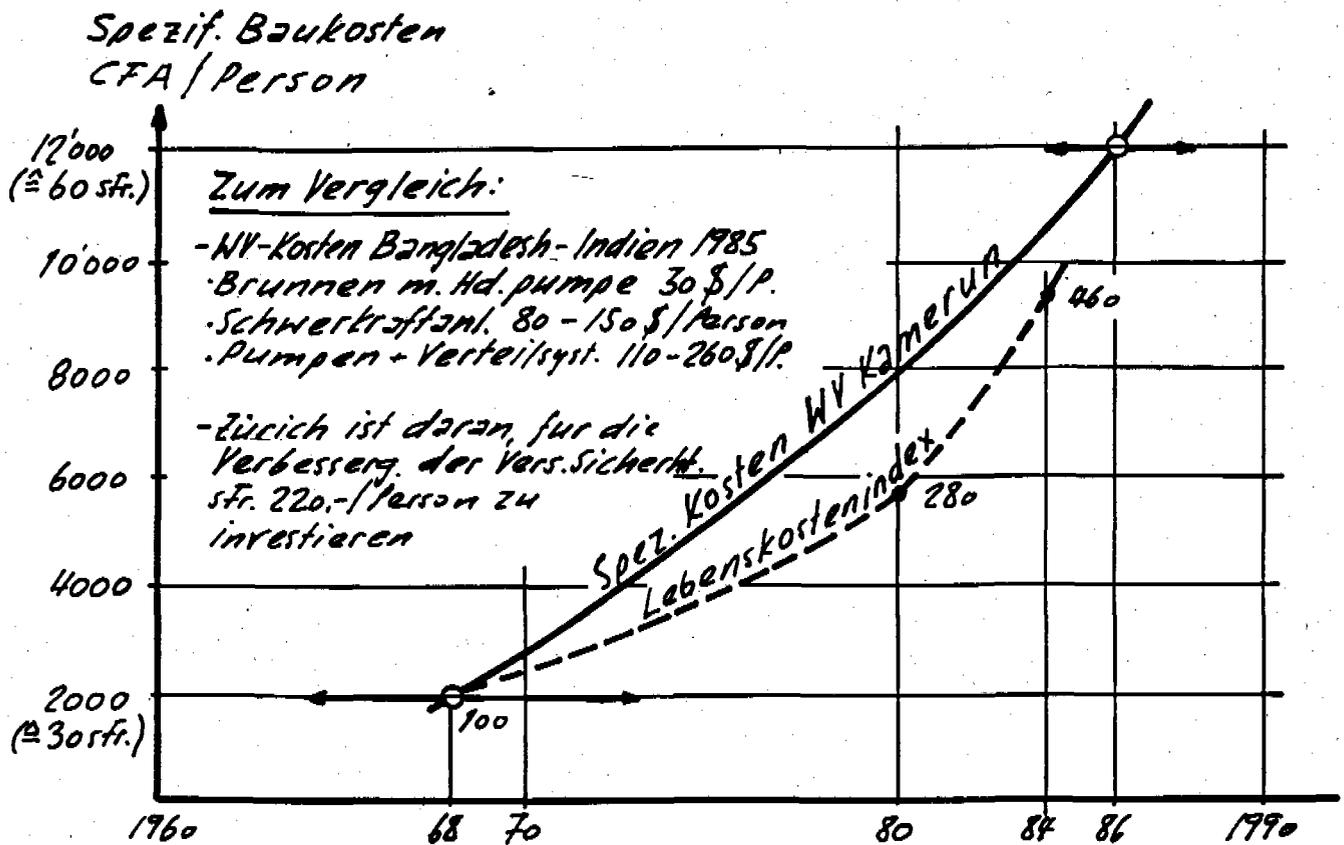


Fig.11 Entwicklung der spezifischen Baukosten

Rückblickend, angesichts der heutigen Problemlage muss bei einer beträchtlichen Zahl der Projekte gefragt werden, ob die vorwiegend im zweidimensionalen Rahmen von Technologie (2. Dimension in Fig. 10) und Finanzen (3. Dimension) optimierten Projekte wirklich richtig liegen. War da nicht die wichtige 1. Dimension, die Wasser-Ausgangslage, oft zu wenig geklärt? In den technischen Berichten werden die Sicherheit der traditionellen Wasserversorgung, die Aspekte Komfort / Aufwand und die Qualitätsverhältnisse oft nur summarisch gewürdigt; ein begründeter Bedarfsnachweis fehlt. Auch die 4. in der Figur markierte Dimension, jene der Prioritätsstufe des Wassers, verglichen mit anderen Bedürfnissen, scheint oft ungeklärt geblieben zu sein. Wenn z.B. in der Prioritätenliste eines Dorfes mehrere Positionen dringlicher eingestuft werden als Wasser, sind die Voraussetzungen für den Bau und den Betrieb einer WV eben ungünstig. - Die Dimension "Ökologie und Vernetzung" (Nr. 5 in Fig. 10) ist in der bisherigen Projektarbeit ohne systematische Instrumente und ungenügend in die Beurteilung einbezogen worden. Die Wahl einer Projektkonzeption ist dann gut, wenn auch die später noch zu behandelnden ökologischen Verhältnisse (oft "Sekundäreffekte" genannt), sowie die Projekteinbettung berücksichtigt und nach Möglichkeit günstig beeinflusst werden. In diesem Sinne könnte eine Art UVP die konzeptionellen Entscheide verbessern.

In der Fig. 10 wird auch ersichtlich, dass bei der traditionellen Wasserversorgung die Probleme der 2. und 3. Dimension (Technische Komplexität und Finanzen) praktisch nicht existieren. Der Projektentscheid, welcher für eine Dorfgemeinschaft (bezüglich Was-

ser) den Eintritt in die finanzielle Dimension bedeutet, ist wahrscheinlich viel eingreifender, als wir Experten uns bewusst sind. Vor diesem Hintergrund muss gefragt werden, warum nicht intensiver nach Lösungen in der Nähe der finanziellen Nullvariante gesucht wird, aufbauend auf den traditionellen Wasserbezugsweisen, derer sich die Leute seit Generationen bedient haben. Dies wären kleine, dezentrale Anlagen, oft ganz einfache Verbesserungen bestehender Quell- oder Grundwasserbrunnen. Der nachhaltige Betrieb und der bewusste Schutz dezentraler, lokaler Wasserstellen hat den zusätzlichen Vorteil, dass er das ökologische Bewusstsein einer Bevölkerung mehr fördert als eine Wasseranlieferung aus einem "fernen, fremden" Gebiet.

Oft ist der Entscheid für eine grosse, "richtige" Wasserversorgung, möglichst nach urbanen Vorbildern, zumindest stark mitgeprägt von auswärtigen, wohlhabenderen Bürgern, welche sich einen Alterssitz im Heimatdorf errichten möchten, ohne auf den sanitären Komfort der Stadt verzichten zu müssen. Solche Ueberlegungen weisen auf eine erhöhte Verantwortlichkeit von Inhabern von Privatanschlüssen, die in Kapitel 4.3.2 nochmals aufgegriffen wird.

In diesem Kapitel darf abschliessend festgestellt werden, dass die technische Konzeption der WV's in Kamerun den Helvetas-Grundsätzen (Basis-, Selbsthilfe-, Eigenständigkeits- und Partnerschaftsprinzip) mehr oder weniger entspricht. Fest steht, dass einfache, kleinere Projekte die besten Voraussetzungen zur Einhaltung und zum Gelingen der Helvetas-Ziele bieten. Die Erfüllung dieser Grundsätze entscheidet sich jedoch in den Themenbereichen der folgenden Kapitel (Projektdurchführung, Umfeld, etc.).

## 4.2 Projektdurchführung

### 4.2.1 Evaluationsbegriffe

Für die Begleitung von Entwicklungsprojekten (Monitoring\* und Evaluation) haben massgebende Trägerorganisationen wie die DEH oder die GTZ Arbeitsinstrumente geschaffen (8). Diese ermöglichen es, Evaluationsfragen übersichtlicher zu gliedern und Vergleiche unter verschiedenen Programmen anzustellen. Das Hauptanliegen dieser zielorientierten Planungsinstrumente besteht jedoch darin, Evaluationen so zu konzipieren, durchzuführen und darzustellen, dass sie von den an einem Projekt beteiligten Partnern anerkannt und als nützliche Arbeits- und Entscheidungshilfen gerne gebraucht werden. Fig. 12 (Mittelteil) ist ein Schema der DEH, welches einen Standardprojektablauf und die drei wichtigsten Evaluationsebenen Impact, Effektivität und Effizienz veranschaulicht. Auf der Stufe Impact geht es um die übergeordneten, regionalen Aspekte, um Oberziele und Gesamtauswirkungen. Die Effektivität, die "Effekte" oder die Auswirkungen werden an den

---

\*) Monitoring = fortlaufende, systematische Informationssammlung und Dokumentation über Entwicklungen und Ergebnisse (Erfolge und Misserfolge) mit dem Ziel, die Daten einfach auszuwerten. Verfügbarmachung als Entscheidungsgrundlagen im Interesse einer laufenden Projektoptimierung (Bau und Betrieb).

Fig. 12 Evaluation; Schema und Begriffe

Entw. polit. Oberziele

- Bessere Gesundheit
- Höherer Lebensstandard
- Abwanderung bremsen

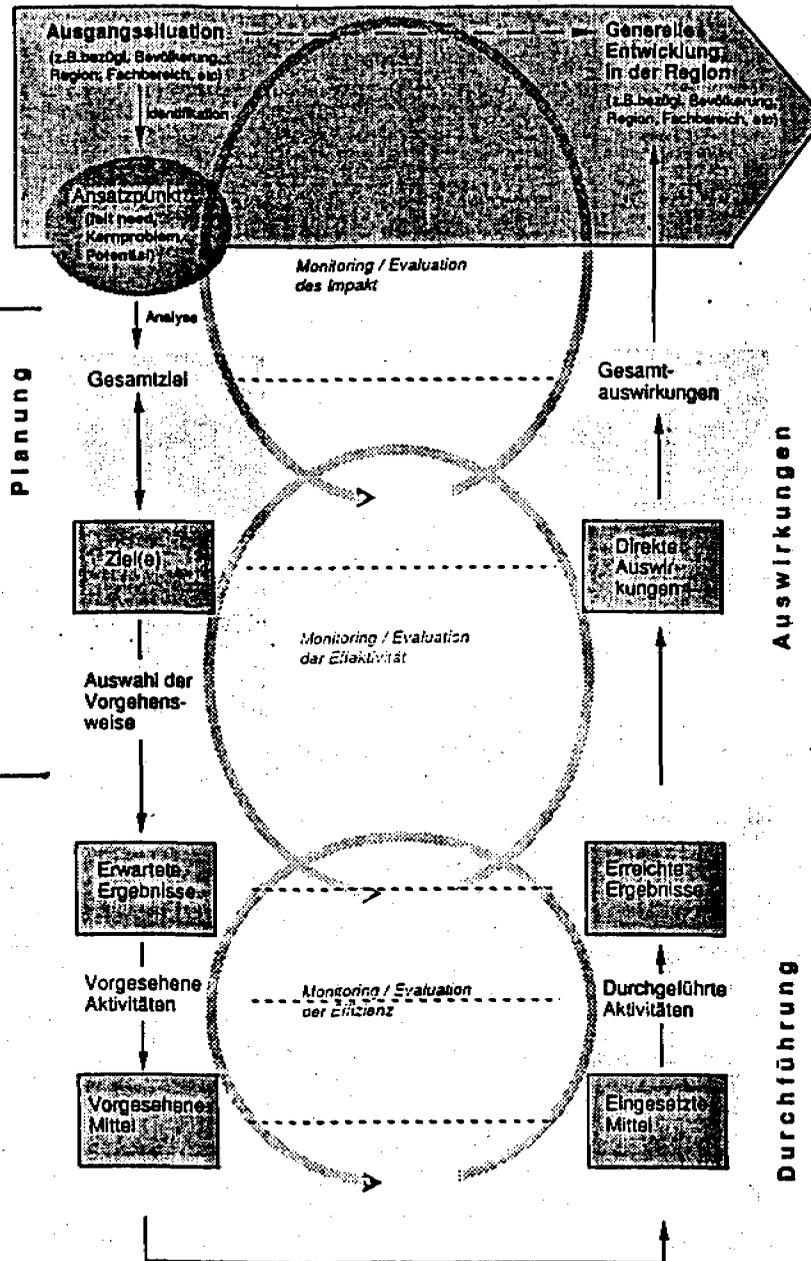
- Chancen, Ressourcen
- Schwierigkeiten
- Probleme

Gesamtziele (Effektivität)

- Verbesserung der dörfli.
- Trinkwasserversorgung (quantitativ; qualitativ)
- z.B. Versorgung X Dörfer  
  ↳ Y Einwohner
- Zeiteinsparung .....

- Planung inkl. Alternat.- Eval.
- Projektierung
- Organisation
- Durchführung
- Finanzierung
- Monitoringprogramm
- Monitoring
- Entscheidungsabläufe
- Information

**Schema zur Begriffsklärung**



Oberziele erreicht?

- Gesundheit
- Lebensstandard
- Abwanderungsbremse
- Neue Entw.- Initiativen

- Wirkungen v. zussen
- Einflüsse n. zussen
- Nachhaltige Funktion
- Nachhaltige Benützung
- Direkte Auswirkungen
  - z.B. Gesdh.- / Sterbestatistik
  - Entw. Wasserangebot
  - Entw. Wasser verbr.
- Nutzg. zus. gewonn. Zt.

- Vergleich Input / output (Aufwand / Nutzen)

direkten Projektzielen gemessen. Die Effizienz bezieht sich auf die Stufe der Durchführung: Welche und wieviele Mittel werden eingesetzt, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen (Input / Output; Kosten, Aufwand / direkter, quantifizierbarer Nutzen).

#### 4.2.2 Ziele des Wasserversorgungsprogrammes

Community Development in Kamerun und in anderen Ländern basiert auf Definitionen der Vereinten Nationen aus den 50er-Jahren:

*Community Development is the process by which the efforts of the people themselves are united with those of government authorities to improve the economic, social, and cultural conditions of communities, to integrate those communities into the life of the nation and to enable them to contribute fully to national progress.*

Der Direktor des CDD, A.W. Ndonyi, bestätigte diese Definition anlässlich der Jahreskonferenz 1975 in Kumba und präziserte die Aufgaben wie folgt:

1. *Educating the public and making them understand and appreciate the various development programmes aimed at overcoming ignorance, poverty and diseases;*
2. *Securing the willing participation of the people in the nation's development programmes;*
3. *Providing adequate technical advice and material aid for the implementation of Community Development programmes; and*
4. *Coordinating the efforts of the people with those of government, particularly at the village level.*

Vision und Ziele von Community Development decken sich mit den Grundsätzen der Helvetas-Projektarbeit und mit den bereits erwähnten 4 Helvetas-Prinzipien (17):

- Basisprinzip
- Selbsthilfeprinzip
- Eigenständigkeitsprinzip
- Partnerschaftsprinzip.

Im Sektor Trinkwasser gelten vorrangig folgende Oberziele:

- Förderung der Gesundheit (durch gutes Wasser und Hygiene)
- Entlastung vor allem der Frauen (lange Wege, schwere Lasten)
- Berufsbildung
- Lebensstandardverbesserung / Verhinderung der Abwanderung in die Städte.

Auf der Effektivitätsstufe sind nie eindeutige quantitative Ziele festgelegt worden. Bezüglich Wasser galt und gilt die Devise: Gutes Trinkwasser in ausreichender Menge und nahe für möglichst

viele Landbewohner. Es gab nie eine markante Tendenz, das Wasser auch als Produktionsfaktor in der Landwirtschaft oder im Gewerbe zu aktivieren. Dies ist wohl erklärbar aus den klimatischen Verhältnissen der beiden Provinzen SW und NW, welche für Regenfeldbau relativ günstig sind. - Im Bereich Ausbildung wiesen die Ziele in 3 Richtungen:

1. Ausbildung von Basishandwerkern, mittleren Kadern (intern) und Ingenieuren (extern) für das CDD.
2. Ausbildung von Personal für den Unterhalt der WV's.
3. Ausbildung von bauhandwerklichen Fachleuten für andere Regierungsstellen und den privaten Sektor (ländliches oder städtisches Baugewerbe). Bau/Holzbau/Sanitär.

Auch auf der Ebene der Durchführung (Effizienz) wurden bisher keine konkreten Ziele definiert. Im technischen Bereich setzt jeder Feldingenieur seine kurzfristigen, meist saisonalen Effizienzziele und versucht, diese mit seinem Team und der Dorfbewölkerung zu erreichen.

#### 4.2.3 Aufgaben und Zusammenwirken von CDD und Helvetas

Die Aufgaben des CDD und jene von Helvetas, sowie das Zusammenwirken der beiden Organisationen lassen sich vereinfacht an einem Standard-Projektablauf erklären (Fig. 13). Im Organigramm des CDD (Fig. 4) erscheint Helvetas nicht. Die personellen, organisatorischen und finanziellen Dienstleistungen galten offiziell immer dem Departement, nicht einzelnen Dörfern. Diese Regelung ist auch in den Zusammenarbeitsverträgen mit der Regierung festgehalten. Die Dienstleistungsfunktion besonders des Ingenieurs (wenn man von finanziellen Projekthilfen absieht) ist eigentlich normal. Der Ingenieur tritt als Berater des Bauherrn auf. Die gegenüber der Wirklichkeit vereinfachte Fig. 13 zeigt, wie intensiv die einzelnen Projektschritte ineinandergreifen, wie verschieden und vielfältig die Beiträge und Komponenten der einzelnen Projektpartner und -mitarbeiter sind. Damit ein derart komplexes und vernetztes Zusammenwirken funktioniert, müssen entsprechende personelle, soziale und materielle Rahmenbedingungen gegeben sein. Die integrierte Arbeitsweise (Koperation zwischen einzelnen CD-Sektionen und horizontale Zusammenarbeit zwischen Regierungsservices auf Dorfebene - Gesundheit, Landwirtschaft etc.) wurde zu wenig gefördert. So ist zum Beispiel bedauerlich, dass es sogenannte Women-CDA's gibt, die sich fast ausschliesslich in den spezifischen Interessenbereichen der Women-section, also Haushalt, Familie, Landwirtschaft betätigen, während die Men-CDA's die Dörfer auf dem Gebiet der technischen Infrastrukturfragen zu betreuen haben. Diese personelle Aufteilung widerspricht dem wichtigen Bestreben, die Partnerschaft zwischen Frauen und Männern zu fördern, und sie bewirkt ausserdem eine suboptimale Nutzung der knappen personellen und finanziellen Ressourcen. Kulturelle Gegensätze, unterschiedliche Wertvorstellungen und krasse materielle Ungleichheiten zwischen ausländischen und einheimischen Projektmitarbeitern können Projektablaufe stören oder gar als Ganzes gefährden. - Verschiedene Schwierigkeiten, die schon weiter vorne

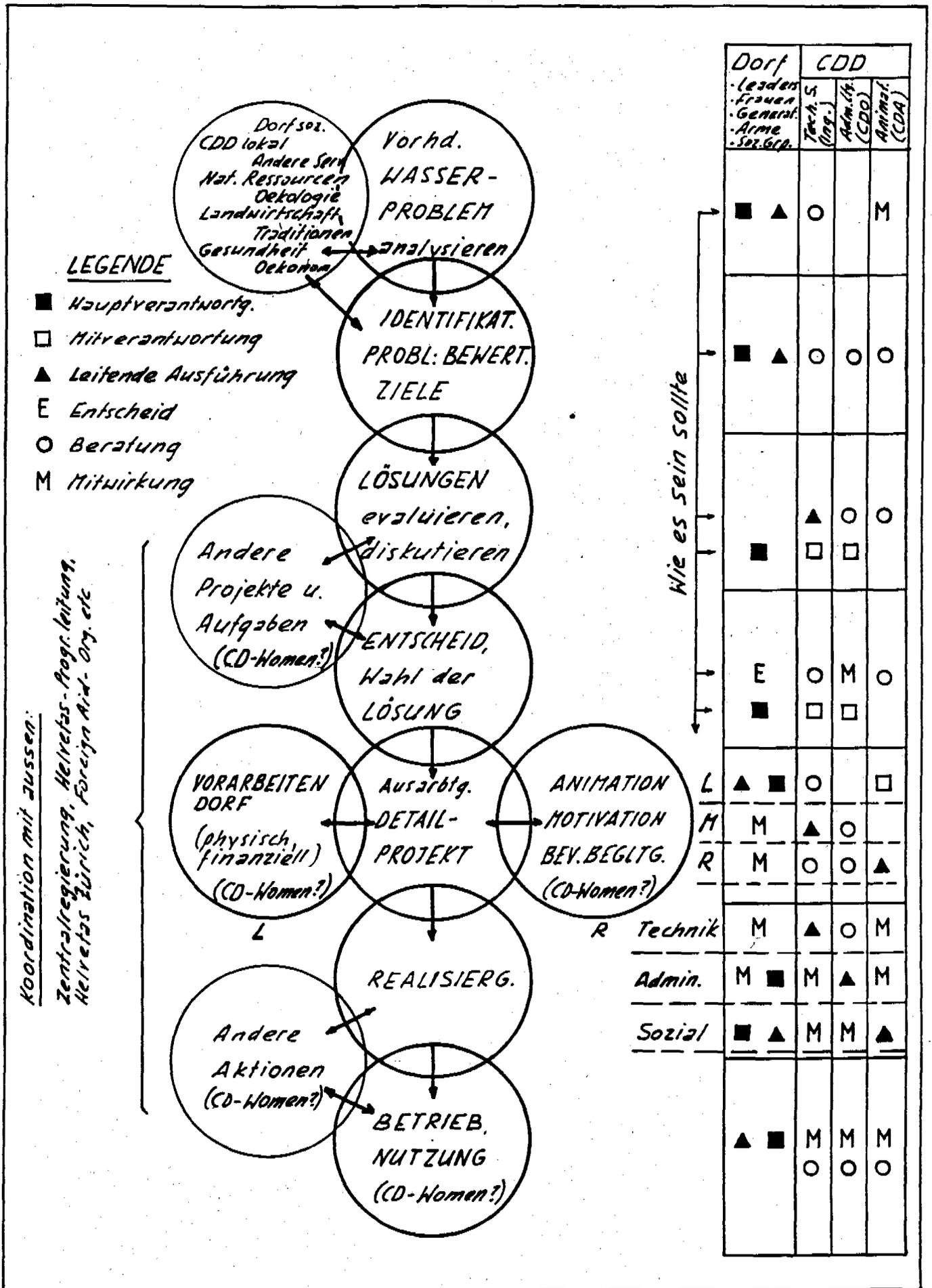


Fig.13 Schema Projektablauf und Mitwirkung

angesprochen worden sind, haben Helvetas-Feldmitarbeiter immer wieder dazu verleitet oder gezwungen, aus ihrer Beraterrolle auszubrechen und ihnen eigentlich nicht zustehende Initiativen und administrative Führungsfunktionen zu ergreifen. - Diskreter, indirekter und zurückhaltender als bei den Helvetas-Feldingenieuren ist (sollte sein) die Unterstützung des CDD durch die regionale Programmleitung von Helvetas und durch die Geschäftsstelle in Zürich. Durch die vertraglich festgelegte Integration von Helvetas in das Departement für Community Development hat Helvetas auf die direkte Mitsprache verzichtet. Was blieb sind indirekte Einflussmöglichkeiten, z.B. über die Mobilisierung oder Verhinderung von Foreign Aid für die einzelnen Projekte. Der Gebrauch solcher Druckmittel ist allerdings heikel und führt zu Spannungen, besonders dann, wenn nicht allgemein anerkannte Policy-Grundsätze existieren, oder wenn solche nicht durchgehend gleich interpretiert und auch eingehalten werden.

#### 4.2.4 Evaluation der Effizienz

Misst man die Zusammenarbeit zwischen CDD und Helvetas am baulichen Output, darf festgestellt werden, dass das Zusammenwirken zum Beispiel in der wichtigsten Beziehungslinie zwischen CDO und Helvetas-Ingenieur nicht schlecht gewesen sein kann. Die meisten (Kameruner und Schweizer) haben sich aus positiver, freier Einstellung um sachlich und menschlich gute Zusammenarbeit bemüht. Aus zahlreichen beruflichen Kontakten sind Freundschaften gewachsen, welche die gemeinsame Zeit im Projekt überdauern. Besonders auch das Zusammenwirken von Helvetas-Experten und einheimischen Technikern und Ingenieuren entwickelte sich in den meisten Fällen in einer guten und fruchtbaren Atmosphäre. Wie allenthalben gab und gibt es auch in Kamerun menschliche Differenzen - das ist normal. In einigen der von Otto Götsch eingeholten Stellungnahmen ehemaliger einheimischer Helvetas-Angestellter wird sehr direkt, in anderen höflich-diskret und eher zwischen den Zeilen eine gewisse Arroganz der weissen Experten beklagt. Sicher waren das subjektive Empfindungen, und wo Arroganz tatsächlich vorgekommen ist, mag sie unbewusst oder ungewollt gewesen sein. Solche Hinweise oder Vorwürfe sind weder zu dramatisieren noch in den Wind zu schlagen. Besteht nicht wirklich eine gewisse Gefahr, dass wir als "Besserwisser" auftreten und vorhandene, vielleicht über Generationen gewachsene Fähigkeiten und Erfahrungen gering achten? - Was weitgehend fehlte, war eine Zusammenarbeit zwischen der technischen Sektion einerseits (Helvetas und Kameruner Techniker) und den für Animation und Community work eigentlich zuständigen CDO's und CDA's andererseits. Dies mag hauptsächlich auf die absolut ungenügenden Arbeitsmittel und auf die fehlende Führung dieser Leute durch das Departement zurückzuführen sein. Es ist aber doch auch erkennbar, dass wir (Helvetas-Mitarbeiter) den sozialen Faktor der Zusammenarbeit mit der Bevölkerung unterschätzt und auch moralisch nicht genügend gefördert haben. Der Ingenieur hat sehr wohl (mit oder ohne CDO) Bevölkerungsbeiträge in Form von Geld oder Arbeit gefordert - er war auch gerne bereit zu loben, wenn es gut lief, oder zu kritisieren, wo keine Fortschritte waren. Ob und wie Ingenieure und Techniker versucht haben, den CDA's oder der Bevölkerung bei der Lösung von Problemen beizustehen, ist aus den verfügbaren Unterlagen nicht ersichtlich - wahrscheinlich ist dieser Support meistens bescheiden gewesen.

Die gravierendste Problematik bestand wohl darin, dass die CD-Angestellten - im Gegensatz zu den Helvetas-Ingenieuren - oft mit absolut ungenügenden Arbeitsmitteln auskommen mussten. Dies führte auch zu Belastungen in der Zusammenarbeit und zur Beeinträchtigung der gemeinsamen Leistungsfähigkeit. Die Probleme der Bürokratie sind im Kapitel 3.3 erwähnt. Es ist weder möglich noch nötig, die offensichtlich beträchtlichen Hinderniswirkungen der mühsamen und langen Informations-, Entscheidungs- und Geldflusswege der öffentlichen Verwaltung im Detail zu erörtern.

Im Bereich der baulichen Realisierung von Infrastrukturprojekten sind die gut ausgerüsteten Helvetas-Ingenieure mit ihren fähigen und kompetenten Technicians in der Lage gewesen, effiziente Bauabläufe zu gewährleisten. Der Einbezug der Baufachschule Kumba (geführte Praxiseinsätze von Studentengruppen) hat die Wirkungsweise zusätzlich verbessert. Was zu gewissen Problemen geführt hat, sind die relativ häufigen Expertenwechsel (alle 3 bis 4 Jahre), die von den lokalen Mitarbeitern und vom administrativen CD-Personal erhebliche Anforderungen und Anpassungsfähigkeit verlangt haben. Gut war, dass sich die Nachfolger in der Regel mehrere Wochen lang an der Seite ihrer Vorgänger einleben und einarbeiten konnten. Wechsel auf der Geschäftsstelle in Zürich und solche des Helvetas-Programmleiters in Kamerun haben sich indirekt, besonders in den Bereichen der Projektpolitik und im Hinblick auf Einhaltung / Vernachlässigung von Grundsätzen auf die Arbeit vor Ort ausgewirkt.

Die inzwischen ausgebildeten und in ihre Aufgaben und Funktionen eingesetzten Kameruner Ingenieure sind fachlich und menschlich gut qualifiziert. Von da her gibt es keine Zweifel an den Voraussetzungen für die erfolgreiche Fortsetzung des Programmes. Die Hauptschwierigkeiten liegen auch hier bei den politisch-finanziellen Grundproblemen des Landes, des CDD im besonderen. Die einheimischen Ingenieure müssen heute unter ähnlich schlechten Bedingungen arbeiten wie das übrige CD-Personal. Da es sehr unsicher ist, ob die Baufachschule REDSTS als starke Stütze erhalten werden kann, entfällt eventuell ein weiterer Faktor, der die Leistungsfähigkeit des Projektes mitbegründet hat. Starke Effizienzeinbrüche im Bereich der Bauleitung und der Bauausführung werden somit unvermeidlich, es sei denn, das Departement erfahre eine massive politisch-finanzielle Aufwertung.

Die Beitragsstatistik (Tab. 14) belegt, dass die Ziele bezüglich der Eigenanteile nicht erreicht worden sind. Der Staat hat mit seinen 24 statt der erwarteten 30 % das Ziel ungenügend erfüllt.

Leistungsanteile	Cash	Arbeit	Total	Bemerkungen
Dorf	190 (12%)	190	380 (16%)	Ann. je 1/2
Staat Kamerun	390 (24%)	(-)	390 (16%)	
Auslandshilfe	1080 (65%)	(-)	1080 (45%)	
Supervision, techn./admin.	(-)	555	555 (23%)	Helvetas + Regierung
Total	1660 (100%)	745	2405 (100%)	

Tab.14 Kosten- und Leistungsanteile (in Mio. CFA) für 102 WV-Projekte

Die Dörfer haben statt ihrer 20% nur gerade 12% Cash contribution geleistet. Leider ist in den verfügbaren Berichten nicht ersichtlich, wie die in Tab. 14 mit ca. 8 % des gesamten Projektwertes eingesetzte Dorf-Arbeitsleistung quantifiziert worden ist. Es wäre interessant zu wissen, mit wieviel CFA der Arbeitstag eines "Freiwilligen" gewichtet ist. Bei den Regierungsfinanzen bestand ein Problem darin, dass die mühsam auszulösenden Beträge in oft sehr kleinen Jahrestanchen, über viel zu lange Zeit verteilt, ausgerichtet wurden. Dies hat zu preistreibenden Bauverzögerungen und zur Schwächung der Motivation bei der Zielbevölkerung geführt. In Tab. 14 sind Mittelwerte über 25 Jahre verzeichnet. Die Tendenz der Lokalbeiträge (Staat und Dorf) ist seit langer Zeit abnehmend. - In der Fremdfinanzierung (Foreign Aid) war Helvetas in der Lage, verschiedenste Geldquellen zu aktivieren, so dass die Projektarbeit sich nie mangelnder Auslandhilfe zu beklagen hatte. Die erwünschte Plafonierung der Foreign Aid auf 50% wurde nicht eingehalten: Die Auslandbeiträge (ohne Berücksichtigung der technischen und administrativen Leistungen von CDD und Helvetas und ohne die physischen Leistungen der Bevölkerung) betrug im Durchschnitt 65% der reinen Cashkosten. Mit der Erschliessung ausländischer Geldquellen wird das CDD infolge seiner problematischen inneren Verfassung in Zukunft grössere Mühe haben.

Die übliche Dorfbeteiligung war nicht nur in den finanziellen Leistungen ungenügend. Auch die Arbeitseinsätze der Communities waren oft mühsam. Allerdings ist eine Verallgemeinerung nicht zulässig, denn es gibt auch Beispiele, wo die finanziellen Leistungen und/oder der Arbeitsbeitrag der Dorfbevölkerung sehr überzeugend und effizient waren. Es sei zum Beispiel an das Graslanddorf Weh erinnert, wo eine grosse Wasserversorgung für 11'000 Leute innert weniger als 3 Jahren gebaut worden ist. Oder an die Doppelversorgung Bachuo Ntai und Bachuo Akagbe, mit einer Village-contribution (Geld + Arbeit) von fast 50% (leider nur in der ersten Ausbaustufe). Es wäre aufschlussreich und wichtig, die erfolgreichsten und die schwierigsten Beispiele genauer zu analysieren und auch den Fragen nachzugehen, warum Community-Motivation im Laufe der Zeit erodiert. Zwei Feldingenieur-Stimmen, beide aus Bamenda, mögen die Unterschiede der Erfahrungen und die Verschärfung des Problems in späteren Jahren deutlich machen:

*Die Mitarbeit der Dörfer bei der Erstellung von Projekten war im allgemeinen recht gut. Ein Dorf im vollen Einsatz, z.B. beim Aushub eines Reservoirs zu erleben, erinnert an einen Ameisenhaufen. Es wird meist nicht allzu rationell vorgegangen, dafür mit Palaver und Freude. Natürlich lief die Community-Arbeit nicht immer wie am Schnürchen, aber die Lösung solcher Probleme brachte mehr als nur die ausgeführten Projekte.*

*Ich bin überzeugt, dass das Selbstbewusstsein der Dorfleute durch den erfolgreichen Abschluss eines ihrer Selbsthilfeprojekte bestärkt wird. Es kann hier zwar nicht mit einer Waage gemessen werden, aber politische Vorstösse, die von solchen Dörfern vorgenommen wurden und auch persönliche Erfahrungen im Gespräch deuten eindeutig auf diese Tatsache*

hin. Wie tief sich dieses Selbstbewusstsein über das ganze Dorf erstreckt oder sich nur auf einzelne Persönlichkeiten konzentriert, hängt von der Organisation des Dorfes ab.

Nach der Fertigstellung eines Projektes hörte ich oft vom Dorf, was nun? wie geht es weiter? Die Leute wollen nicht, dass der Faden abreisst, sie wollen mehr tun. Da werden die verrücktesten Ideen vorgebracht, z.B. der Bau eines swimming pools um Touristen anzulocken, etc. Trotzdem sollte sich CD zu diesem Punkt etwas einfallen lassen (Kleingewerbe, Landwirtschaft, etc.).

Karl Wehrle,  
Prov. Engineer NW (1978)

---

Nebst dem Ziel der Uebergabe meiner Funktion als Provinzingenieur, hatte ich aber auch genügend Zeit, mich an der Ausführung von Bauvorhaben einzusetzen. Obschon die meisten Projekte bereits zu früherer Zeit gestartet wurden und sich die Arbeiten auf das Fertigstellen konzentrierten. Gewisse Projekte verlangten aber weit mehr als eine technische Ueberwachung: Die immer wieder notwendige Motivationsarbeit - welche in den meisten Fällen eher frustrierende Erlebnisse für mich waren. Diese Motivation konnte eigentlich nur von der betroffenen Bevölkerung erkaufte werden, indem wir immer wieder Finanzspritzen von Helvetas geben konnten und diese dann mehr oder weniger durch die Mitarbeit der Bevölkerung kompensiert wurden. Finanzbeiträge der lokalen Leute kamen nur sehr zögernd und spärlich. Die Art und Weise, ultimative Forderungen zu stellen, haben mir sehr widerstrebt und doch schien diese Methode fast unumgänglich und wurde ja auch von allem Anfang an immer wieder praktiziert. Ein echtes gegenseitiges Vertrauen konnte ja somit nie entstehen - aber was wäre die Alternative, immer wieder dieselben Fragen!

Theo Schöni,  
Prov. Engineer NW (1988)

---

Leider sagen die umfangreichen Projekterhebungen der vergangenen 2 Jahre wenig aus über die tieferen Ursachen von Erfolgen und von Verweigerung der Community. Sicher ist, dass die in vielen Fällen schleppenden, eher freudlosen und kleinen Dorfleistungen die Effizienz der Projekte beeinträchtigt haben. Als wahrscheinliche und mögliche Hauptgründe kommen in Frage (einzeln oder in Kombination):

- Mangelnde Beteiligung der Bevölkerung (Frauen, Arme, Junge etc.) in den Vorbereitungs-, Evaluations- und Entscheidungsphasen; ungenügende Information und Diskussion; dorfinterne Streitereien.
- Druck von Einzelpersonen oder sozialen Gruppen (z.B. Interessenten für Privantanschlüsse).

- Schlechte Organisation auf Niveau Dorf (ineffizientes, nicht repräsentativ zusammengesetztes (Frauen?) oder unehrliches Project-Committee; Fehlen von Anleitung / Begleitung bei Formierung und Führung von Committees, z.B. Finanzadministration, Management, Community Work, etc.).
- Projektstart bevor Projekt baureif war und ohne klare Verhältnisse über Aufwand und Beitragspflichten (Man darf ein Dorf im Verlaufe der Bauzeit nicht mit immer neuen Forderungen belasten).
- Projektstart, bevor die vereinbarten Vorleistungen des Dorfes erbracht sind.
- Fehlende oder nicht benützte Sanktionsmöglichkeiten bei Nichteinhaltung von Verpflichtungen (aller Beteiligten).
- Missachtung sozialer, religiöser, kultischer, traditionell-rechtlicher Faktoren, ev. Tabus (z.B. kein Wasser für den Chief's-Compound).
- Wasserproblem ist nicht prioritär, nicht wirklicher "felt need". Lancierung eines nicht dringlich benötigten und von allen gewollten Projektes ist kapitaler Fehler.
- Kraft der Bevölkerung wird auf zu viele gleichzeitig laufende Projekte verzettelt (nicht zu verwechseln mit anzustrebender Integration).
- Aufwand / Nutzen (ev. Schaden) - Relation "stimmt" nicht (siehe Impact).
- Fehlende Kraft des Dorfes (Ueberalterung, Mangel an Arbeitskräften und Geld; beschränkte Lebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Region, interne Dorfrivalitäten).
- Freude, Begeisterung und Eifer sind ansteckend; daran haben wohl manche administrative und technische Leiter zu wenig gedacht und geglaubt.
- usw

Schwierigkeiten auf Dorfebene wirken sich vor allem auf die Bauzeit sehr negativ aus: Die Realisierungszeiten für Wasserversorgungen haben sich von anfänglich ca. 3 Jahren auf 6 Jahre verdoppelt, was nicht nur mit den zunehmenden Projektgrößen erklärt werden kann. Dieses Effizienzproblem im Dorf hat auch negative Wirkungen auf die Leistungsfähigkeit der technischen Sektion und auf die Baukosten. Bei schleppendem Baufortschritt ist der Bauleitungsaufwand extrem hoch.

Den oben angesprochenen Problemen kann nur begegnet werden, wenn die Entscheidungen eines Projektes auf guten und umfassenden, klar dargelegten Grundlagen basieren und besonders auch von der lokalen Bevölkerung (von allen!) mitgetragen werden. Hier dürfte eine Hauptschwäche des CD/Helvetas-Programmes liegen. Ausserdem sind die Pflichten der Beteiligten, die Programme bis und mit dem

langfristigen Betrieb im voraus klar auszudiskutieren und auch in schriftlich-grafischer Form verbindlich festzulegen; es empfiehlt sich, eigentliche Vertragsregelungen (Rechte, Pflichten und Konsequenzen) zu treffen. Ebenso wichtig ist, dass es den CD-Mitarbeitern (den Animatoren und Technikern gemeinsam) gelingt, die Zielbevölkerung von der grossen und entscheidenden Bedeutung ihres Beitrages (des finanziellen und physischen) moralisch zu überzeugen. Jede und jeder muss wissen, dass ihre/seine Arbeit erst die Leistungen der anderen zum Tragen bringt. In den Programmen und Verträgen sind Zwischenziele zu definieren, welche zwingend erfüllt sein müssen, bevor weitere Projektschritte eingeleitet werden. Grosse Projekte sollten, falls sie sich nicht überhaupt vermeiden lassen, in kleinere Einheiten aufgeteilt werden, die für sich allein bereits sinnvolle Elemente bilden.

Die skizzierten Vorschläge sind bereits Teile eines Monitorings. Der erfolgreiche, technisch, finanziell und managementmässig effiziente Bau und der nachhaltige Betrieb zum Nutzen der Zielbevölkerung erfordern ein laufend den Verhältnissen angepasstes Monitoring (der Effizienz). Systematisch und sinnvoll erhobene, transparent dargestellte und verbreitete Daten und Informationen (über Geld, Arbeitsfortschritt, positive Erfahrungen, Probleme, Meetings, Entscheide, Kontakte, etc.) helfen mit, die Betroffenen zu Beteiligten und Verantwortlichen zu machen. Dazu gehört die häufige, offen und partnerschaftlich geführte Diskussion. Dieses Verfahren erfordert Kraft und Zeit, doch es ist eine Arbeitsweise, die sich lohnt.

Ein äusserer Problembereich, welcher die Effizienz des Wasserversorgungsprogrammes negativ beeinflusst, besteht in der mangelnden Koordination und in der Konkurrenz zwischen verschiedenen staatlichen Stellen und auch von Geberorganisationen untereinander. Am krassesten ist wohl die WV-Kampagne von "Scanwater". Eine von Dänemark finanzierte Organisation baut schlüsselfertige Wasserversorgungen ohne irgendeine Beteiligung der Dörfer. Die Baukredite müssen vom kamerunischen Staat sukzessive zurückbezahlt werden. Der Betrieb dieser technisch nicht angepassten Anlagen, welche in grösserer Zahl auch in NW und SW installiert worden sind, ist kostenintensiv, weil die komplexen Gebilde Energie und Chemikalien brauchen. Zahlreiche der in wenigen Jahren gebauten Anlagen stehen bereits still, weil Treibstoff und Ersatzteile fehlen. Inzwischen soll von offizieller Seite verlautet sein, die Regierung habe das Scanwater-Projekt gestoppt - dies im Zusammenhang mit der dringlichen wirtschaftlichen Sanierung des Landes. Diese Notbremsung, wie auch die Zusammenlegung der Departemente GR und CD verbessern die Voraussetzungen für die sinnvolle Abwicklung von Selbsthilfeprojekten. Wichtig ist, dass Organisationen wie Helvetas im langfristigen Interesse der Zielbevölkerungen (vermehrt) Prinzipientreue halten und auch auf die Fragwürdigkeit jener Institutionen hinweisen, die als "Weihnachtsmänner" auftreten und wieder verschwinden. In Regionen und Dörfern, welche "Scheingeschenke" annehmen, bleibt Helvetas nur der Rückzug.

#### 4.2.5 Evaluation der Effektivität

Im Bereich der Effektivität sind, abgesehen von der Absicht, mög-

lichst viele Menschen mit Trinkwasser zu versorgen, keine Ziele festgelegt worden. Deshalb muss auch die Beurteilung der Zielerfüllung primär an qualitativen Merkmalen gemessen werden. In den innert 25 Jahren versorgten Dörfern ist die Wassersituation zweifellos im Sinne der Zielsetzung markant verbessert worden: In 77 von 109 untersuchten WV's (70%) wird die Wasserqualität als "safe for human consumption" bezeichnet. In fast 40 Fällen ist die Qualität als "mittelmässig" oder "zeitweise ungenügend" (nach heftigen Regenfällen) eingestuft worden. Die Ursachen der sporadischen Verschmutzungen liegen oft darin, dass unsauberes Oberflächenwasser in die Fassung gelangen kann oder im unsachgemässen Betrieb von Langsandsfiltern. In relativ vielen Fällen führt Beweidung des Fassungsgebietes zu Problemen. Die meisten der Qualitätsprobleme könnten mit optimalem Unterhalt vermieden werden. Bei 8 Versorgungen ist die Wasserqualität schlecht; in einem Fall (Mankon IRZ) musste dem Wasser die Eignung zum Trinken abgesprochen werden.

Die verfügbare Wassermenge ist bei rund der Hälfte der Anlagen ausreichend. Bei fast jeder zweiten WV wird periodischer Wassermangel in der Trockenzeit beklagt, wobei sich das Problem in etwa der Hälfte dieser Fälle durch ordentlichen Unterhalt beheben liesse (Leckagen, Verstopfungen, zu viele und teils illegale Privatanschlüsse, fehlende Reservoirkapazität).

Es bestehen kaum verlässliche Angaben darüber, wie gross die Zahl der in ländlichen Gebieten Westkameruns lebenden Menschen ist, die heute dringend einer Verbesserung ihrer Wassersituation bedürfen. Fig. 15 zeigt die Bevölkerungswachstumskurve und die ungefähre Entwicklung der Zahl der von CDD / Helvetas mit Wasser Versorgten (bis 1988 ca. 360'000 in NW und SW). Man kann annehmen, dass mindestens die städtische Bevölkerung und jene von regionalen Verwaltungszentren (Divisional- und Subdivisional Headquarters) früher oder später von der SNEC bedient werden. Ausserdem verfügen möglicherweise gegen 150'000 Personen über WV's von anderen Institutionen (Génie Rural, SCANWATER, etc.). So verbleibt in den ländlichen Gebieten eine heute (1988) "nicht versorgte" Zahl von ca. 750'000 Leuten (gegenüber 900'000 im Jahre 1960).

Diese Ueberschlagsrechnung zeigt, dass die Zahl von Landbewohnern ohne institutionalisierte, "moderne" WV nach 28 Jahren Projektarbeit fast gleich hoch ist wie 1960. Das heisst nun keingeswegs, dass alle diese 750'000 Menschen einer neuen WV bedürfen. Nimmt man an, dass ein Drittel von ihnen über ausreichende und aufwandmässig tragbare natürliche Wasserbezugsorte verfügt, und dass bei einem weiteren Drittel die Sanierung in Massnahmen liegt, welche sich technisch und finanziell nahe der Nulllösung bewegen, so verbleibt ein Versorgungs-Nachholbedarf für 250'000 Menschen (z.B. 50 Versorgungen à 5'000 Personen). Will man diesen WV-Bedarf innert ca. 30 Jahren decken, so bedeutet das, dass in der NW- und in der SW-Provinz durchschnittlich pro Jahr eine WV gebaut werden muss. Diese zu einfache Rechnung berücksichtigt - neben der Unsicherheit der Annahmen - allerdings zwei "Zeitbombenfaktoren" nicht:

1. Sanierungspendenzen und Erneuerungsaufwand an den bereits gebauten Wasserversorgungen.
2. Bevölkerungszunahme (Landbevölkerung ca. 3%/Jahr).

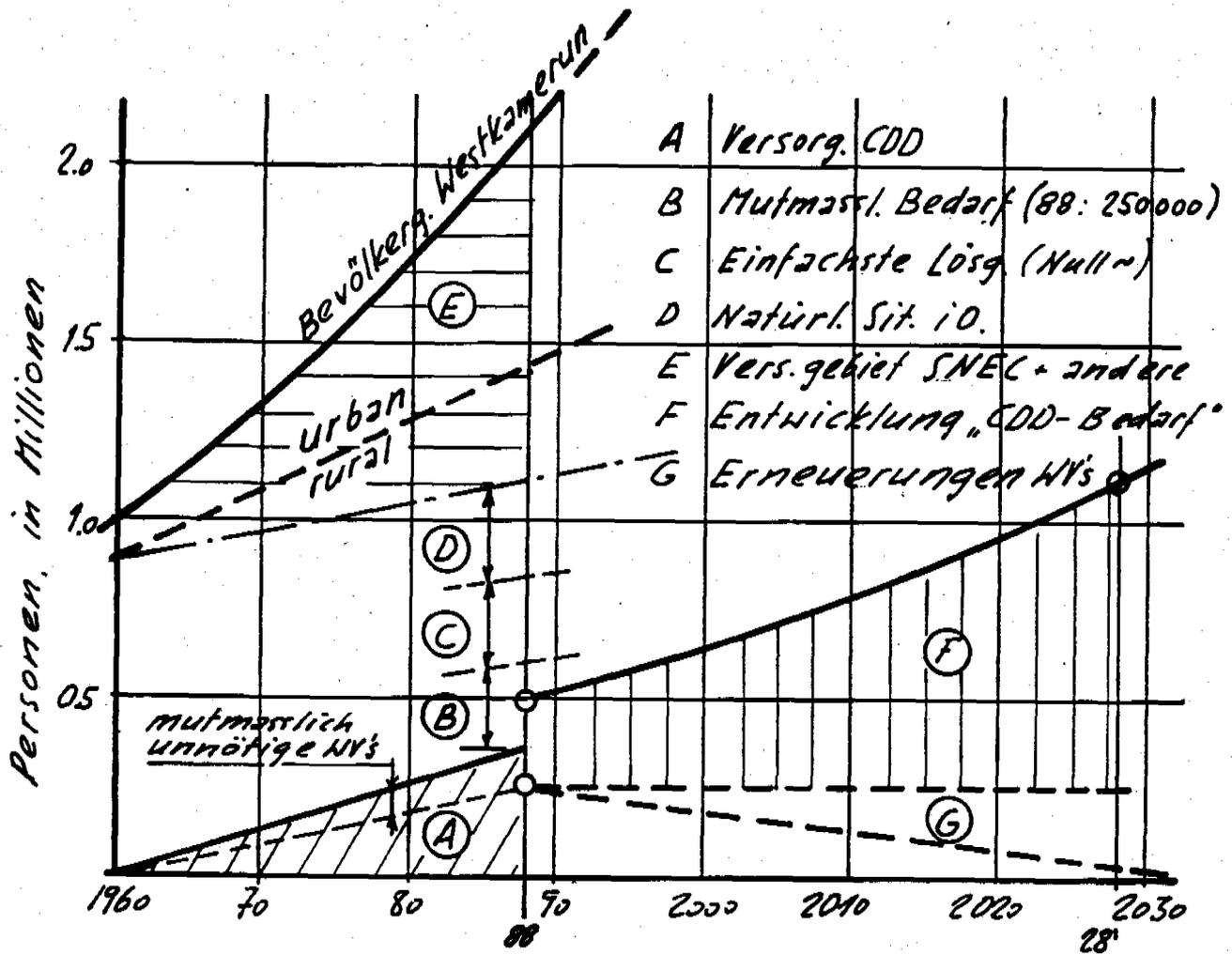


Fig.15 Entwicklung der Bevölkerung Westkameruns und der von CDD/Helvetas mit Wasser Versorgten

Bei Annahme einer mittleren Anlagen-Lebensdauer von 30 Jahren und mit der zusätzlichen, gewagten Hypothese, wonach lediglich 2/3 der bisher realisierten Anlagen wirklich nötig und später tatsächlich zu erneuern sind, ergibt sich ein zusätzlicher, jährlicher "Nachrüstungsbedarf" von etwa  $\frac{2}{3} \times 360'000 : 30 = 8'000$  Einwohrgleichwerten. - Wenn die Bevölkerungswachstumsrate von jährlich ca. 3 % nicht eingedämmt werden kann, so wird sich die Bevölkerung in den ländlichen Gebieten innert 30 Jahren nochmals mehr als verdoppeln! Die Entwicklung im angenommenen CD-Wasserversorgungsbereich über 30 Jahre:

$$\underbrace{\left( \frac{2}{3} \times 360'000 + 250'000 \right)}_{490'000 \text{ heute}} \times \underbrace{\left( 1 + 0,03 \right)^{30}}_{2.4 \text{ Wachstumsfaktor}} = \text{ca. } 1'200'000$$

Zwischen heute und 2028 wären ca. 1'200'000 abzüglich 240'000 ausgeführte, also 960'000 Einwohrgleichwerte neu zu realisieren; bei einer mittleren Anlagengrösse von 5'000 EWG sind das 190 Anlagen oder 6 - 7 pro Jahr (ohne die Erneuerungen). Dabei können

/ sollen die einzelnen Versorgungen durchaus aus mehreren kleineren, autonomen und einfachen Einheiten bestehen.

Die theoretischen Ueberschlagsrechnungen zeigen die Dimension des ländlichen Wasserproblems: über die kommenden 30 Jahre müssten pro Jahr ca. 8 neue Versorgungen à je 5'000 EWG gebaut werden. Die gemachten Angaben belegen auch, dass die bisher erreichte Effektivität (die Resultate) nur erhalten bleibt, wenn das Gebaute unterhalten und erneuert wird. Gemessen an den mit der Bevölkerung wachsenden Bedürfnissen, wird auch in Zukunft grosse Kapazität gebraucht, was wohl nur mit einem starken CDD möglich ist.

Die Auswirkungen und Resultate im Bereich der Oberziele (Evaluation des Impact) werden in Kapitel 4.4 besprochen.

#### 4.2.6 Gedanken zum Berufsbildungsprogramm

Die quantitativen Hauptdaten der institutionellen Ausbildung (Auszug aus dem Bericht "Ausbildungsprogramm" von Otto Götsch) sind in Kapitel 3.3 dargestellt. Weitere Details siehe "20 years cooperation - a statistical review" (22).

Die an der REDSTS angebotenen Spezial- und Weiterbildungskurse waren immer auf die konkreten Bedürfnisse des CDD konzentriert (Caretaker courses, Technikerausbildung). Hingegen ging die systematische und grundsätzliche Handwerker Ausbildung bezüglich Lehrinhalten und Studentenzahlen im Laufe der Zeit weit über den Bedarf des Departementes hinaus. Von den 500 ausgebildeten Handwerkern sind heute etwa 100 im CDD angestellt. Wieviele in anderen Departementen, und wo und in welchen Funktionen die übrigen tätig sind, wurde bisher nicht in Erfahrung gebracht. Fest steht aber, dass bis gegen die Mitte der 80er Jahre (vor der Wirtschaftskrise) die Absolventen keine Schwierigkeiten hatten, eine geeignete Anstellung zu finden oder einen eigenen Handwerksbetrieb zu eröffnen. Die auch praktisch ausgebildeten Handwerker aus Kumba hatten es zum Beispiel immer leichter, gute Stellen zu finden als Diplomanden von staatlichen Technical Colleges wie z.B. Ombé. Die bescheidenen Eintrittsanforderungen (nicht unbedingt Sekundarschulabschluss), die nur symbolischen Schulgelder, sowie die Möglichkeit, den Lebensunterhalt während der Lehre durch praktische Baustellenarbeit selbst zu verdienen, haben diese Schule auch für Söhne armer Eltern erschwinglich gemacht. Diese sozialen Qualitäten werden von zahlreichen Absolventen heute noch dankbar anerkannt.

Bei der heutigen Einbindung in die Direction de l'Enseignement Agricole ist nicht zu erwarten, dass die Schule ihren Ausbildungsstandard halten kann. Sowohl die Vielfalt des Programmes als auch der Praxisbezug werden deutlich zurückgehen. Selbst wenn die dem CDD nicht genehmen Bestrebungen der Principals und Helvetas-Programmleiter der 70er Jahre, das damalige BTC (Building Training Centre) ins Erziehungsministerium zu integrieren, gelungen wären, hätte dies noch keine Garantie für einen Weiterbestand der Schule nach deren Vorstellungen bedeutet. Unter den aktuellen, schwierigen Bedingungen wird es der REDSTS nur schwer möglich sein, gleichzeitig als Unternehmung zu wirken, um dadurch den Schulbetrieb finanziell mitzutragen.

In seinem Bericht schreibt OG, dass schätzungswise mehr als die Hälfte der Absolventen der letzten 5 Jahre arbeitslos seien. Diese bedauerliche Aussage - falls sie zutrifft - ist nicht der Schule, sondern eher der aktuellen wirtschaftlichen Notsituation zuzuschreiben. - Im Bericht heisst es weiter, dass ein grosser Teil der "Ausgebildeten", deren Aufenthaltsorte allerdings nicht ausfindig gemacht werden konnten, nicht mehr bereit seien, "niedere" Arbeiten auszuführen, z.B. als Farmer in ihren angestammten Dörfern. Zu dieser ohne weitere Erklärungen dastehenden Aussage seien zwei Bemerkungen angebracht: Dass die Maurer oder Zimmerleute in ihren gelernten Berufen arbeiten wollen, ist verständlich. Ich hoffe aber, dass es den Instruktoren am BTC gelungen sei, die Schüler, welche nicht von CDD übernommen wurden, zur Berufsausübung in ländlichen Gebieten zu bewegen. Sollte die Ausbildung am BTC / REDSTS sie dazu gebracht haben, die Arbeit des Bauern oder das Leben auf dem Lande gering zu achten, hätte die Schule in dieser Hinsicht tatsächlich versagt. Auch wenn man rückblickend zur Auffassung kommen kann, die Schweizer Lehrer hätten, ähnlich wie die Feldingenieure und Programmleiter, soziale und kulturelle Faktoren eher unterbewertet, so meine ich doch, dass die Gesamtergebnisse der Lehrtätigkeit am BTC, an der REDSTS überwiegend positiv gewesen seien. - Es dürfte möglich sein, die heutige Lebens- und Arbeitssituation vieler ehemaliger Absolventen ausfindig zu machen und den doch schweren Verdacht der ausbildungsbedingten Entwurzelung oder gar der "Produktion von Arbeitslosen" zu klären. Ich vermute, dass eine derartige Erhebung auch zeigte, wo welche Kapazitäten für zukünftige fachliche Unterstützung von Community-Projekten aktivierbar wären.

Ein Mangel, der sich in den letzten Jahren gezeigt hat: Für die technischen Angestellten des CDD seien zu wenig Weiterbildungs- und Wiederholungskurse durchgeführt worden. Dieses Problems sollte sich die inzwischen dem Landwirtschaftsministerium unterstellte Schule als sinnvoller Aufgabe annehmen können.

Es trifft zu, dass die Schule für die heutigen Bedürfnisse des CDD (Inservice-Training) überdimensioniert und auch zu teuer ist. Diese negative Seite darf jedoch nicht überbetont werden angesichts der immerhin 500 qualifizierten Handwerker, die aus der Baufachschule stammen. Sie haben gute Berufschancen und können für das Land, für ihre Regionen von grossem Nutzen sein.

Als ursprünglich mögliche Alternativen zur inzwischen erfolgten Uebernahme durch das Landwirtschaftsministerium nennt OG:

1. *Weiterführung der Schule durch Helvetas als allgemeines Ausbildungszentrum entsprechend lokalen Bedürfnissen als eigenständiges Projekt.*
2. *Uebergabe der Schule an eine andere Trägerschaft (private Organisation).*
3. *Starke Redimensionierung der Schule und des Personals mit anschliessender Uebergabe an die Nachbarschule des CDD (CDSTS).*

#### 4. Schliessung der Schule; Uebergabe der Einrichtungen an andere Institutionen oder Private und der Lokalitäten an die Regierung.

Wenn die REDSTS nicht landesweite Ausbildungsfunktionen fürs CDD übernehmen muss, dürfte Variante 3 jene sein, welche vom Staat am ehesten verfolgt und realisiert werden kann. Eine spätere Reaktivierung bliebe immerhin möglich. Wichtig ist, dass auch der Mitarbeiterstab den in näherer Zukunft zu erwartenden Bedürfnissen angepasst wird (qualitativ und quantitativ). Der Transfer von Fachkräften, welche in den nächsten Jahren an der REDSTS nicht sinnvoll eingesetzt werden können, ist ein wichtiges Anliegen, das auch im Interesse der Betroffenen sorgfältig und gerecht zu lösen ist. Hier wie auch in der Erarbeitung eines sinnvollen Programmes für Aus- und Weiterbildung von Brunnenmeistern und Technikern/Supervisors könnte Helvetas unter Umständen gute Dienste leisten.

Ausser der an der Baufachschule in Kumba gebotenen Ausbildung und den extern offerierten Ingenieurstudien hatte auch die permanent erfolgte praktische Ausbildung durch die Feldingenieure, das "on the job-training", grosse Bedeutung. Mit Eifer haben sich die Ingenieure der praktischen Weiterbildung gewidmet. Dabei ist es sehr oft auch gelungen, bei den einheimischen Mitarbeitern Arbeitsfreude und Verantwortungsgefühl zu fördern. Diese motivierten Menschen sind ein nicht zu unterschätzendes Potential, das gefördert und gefordert sein will. Angesichts der heutigen Situation, dem Fehlen elementarster Anreize zur Arbeit, sind auch qualifizierte Mitarbeiter in Gefahr, ihre Qualitäten zu verlieren bzw. nicht nutzen zu können.

#### 4.3 Nachhaltigkeit

Zum Thema Nachhaltigkeit hat der Geograph Thomas Knecht eine umfangreiche, interessante Diplomarbeit vorgelegt (Geographisches Institut der Universität Zürich, April 1989; (24). Die Zusammenfassung jener Arbeit ist in Anhang 4 wiedergegeben. Der Autor stellt fest, dass sowohl die Nachhaltigkeit der Anlagen selbst, (langfristige Benützbarkeit), als auch die Nachhaltigkeit bezüglich Fortbestand und Weiterentwicklung der Selbsthilfefähigkeiten der Bevölkerung nur in sehr bescheidenem Masse erreicht und abgesichert werden konnten.

Umfassende Nachhaltigkeit ist ein Anliegen, das in jedem Projekt von allem Anfang an als Hauptbedingung zu berücksichtigen ist. So sind denn auch die früheren Kapitel dieses Berichts über Konzeptionsfragen und Projektdurchführung in engem Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit der Projekte zu sehen. Bei der aktuellen, katastrophalen Situation in der Regierung muss leider davon ausgegangen werden, dass die Nachhaltigkeit der CDD-Funktionen zumindest mittelfristig nicht gegeben sein wird. Der Fortbestand und die Betriebsfähigkeit der gebauten Anlagen wird also weitgehend - noch mehr als bisher - von den Kräften, den Fähigkeiten und der Bereitschaft der Zielbevölkerung abhängen. Im Wasserversorgungssektor ist der Unterhalt von zentraler Bedeutung. Dieser Problembereich ist Helvetas ein besonderes Anliegen, weil sich hier wahrscheinlich auch in Zukunft sinnvolle, basisnahe Einfluss- und Hilfsmöglichkeiten bieten, und weil Helvetas da auch moralische Anreize und Verpflichtungen empfindet.

#### 4.3.1 Unterhalt und Betrieb von Wasserversorgungen

Der Voraussetzung für erfolgreichen Langzeitbetrieb von Infrastrukturanlagen ist man sich im CDD und bei Helvetas seit Jahren bewusst. Man weiss um die Notwendigkeit guter Unterhaltsstrategien und auch um die Tatsache, dass der Unterhalt mit den frühesten Projektüberlegungen beginnen muss: Argumente des Betriebs müssen die Konzeption mitbestimmen (Faktoren: Grösse inkl. sozialer und finanzieller Dimension, Komplexität, Störung anfälligkeit, Abgängigkeiten, Betriebskosten für Energie etc.). Der Aufbau der Unterhaltskapazitäten soll parallel und in Koordination mit Planung und Bau erfolgen. Unterhalt ist allerdings nicht nur, oft nicht einmal primär ein technisches Problem. Die in den Kapiteln 4.1 und 4.2 dargelegten Bedürfnis- Prioritäts-, Motivations- und Partnerschaftsbedingungen, welche eine Realisierung erfolgreich (effizient) oder eben mühselig machen, bestimmen auch in hohem Masse die viel längere Phase der Bennützung von Werken.

In seiner Einleitung zum Kapitel 4 "Maintenance" schreibt OG:

*Soon after completion of the first few projects, Helvetas found that motivating the people to maintain regularly a completed WS was much more difficult than getting their assistance during the construction period. Appropriate maintenance of completed village infrastructure projects remained throughout the 25 years our biggest problem.*

OG unterscheidet 3 Ebenen des Unterhalts:

- a) *Vorsorglicher Unterhalt (Kontrolle, Reinigung, Wartung, Pflege, Korrosionsschutz)*
- b) *Kleinere Reparaturen, im Kapazitätsbereich des gelernten CT's (Reparatur / Ersatz von defekten Hahnen und Schiebern; Leitungsreparaturen; einfache Maurerarbeiten)*
- c) *Grössere Reparaturen / Rehabilitation mit externer Unterstützung (grössere Reparaturen an Fassungen, Behältern, Maschinen, etc.)*

Aus den vorgelegten Statistiken ist nicht ersichtlich, wieviel Geld und Arbeit für Reparaturen aufgewendet worden sind. Es ist auch schwierig, die Angaben über "overhauling, repairs, reconstructions and extensions" zu interpretieren, weil sie nicht auseinandergelassen sind. Im Kapitel "Evaluation of Watersupply Systems, constructed from 1964 - 1989" heisst es:

*40 systems (out of 108) were once or several times repaired, overhauled or reconstructed with the assistance of CDD / Helvetas.*

Und anhand von Erhebungen an den ältesten Anlagen wird festgestellt:

*After 20 years 100% of WS's are overhauled / repaired / reconstructed.*

Obschon diese summarischen Angaben über verschiedene Massnahmenkategorien kein klares Bild ergeben, steht fest, dass vor allem Helvetas für Reparaturen und Revisionen beträchtliche Anstrengungen unternommen hat.

Die Ergebnisse einer 1988/89 durchgeführten Analyse sind im bereits genannten Kapitel 4.5 von OG dargestellt: Tabelle 16 gibt eine grobe Uebersicht.

Caretakers:

79 projects with 1 CT, trained by Helvetas  
20 projects with 2 - 5 CT's, trained by Helvetas  
3 projects with CT's who have not been trained by Helvetas  
6 projects without CT's

Duty performance: answers / (real situation)

31 regular (irregular; not more than 5% are well maintained)  
42 irregular (rarely)  
32 rarely or no

Mutengene and Nkar are exceptions with good maintenace and properly paid CT's

Payment of CT's:

34 regular payments (7 missions, hospitals, 6 Government, 6 PC's (villages), 15 Rural Councils)  
11 irregular payments  
8 rare payments  
52 no payments

Tab. 16 Ergebnisse der Untersuchung 1988/89 an 111 WV's.

Was CDD und Helvetas unternommen haben:

- CDD-Infrastrukturprojekte wurden immer als dorfeingene Selbsthilfeprogramme verstanden. Von da her haben CDD und Helvetas immer an die Selbstverantwortung der Dörfer als Eigentümer der Anlagen appelliert.
- Einfache Technologie, gute Bauqualität
- Ausbildung und Motivation der Dorfbevölkerungen (Meetings, und Diskussionen mit Bevölkerung, PC's, MC's, CT's während und nach dem Bau)
- Caretaker-Ausbildung; jede WV hat mindestens einen ausgebildeten CT (Grundkurs BTC, refresher courses, on the job-training)
- CT- Manuals und Duty sheets; 1987 Maintenance Manual SW, PA-Reglemente (3; 6; 7)

- CT-Ausrüstung; fast allen WV's wurde von Helvetas eine Werkzeugkiste samt Inhalt gegeben
- Anweisung an Dörfer und Local Councils, die CT's anzu- stellen, zu bezahlen und sie auch sonst zu unterstützen in ihrer Arbeit
- PACT-Programm (Problemanalyse; Vorschläge; konkrete Hilfe bei Motivation, Ausbildung und Durchführung von Repara- turprogrammen; Evaluation nach 3 Jahren); siehe Kapitel 4.4 OG (4)
- Helvetas hat Reparaturen und Revisionen oft selbst ange- regt und sehr dominant gefördert
- Detaillierte technische Erhebungen über Betriebs- und Bauzustand aller Anlagen (1988/89)

Was WIR (inklusive Verfasser) wahrscheinlich zu wenig beachtet oder nicht gut gemacht haben:

- Warum hat man die CT's und die Dörfer nicht mehr animiert und sie auch nicht wirksam gefördert in Institution-buil- ding und Management? Diesbezüglich schreibt OG in seiner Auswertung ganze 5 Lininen, deren letzte heisst: "*Results: Meagre or nil with few exceptions*". Motivation und Hilfe für sinnvolles, einfaches Monitoring fehlten weitgehend.
- Hatten die CT's Gelegenheit, auch die nichttechnischen Seiten ihrer Arbeit kennenzulernen? (Hygiene, Zusammen- arbeit mit PC, Bevölkerung, lokalen Regierungsvertretern anderer Fachgebiete wie Gesundheit, Landwirtschaft, etc.)? Hat man sie auch für die schönen und faszinierenden Seiten ihrer Aufgabe begeistert? In den Kursunterlagen steht nichts davon. Auch nichts von Monitoring (Einfaches Rap- port- und Informationssystem für CT und Dorf).
- Die Darstellungen in den CT-Manuals sind technisch sauber - sind sie für CT's verständlich? Sprache und Figuren stellen (zu) hohe Anforderungen. OG's Bemerkung: "*Not much feedback from the caretakers*" überrascht nicht.
- Es scheint nicht gelungen zu sein, die Councils, die Be- völkerung, die PC's und die CT's vom Sinn und von der Wichtigkeit des vorsorglichen Unterhalts zu überzeugen (lange Lebensdauer / wirtschaftlicher und sicherer Betrieb gem. Fig. 17). Sonst wären wohl die CT's auch für ihre Arbeit entschädigt worden. Die Bevölkerung ist sich auch kaum bewusst, dass die "Nullunterhalt-Strategie" sehr teuer wird.
- Auf der politischen Ebene haben die gemeinsamen Anstren- gungen von CDD und Helvetas nicht zum Durchbruch geführt: Von der Regierung wurden weder Maintenance Regulations genehmigt, noch ein Aufbau einer effizienten departemen- talen Struktur, welche die Dörfer bei grossen Reparaturen unterstützten könnte (die Rural Water Ordinance, von der

früheren Westkameruner Regierung in Buea vor 1971 in Zusammenarbeit mit Helvetas ausgearbeitet, wurde nie implementiert).

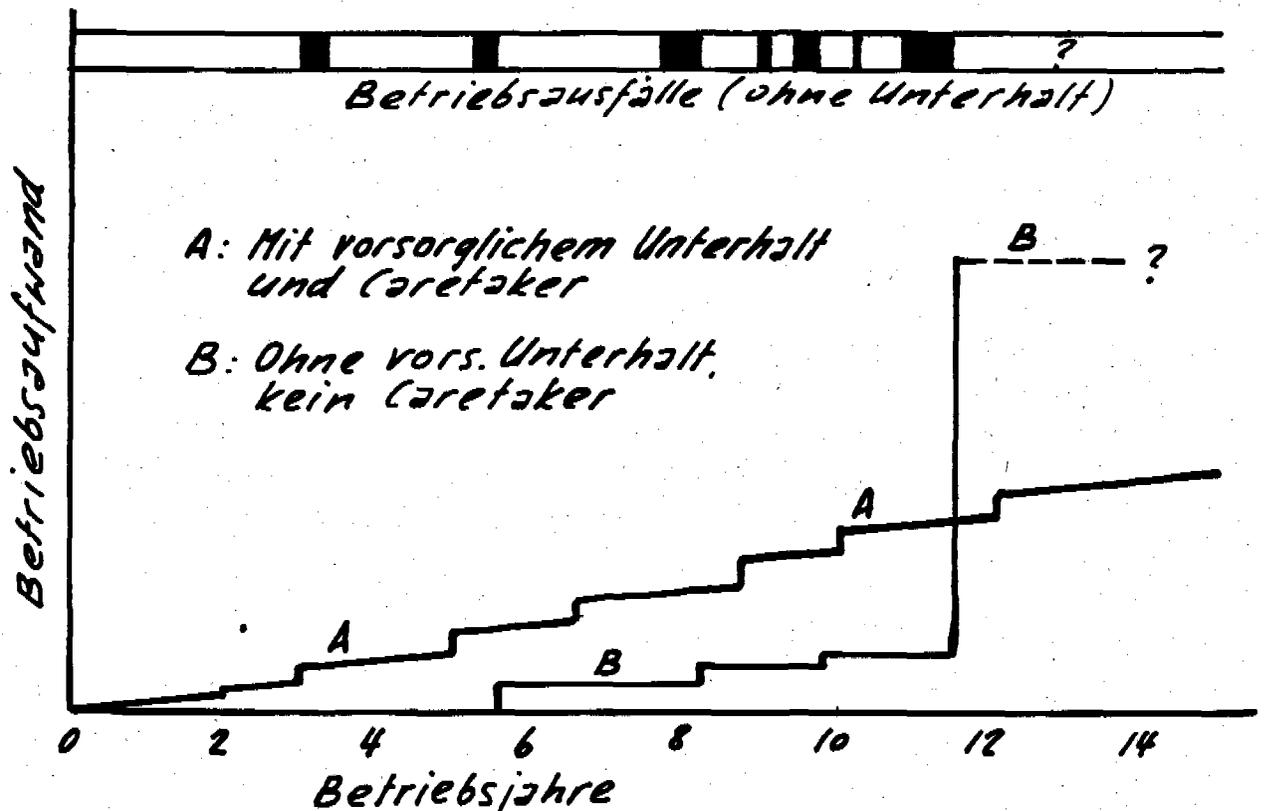


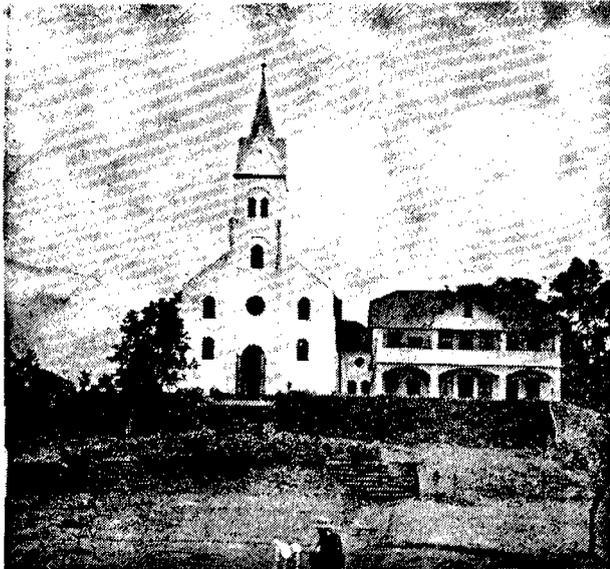
Fig.17 Sinn des Vorsorglichen Unterhalts (Schema)

- Helvetas ist mit Reparaturinitiativen (oft ohne oder bei absolut ungenügender Dorfbeteiligung) zu weit gegangen. Man hat damit potentielle Selbsthilfekapazitäten eher geschwächt und die Abhängigkeit vergrößert. Wäre es (wo der vorsorgliche Unterhalt nicht klappt) oft nicht besser, wenn sich in der Bevölkerung ein Leidensdruck aufstaute, und dadurch der echte Wille wüchse zur Behebung eines Problems?
- Dass auch Institutionen mit starker Verwurzelung und Tradition, wie zum Beispiel die katholische Kirche, an fehlender Nachhaltigkeit ihrer baulichen Werke leiden (Fig. 18), soll nicht Trost oder gar Entschuldigung für Helvetas sein, doch es zeigt die Bedeutung des Anliegens und die Dimension des Problems.

#### 4.3.2 Wassertarife

Die Frage des Unterhalts hängt eng mit dem Wasserpreis und dieser wiederum mit der Zahlungsfähigkeit und Zahlungswilligkeit der Bevölkerung zusammen. Otto Götsch stellte in seinem Bericht fest, dass die durchschnittliche Beitragsleistung pro Konsument bei einem Bruchteil der 200 CFA liegt, die nötig wären, um eine Versorgung zu betreiben. Anhand von 3 Beispielen legt er dar, dass

mit 200 CFA/Person nicht nur der CT und der vorsorgliche Unterhalt, sondern auch kleine und grössere Reparaturen und gar Erneuerungen abgedeckt wären. Diese Ueberschlagungsrechnungen sind



BONJONGO Church:

As it was in 1896



As it is in 1977

Fig.18 Auch die Kirchen leiden an fehlender Nachhaltigkeit

nach meiner Auffassung jedoch zu optimistisch, denn bei einem spezifischen jährlichen Wasserpreis von 200 CFA verbleiben für Rückstellungen zuhanden grösserer Reparaturen und Erneuerungen lediglich 0,5 - 3% der Investitionskosten. Will man den Betrieb wirklich selbsttragend gestalten, so müssen die jährlichen Rückstellungen in der Grössenordnung von mindestens 4% des Anlagewertes liegen (bei Annahme einer mittleren Lebensdauer von 25 Jahren und gegenseitigem Ausgleich zwischen Sparzins und Teuerung). Das würde bedeuten, dass der Wasserpreis pro Person im Durchschnitt nicht 200, sondern etwa 400 CFA/Jahr betragen müsste, also CFA 3'000 für eine 7 - 8 -köpfige Familie. Bei einem spezifischen Preis von 400 CFA/Jahr und Einwohner, unter Annahme eines Wasserverbrauchs von 25 l/Tag ergibt sich ein Wasserpreis von ca. 40 CFA/m<sup>3</sup>, was immer noch mindestens 7 x tiefer liegt als der Wasserpreis von SNEC. Einem Jahreswasserpreis von 400 CFA stehen als ungefähre Aequivalente gegenüber (Markt Yaoundé):

- 1 kg Maismehl oder
- 2 Flaschen Bier oder
- 1 l Palmöl.

Auch wenn die oben genannten Preise auf dem Lande etwas tiefer liegen, dürfte eine Abklärung über die Finanzkraft der Familien doch ergeben, dass der grob geschätzte Preis von ca. 400 CFA/Person und Jahr verkraftbar ist.

Für Wasser, das direkt in private Höfe oder Häuser geliefert wird, sollte ein höherer Preis festgelegt werden. Oft sind ja gerade die PA's Auslöser für die Wahl von Projektkonzepten gewesen, welche die Möglichkeiten und die Bedürfnisse der armen Bevölkerung übersteigen. Die effektiven Verbräuche sollten an Wasseruhren gemessen werden. Geht man davon aus, dass der spezifische Konsum ab PA's 50 l/Tag beträgt, (statt 25); und setzt man einen Wasserpreis von 100 CFA/m<sup>3</sup> fest, so bezahlt eine Person mit PA CFA 1'800 (statt 400); die vorhin angenommene 7 - 8 -köpfige Familie müsste CFA 14'000 entrichten. Die Mehreinnahmen von PA's könnten dazu benützt werden, den Wassertarif an öffentlichen Zapfstellen zu verbilligen.

Die Fragen der Sicherheit, der Anlage und der Verwendung zurückgelegter Gelder sind sorgfältig zu prüfen (sichere Bankeinlage mit Sparzins; Investitionen in risikoarme lokale Entwicklungsprojekte). Gemeinsame und allgemein anerkannte Verwendung und offene Information sind sehr wichtige Bedingungen. Zu prüfen ist auch die Frage, welche Formen der Geldverwaltung vom Staat toleriert werden. Ein Problem besteht darin, dass Gemeinden keine eigenen Verwaltungen und keine eigene Finanzhoheit haben.

#### 4.3.3 Wichtige Konsequenzen für nachhaltigen Betrieb

Im Rahmen dieses Berichtes konnte das zentrale Thema der Nachhaltigkeit und des Betriebes von Wasserversorgungen nur kurz und ungenügend behandelt werden. Die ethnologische Evaluation von Hans-Peter Müller (28) und die Diplomarbeit von Thomas Knecht (24) geben interessante Einblicke in soziale, historische und politische Hintergründe. - In Tabelle 19 sind stichwortartig einige externe Faktoren aufgelistet, welche die Nachhaltigkeit der WV-Projekte positiv oder negativ beeinflussen. Bereiche, in denen Organisationen wie Helvetas in Zukunft sinnvolle Verbesserungen fördern könnten oder müssten, sind speziell markiert ○. Die zahlreichen, oft typischen Erfahrungen im Betrieb der WV's sollten besser analysiert und umgesetzt werden: Warum funktioniert es in Mutengene und in Nkar? - Was sind die Gründe für das Versagen in Besong-Abang-Nchang? Und wie hat die Bevölkerung dort während der 6-monatigen Ausfallzeit Wasser beschafft? Hat man (Frau) gelitten?

Die bisherigen Ausführungen zeigen deutlich, dass der nachhaltige Betrieb der WV's in den meisten Fällen nicht gewährleistet ist. Damit ist auch die Nachhaltigkeit von Wirkungen auf der Impakt-ebene gefährdet. Nicht in allen, möglicherweise auch nicht einmal in der Mehrzahl der Projektsituationen, sind die Aussichten für eine nachträgliche Verbesserung der Situation günstig. Aus den bisherigen Erfahrungen und Erkenntnissen und in Ergänzung zum bereits Gesagten seien zwei Hauptschlüsse empfohlen:

1. Bei der Auswahl künftiger Projekte (schon und besonders im Vorentscheidungsverfahren) sind die Voraussetzungen für den organisatorisch, technisch und finanziell nachhaltigen Betrieb und Unterhalt eingehend zu klären und besser abzusichern.

2. Beim weiteren Engagement in bestehenden Projekten sollte sich Helvetas auf jene Objekte und Dörfer konzentrieren und beschränken, in denen die lokalen Voraussetzungen für eine Optimierung wirklich gegeben sind.

GUENSTIGE FAKTOREN	UNGUENSTIGE FAKTOREN
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einheimischer Nachwuchs aktivierbar (BTC-Absolventen, Engineers)</li> <li>Neu erwachendes Selbstbewusstsein (Tradition, eigene Werte, z.B. der Kultur)</li> <li>○ Vermehrte Freiheit für Helvetas, geeignete Projekte und Partner zu wählen</li> <li>○ Verständnis für ökologische Landwirtschaft wächst</li> <li>Bessere Verbindungen/Transporte, Kontakte</li> <li>Rückzug des Zentralstaates - mehr lokale Autonomie</li> <li>Wachsende Initiativen von lokalen NGO's, Kirchen und andere</li> <li>○ Steigende Preise für food crops (Marktchancen)</li> <li>Baumaterialmarkt besser, angepasster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bevölkerungswachstum (ökologischer, sozialer, wirtschaftlicher Druck)</li> <li>Abwanderung der arbeitsfähigen Generation</li> <li>Zerfall der trad. Strukturen (Chiefs, Dorf-Societies, Sanktionsmechanismen, etc.)</li> <li>Schwindende Solidarität in Familien- und Dorfgemeinschaften</li> <li>Alkoholismus und Prostitution, Aids</li> <li>○ Entfremdung von landwirtschaftlicher Tradition</li> <li>Staatliche Leistungsfähigkeit stark abnehmend</li> <li>Zentralismus, Bürokratie</li> <li>Korruption auf allen Ebenen</li> <li>Fallende Preise für Exportprodukte / steigende Preise für Importe</li> <li>○ Konkurrenz unter Entwicklungsorganisationen</li> <li>Frustration bezüglich Zusammenarbeit mit Regierung</li> <li>Frustration aus Projekt-Misserfolgen</li> </ul>

Tab.19 Faktoren, welche die Nachhaltigkeit günstig/ungünstig beeinflussen

Beide Empfehlungen werden erst jetzt realisierbar, mit der im neuen Zusammenarbeitsvertrag vorgesehenen relativen Unabhängigkeit vom Staat (keine Integration der Arbeit von Helvetas in ein Regierungsdepartement mehr!). Zum erstenmal wird Helvetas lokale Partner selbst wählen können. In dieser neuen Situation wird die gradlinige Einhaltung der Policy-Grundsätze zu einer Chance, zu einer positiven Herausforderung.

Dass viele Dörfer zum Aufbau einer tragfähigen Unterhaltsstruktur

Hilfe brauchen, ist offensichtlich. Dieser Beistand ist nicht primär finanzieller Natur. Es geht vielmehr darum, gemeinsam mit den Betroffenen einfache und taugliche Instrumente zu entwickeln. Da der Staat in näherer Zukunft kaum Hilfe leisten kann, sollte geprüft werden, ob die fachliche Unterstützung für komplexere Arbeiten auf privatwirtschaftlicher Basis, mit ehemaligen BTC-Absolventen, geregelt werden könnte. Dies wäre eine Möglichkeit für lokale Handwerker, ihre Basis zu verbreitern, und den Standort auf dem Land für sie attraktiver zu machen.

#### 4.4 Wechselwirkungen zwischen Projekt und Umfeld

Projektauswirkungen auf die allgemeine Lebenssituation im ländlichen Raum hängen eng zusammen mit dem behandelten Thema der Nachhaltigkeit (Kap. 4.3); nur langfristige, eben nachhaltige und gut integrierte Projekte vermögen die menschlich-sozialen, die wirtschaftlichen oder die ökologischen Verhältnisse einer Region positiv (oder negativ) zu verändern. Die Beurteilung von Wirkungen auf der Ebene des Projektumfeldes sind schwierig, weil die entsprechenden Indikatoren oft nicht oder schwer messbar sind. Ausserdem sind zahlreiche Einflussfaktoren, die eine Zuordnung von Wirkungsanteilen erschweren. Die folgenden Erkenntnisse gelten sinngemäss auch für andere Entwicklungsprojekte. Dieses Kapitel umfasst Schwerpunktmässig folgende Projektauswirkungen:

- Materielle und gesundheitliche Situation des einzelnen Menschen und der Familie (Basisbedürfnisse)
- Oekologische Verhältnisse
- Tätigkeiten und Organisation der lokalen Gemeinschaften.

##### 4.4.1 Basisbedürfnisse des einzelnen Menschen und der Familie

Da die Kameruner Westprovinzen nicht zu den eigentlichen Wassermangelgebieten gezählt werden müssen, sind die Wirkungen des Baus von Wasserversorgungen auch nicht so spektakulär: zum Beispiel resultiert da nicht eine markante Intensivierung der Landwirtschaft, weil die Regenfeldbaubedingungen relativ günstig sind. Wie weit der Gartenbau (Gemüse, Früchte) durch die WV's im Grasland erweitert worden ist (oder gefördert werden könnte) steht in keinen Unterlagen. Auch Gesundheitsstatistiken im Zusammenhang mit Wasserversorgungen (z.B. Vorher-Nachher-Vergleiche) fehlen. In den meisten Dörfern ist man jedoch von den positiven Effekten überzeugt, z.B. dass die Kindersterblichkeit an Durchfallerkrankungen dank der Wasserversorgung markant zurückgegangen sei. Wie weit solche Verbesserungen allerdings der Wasserversorgung zuzuschreiben sind (direkt durch gutes und hygienisch verwendetes Wasser, indirekt vielleicht durch reichhaltigere Nahrung dank Gemüseanbau) oder ob sie eher der allgemein besseren medizinischen Prävention zu verdanken sind, ist schwer zu eruieren. Die Lebenserwartung der Kameruner Bevölkerung ist seit 1970 von 40 auf 55 Jahre gestiegen. Ob diese, für den einzelnen Menschen, die Familie und die lokale Gemeinschaft sehr positive Entwicklung in Dörfern mit Wasserversorgung ausgeprägter ist als in anderen? Solche grundsätzlichen Fragen stellt man sich

vielerorts in der Dritten Welt. - Ganz wichtig ist auch die Frage, ob die WV den Frauen eine wesentliche zeitliche und physische Entlastung gebracht hat. Es ist nicht belegt, ob und in welchem Masse die Vielfalt und Menge der produzierten Foodcrops zugenommen haben; auch nicht, ob dadurch den Frauen und damit den Familien mehr Markterlöse zur Verfügung stehen. - Da die vorhandenen Unterlagen wenig darüber aussagen, ist es auch mir nicht möglich, diese zentralen Fragen objektiv-quantitativ zu behandeln. Hans-Peter Müller sagt es in seiner ethnologischen Evaluation so:

### „DIE BEURTEILUNG DER PROJEKTE IM LICHT DES BASISPRINZIPS

#### Allgemeines und die Situation der Frauen

Die Verbesserung der Lebensqualität, die durch den Bau einer Wasserversorgung im Dorf erreicht wird, lässt sich - aus der Perspektive der einzelnen Betroffenen - kaum enthusiastisch genug beschreiben. Stützt man sich bei der Bewertung einzig auf das individuelle Erleben, so zeigt sich, dass alle Bewohner profitieren, entsprechend ihren sozialen Funktionen und Lebensverhältnissen auf je verschiedene Weise:

- Die Frauen profitieren, weil sie weniger Wasser schleppen müssen und weniger sparsam mit dem Wasser umgehen müssen beim Waschen und Kochen; die sich zuhause waschen können, nachdem die schwerste Arbeit getan ist, sogar auch, wenn es bereits dunkel ist.
- Die Kinder profitieren, weil auch sie weniger Wasser schleppen müssen und sich weniger Verletzungen zuziehen auf den Gängen zur Quelle oder zum Fluss (Unfälle sind häufig); sie können mehr spielen um die Brunnen herum, sind sauberer und leiden weniger unter Hautschorf. Auch werden sie durch mehr Sauberkeit und Zeitgewinn "schulfähiger".
- Die Alten profitieren, denen genügend Wasser zur Verfügung steht, auch wenn keine Verwandten im Dorf nach ihnen sehen.
- Die Männer (ob arm oder reich) profitieren, denn sie sind stolz, wenn sie ihre Fortschrittlichkeit durch den Hinweis auf die Wasserversorgung im eigenen Dorf betonen können. Es lassen sich leichter Heiraten arrangieren für sich und andere, weil junge Frauen lieber in ein Dorf mit einer Wasserversorgung einheiraten.
- Die bessergestellten (verheirateten) Männer profitieren, denn sie sind nicht unzufrieden, wenn sie ihre Frau(en) für andere Zwecke einsetzen können. Sie können auch mehr von ihren Frauen fordern ohne Angst zu haben, sie liefen zu ihrem Vater zurück (falls in dessen Dorf oder Quartier keine Wasserversorgung besteht). Sie spielen mit dem Gedanken, früher oder später ein neues Haus mit Privatwasseranschluss (Dusche, WC etc.) zu bauen, oder planen bereits gewerbliche Nutzungsmöglichkeiten (Garage, Fischteich, Palmölproduktion etc.) - selbstredend alles privat.

- Das Dorf als Ganzes profitiert, weil auf dem "Markt der Institutionen" Standortvorteile wirksam werden: Schulen, Gesundheitsdienst, grösserer Markt, Gewerbe, administrative Dienste etc. bevorzugen oder verlangen genügend und qualitativ befriedigendes Wasser. Die Gesundheitssituation verbessert sich - nach Aussagen aller Informanten - merklich, und die Kindersterblichkeit sinkt schlagartig (beziehungsweise die Bevölkerung nimmt drastisch zu).

Der externe Evaluator eines Projektes muss sich der Gefahr bewusst sein, effektive Projektauswirkungen nicht wahrzunehmen. So passierte es mir kürzlich in Kenya, dass ein alter Lehrer - angesprochen auf die vermeintlich eher bescheidenen Effekte einer grossen WV - mich darauf aufmerksam machte, dass heute, nach 20-jährigem Betrieb der Anlage die 30 Jahre alten Frauen noch aufrecht gehen können, - im Gegensatz zu früher, als sie das Wasser über weite Strecken herantragen mussten. Ein "Sekundäreffekt" der Wasserversorgung!

Dass die möglichen positiven Auswirkungen in Kamerun nicht voll zum Tragen kommen, bestätigt sich auch im mangelhaften Unterhalt. Bei zahlreichen Anlagen wird fehlende Hygiene festgestellt: Verschmutzte Quellen, stehendes Abwasser bei den Zapfstellen etc. zeigen, dass die Leute den Wert sauberen Wassers noch nicht besonders hoch einstufen. Dieser Mangel dürfte zum Teil auf das Fehlen der Zusammenarbeit zwischen der Technical Section und der Women Section, oder zwischen WV und Gesundheitsdiensten zurückzuführen sein.

Trotz der geschilderten Mängel und Informationslücken darf festgestellt werden, dass Wasserversorgungen dort, wo die Beschaffungswege entscheidend kürzer geworden sind, einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der individuellen und familiären Lebenssituation leisten.

#### 4.4.2 Oekologische Verhältnisse

Oekologische Aspekte wurden bisher in CD/Helvetaß-Projekten schwach berücksichtigt. Zwar hat man sich in einzelnen Fällen seit Jahren bemüht, Erosion an den Projekten selbst und solche, die durch Anlagen ausgelöst werden könnte, zu verhindern. Man hat auch schon punktuelle Massnahmen getroffen zum quantitativen und qualitativen Schutz von Quellen. - Nicht nur in Kamerun ist es bisher jedoch verpasst worden, durch und am Beispiel von Wasserversorgungsprojekten auf die grosse Bedeutung und die Verletzlichkeit des natürlichen Wasserhaushaltes und auf allgemeine ökologische Zusammenhänge hinzuweisen. Bei Wasserversorgungen ist immer auch in Betracht zu ziehen, ob heute oder in Zukunft noch andere Gemeinschaften (Unterlieger) auf dieselben Ressourcen angewiesen sind. Diese Anliegen sollten zum Gegenstand intensiven Palavers im Dorf, in Schulen und Kirchen werden. Aehnlich wie mit der Gesundheit, muss auch in Oekologiefragen eine engere thematische Beziehung zwischen Wasser-, Land- und Forstwirtschaft hergestellt werden.

Aus Gründen der begrenzten ökologischen Tragfähigkeit des Raumes ist es auch nötig, die demografische Wachstumsproblematik laut anzusprechen und die Bevölkerung für dieses akute Problem zu sensibilisieren. Schon in den 70er Jahren gab es im Grasland Gebiete, wo "Steilhang-Farming" als Zeiger regionaler Ueberbevölkerung offensichtlich war. Ethisch verantwortbare Anstrengungen zur Stabilisierung der Bevölkerungszahl (Familienplanung) sind von Entwicklungsinstitutionen entschieden mitzutragen und zu fördern.

Künftige Grundsatzentscheide (über Programme und einzelne Entwicklungsprojekte) sollten vorgängig auch anhand eines sozio-ökologischen Kriterienkataloges auf ihre Mitweltverträglichkeit geprüft werden (natürliche Vielfalt, Wasserhaushalt, Erosion, Nutzung und Ertragskraft des Bodens, Siedlung, Verkehr, etc.). Die Mindestanforderung an Projekte sollte darin bestehen, dass sie den ökologischen und raumplanerischen Oberzielen einer Region nicht widersprechen. Besser ist allerdings, wenn ein Projekt, eine Massnahme oder auch eine Nullvariante einen substantiellen Beitrag leistet zur Verbesserung und Stabilisierung natürlicher Gleichgewichte.

#### 4.4.3 Projekt-Auswirkungen auf Organisation, Tätigkeiten und Verfassung lokaler Gemeinschaften

In diesem Bericht mutierten wohl am meisten Visionen zu Illusionen. Thomas Knecht und Hans-Peter Müller wie auch zahlreiche Helvetas-Rückkehrer der letzten Jahre beklagen, dass die Impulswirkung der Helvetas-Arbeit zu bescheiden geblieben sei. Die Freude und der Enthusiasmus der Zielbevölkerung ist oft rasch und längst vor der Fertigstellung einer Wasserversorgung wegerodiert. Mögliche Ursachen für diesen bedauerlichen Sachverhalt sind vorne schon genannt worden (ungenügende Notwendigkeit, keine allgemeine Entscheidungsbeteiligung (Frauen?), technischer Standard, Bürokratie, schwaches CDD, Frustration). In seiner Diplomarbeit über das Kameruner CD-Programm (24) zieht Thomas Knecht bezüglich der Schwierigkeiten, selbsttragende dörfliche Entwicklung anzuregen unter anderem folgende Schlüsse, die mir besonders wichtig erscheinen:

- a) *Mit Blick auf den Finanzierungsmodus der Projekte liegt die Vermutung nahe, dass die hohe Auslandsbeteiligung mit dazu beigetragen hat, den Selbsthilfewillen der Bevölkerung langfristig zu torpedieren und Erwartungshaltungen in bezug auf externe Unterstützung dörflicher Aktivitäten zu fördern.*
- b) *Die schwindende Selbsthilfe-Kapazität in den Dörfern ist darüber hinaus auch wesentlich auf Einflüsse aus dem modernen Sektor zurückzuführen, welche nicht über das CD-Programm laufen (Konsumaspiration, Individualisierungstendenzen), jedoch die partizipative Form der Projektdurchführung ernsthaft in Frage stellen.*
- c) *Der nur mangelhaft entwickelten Fähigkeit zur Mobilisierung von Drittresourcen stehen entwicklungs-hemmende dorfinterne Strukturen gegenüber: Insbesondere mit den Frauen und der jungen Generation bleiben zentrale Entwicklungs-*

träger von Entscheidungs- und Planungsprozessen ausgeschlossen, welchen - im Fall der Frauen - im Zuge der Projektrealisierung die Hauptlast zukommt.

- d) In Kamerun ist der Fehler begangen worden, Erfolge in erster Linie auf der Basis der Produktion von "outputs" auszuweisen, bzw. die organisatorisch-institutionelle Entwicklungsförderung zu vernachlässigen.
- e) Im Hinblick auf eine selbsttragende dörfliche Entwicklung ist von verschiedener Seite kritisiert worden, dass die sozial-karitativen Infrastrukturprojekte nicht auch durch wirtschaftlich ausgerichtete Massnahmen begleitet werden, welche eine längerfristig tragfähige (ökonomische) Basis erst erlauben. Die fehlende Koordination zwischen den auf dem Gebiet der ländlichen Entwicklung tätigen Departementen und Ministerien muss denn gerade in diesem Kontext als gravierendes Problem bezeichnet werden.

In Ergänzung zum mindestens teilweise zutreffenden Punkt a) ist zu erwähnen, dass vor allem die Konkurrenz unter Entwicklungsorganisationen problematische Dimensionen angenommen hat. Durch unkoordinierte Arbeitsweise und Förderung nicht angepasster, langfristig oft teurer Projekte, manchmal ohne Beteiligung der Lokalbevölkerung, sind in "bevorzugten" Regionen unhaltbare Zustände geschaffen worden (siehe Scanwater-Programm Kapitel 4.2.4).

Zu Punkt e) sei erwähnt, dass CDD und Helvetas wahrscheinlich viel zu wenig unternommen haben, zum Beispiel in der Förderung von Frauen-Produktions-Kooperativen. Die wachsenden Lokal- und Regionalzentren sind ein Marktpotential für Foodcrops, das von der ländlichen Bevölkerung (Kleinlandwirtschaft) genutzt werden sollte. Die Women-Section des CDD, mit der die Technical Section bisher leider keine Zusammenarbeit gepflegt hat, wäre ein Gefäss für die Verwirklichung dieser Möglichkeiten. Ein Zusammenrücken der beiden Sektionen könnte ausserdem mithelfen, im Laufe der Zeit eine gerechtere Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern zu erreichen.

In zwei Bereichen der regionalen Entwicklung sind die positiven Auswirkungen immerhin deutlich sichtbar: Viele Dörfer haben die Wasserversorgungsnetze in späteren Jahren vergrössert; man hat neue Quartiere und Nachbardörfer erschlossen (von über 100 WV's sind 3/4 erweitert worden). Das ist ein Sektor, in welchem Folgeaktionen in grösserem Umfang unternommen worden sind. Der zweite positive Effekt besteht in der Attraktivitätssteigerung von Dörfern mit Wasserversorgungen. Eine Solche ist für viele Abwanderungskandidaten eine notwendige, wenn auch oft noch nicht hinreichende Bedingung, sie von ihrem Vorhaben abzubringen.

Eigentlich weiss man wenig Gesichertes über Ergebnisse und Wirkungen auf der übergeordneten Impactebene. Diese Lücke im Laufe der Zeit zu schliessen wäre ein Ziel, das sich mit geeignetem Monitoring mindestens teilweise erreichen liesse.

#### 4.5 Die Rolle von Helvetas

Die Rolle von Helvetas und ihrer Mitarbeiter im Rahmen des CD-Programmes wie auch ihr Verhältnis zur Bevölkerung ist in früheren Kapiteln mehrmals angesprochen worden. In der Folge seien 3 Bereiche nochmals kurz beschrieben:

1. Eindrücke und Feststellungen
2. Kameruner Stimmen zur Zusammenarbeit mit Helvetas
3. Welche Zukunft von Helvetas in Kamerun?

##### 4.5.1 Eindrücke und Feststellungen

Die Helvetas-Politik (die 4 Hauptgrundsätze) hat sich als richtig und unbestritten erwiesen, auch wenn sie oft nicht eingehalten worden ist (werden konnte). Allerdings neige ich heute zur Ansicht, dass die Helvetas-Arbeit neben dem TUN und HABEN das SEIN der angesprochenen Zielbevölkerung noch deutlicher betonen müsste. OXFAM sagt dies in einem Handbuch (29) auf schöne Art:

*It is hoped that the projects supported by Oxfam will be designed both for:*

- 1. the poorest to have more (particularly in terms of food and health care) and to gain control of a fair share of the world's resources and*
- 2. for the poor to be more, in terms of self-confidence, ability to manage their own future, and improving their status in society at large.*

Die Koordination durch die Geschäftsstelle hat in der Regel sehr gut funktioniert. Die Beziehungen zwischen Zürich und Kamerun waren von gegenseitigem Vertrauen geprägt und unkompliziert. Die Geschäftsstelle hat den Koordinatoren in positivem Sinne Freiheit gelassen. Und in gleicher Art haben sich Programmleiter / Koordinatoren bemüht, gegenüber den Feldmitarbeitern offen und grosszügig zu sein. Hinsichtlich der konzeptorientierten Führung scheint es heute, die Freiheit der Kameruner Programmleitung sei eher zu gross gewesen. Weil die personellen Rotationen im Feld relativ rasch erfolgten, wäre eine straffere Formulierung und Verfolgung der wesentlichen Ziele einer längerfristigen Kontinuität dienlich gewesen. Entsprechender Druck und Rückenstärkung aus Zürich hätte den Vorstössen der Programmleitung gegenüber dem Staat mehr Beharrlichkeit und zusätzliches Gewicht verleihen können. Ich denke zum Beispiel an die endlosen, letztlich fruchtlosen Bestrebungen um die Anerkennung des BTC, an das Memorandum zur Zusammenarbeit von 1977 (30) oder an die mehrmals neu begonnenen und wieder versandeten Anstrengungen zur offiziellen Regelung des Unterhalts. - Die Rekrutierung von Experten, die Vermittlung von Fachberatungen, die Beschaffung von Geld und Material erfolgten durch die Geschäftsstelle nach bestem Wissen und Können.

Die Feldmitarbeiter prägen die Qualität und das Bild einer Organisation wie Helvetas. Die meisten der Ingenieure, Instrukto- ren, Administratoren, Mechaniker und Programmleiter haben ihre Aufgabe

mit Pflichtbewusstsein und auch mindestens teilweise mit Begeisterung erfüllt. Bei den Ingenieuren hat eine gewisse verständliche Gefahr bestanden, dass der "Drang zum Bauen" Anliegen wie Motivation und Community-Mobilisierung etwas verdrängt hat. Eine andere Versuchung, der leitende "Frontingenieure" immer ausgesetzt sind, lag auch in Kamerun darin, vermeintlich momentane Schwächen der Communities durch materielle Zusatzhilfe zu überbrücken - im Interesse der effizienten Realisierung. Die Problematik solcher Vitaminschübe ist auch in früheren Kapiteln dargelegt. Solche Faktoren sind von den Programmleitern vor Ort (von mir jedenfalls) unterschätzt worden. In dieser Hinsicht wie auch bezüglich ihres Bewusstseins der "Vorbildwirkung" sollten Feldmitarbeiter vermehrt vorbereitet werden. Ist es nicht fast beängstigend, wenn in der einen Maurerklasse des BTC lauter Nichtraucher sitzen, welche abends ein "33-Bier" trinken - genau wie ihr Hauptlehrer, während in der Parallelklasse alle Bastos rauchen, entsprechend ihrem Instruktor? "Bastos-toujours jeune". Unterschätzen wir nicht auch die Anforderungen, welche der alle 3 - 4 Jahre erfolgte Chefwechsel für die Fieldtechnicians bedeutet hat? Vorbildprobleme und Vorbildchancen sollten wir uns vermehrt bewusst machen: das ist oft nicht ganz einfach, weil wir uns selber in unserer Lebens- und Arbeitsweise hinterfragen müssten.

In seinem Reisebericht vom Februar 1989 (25) hat Werner Külling "von Helvetas zu vertretende entwicklungspolitische Fehleinschätzungen und Mängel" genannt, von denen 3 wörtlich zitiert seien:

- a) Die Dynamik und die Inputs von Helvetas in der Phase von 1970 bis 1982 waren - nachträglich gesehen - zu gross. Helvetas arbeitete zu stark als "Unternehmung", nahm zu wenig Rücksicht auf die limitierte Kapazität des Partner-Departements, das dem schweizerischen Tempo und dem Effizienzanspruch von Helvetas nicht folgen konnte.
- b) Helvetas setzte zu lange auf den Staat bzw. auf das CD-Departement als zentralen Partner in diesem Dorfentwicklungsprogramm. Die erheblichen institutionellen Inputs (Aufbau einer technischen CD-Abteilung, Ausbildung zahlreicher Ingenieure und Techniker mit Anstellung im Staatsdienst, Förderung von Planungs- und Logistikinstrumentarien, Hilfestellungen bei administrativen Massnahmen und Foreign Aid Management) erwiesen sich nachträglich als wenig wirksam. Helvetas hat die Unzulänglichkeiten staatlicher Institutionen in diesem Bereich zu lange nicht erkannt (oder nicht erkennen wollen) und auf die sich abzeichnende Krise des kamerunischen Staates zu wenig rasch reagiert, bzw. im Hinblick auf den geplanten Rückzug keine neue Strategie ins Auge gefasst.
- c) Unter dem viel zitierten Aspekt der "Nachhaltigkeit" ist zu sagen, dass es in Kamerun und generell in der Dritten Welt noch nicht gelungen ist, das Unterhaltproblem von dörflichen Infrastrukturprojekten wie Wasserversorgungen zu lösen oder Modelle zur Lösung aufzuzeigen. Die Anstrengungen von Helvetas in diesem Bereich waren gross, blieben aber in den technischen Ansätzen mehr oder weniger stecken. Allerdings ist die Dauerhaftigkeit der von Helvetas gebauten Wasseranlagen dank der einfachen Technik und der soliden Bauweise unter den gegebenen Umweltbedingungen hoch.

Der chronische Zustand moralischer, politischer und finanzieller Unterernährung, unter welchem das CDD seit Jahren leidet, war auch für die Dörfer und für Helvetas eine dauernde Belastung und Spannungsursache. Wenn nun die aktuelle Situation interpretiert wird, sollte man sich auch fragen, wie die Zustände wären, mit einem starken und leistungsfähigen Departement als Partner.

#### 4.5.2 Kameruner Stimmen zur Zusammenarbeit mit Helvetas

Einige unkommentierte Auszüge mögen zeigen, dass die persönlichen Eindrücke, welche Helvetas als Organisation und deren Exponenten hinterlassen haben, sehr verschieden sind. Es ist zu berücksichtigen, dass es sich um Stimmen aus der schwierigen Zeit des damals geplanten Helvetas-Rückzuges handelt.

#### RELATIONSHIP BETWEEN CD AND SATA:

The obligations of the Government of the Republic of Cameroon were clearly spelled in the Technical Cooperation Agreements with SATA. An objective analysis of the obligations would eventually prove that over 90% was met till date despite the crisis and other unavoidable circumstances.

In the June, 1981 Cooperation agreement, SATA Administration ruled off most vital objectives of the agreement that had existed within the previous years. This no doubt affected the relationship and because of the wayward attitudes, certain irregularities surfaced.

- Problems resulted as far as further training to the privileged few was concerned and further training prospects ceased.
- SATA's decisions and actions became rather informative and irrevocable to CD personnel.
- SATA vehemently declined to mediate or push forward whatever was CD inclined but would want to commit CD at all cost to collaborate in problems of their interest. (E.g. Purchase of vehicles for counterparts and visit to SATA initiated projects).
- SATA disregarded and refused though as CD/SATA Engineers to give appropriate advise to CD projects or grants which were solicited or provided in CD accounts, not SATA accounts.
- SATA in it's operations, decisions, relations and collaboration became a separate entity in CD affairs.
- SATA despite it's remarkable reputation in those glorious years dramatically took a different turn, (the downward trend) at a crucial moment when they were mostly needed.

It is true that, a "Piper knows the tune of his music," so does SATA. The experts made SATA a rare commodity to the desperate population they promised or were out to assist, as such they took on themselves expensive ventures which costed them a fortune. (The SCAN WATER system).

SATA's basic principle is cooperation with the under privileged, for the good of whom SATA's assistance is intended. Let the principle and those of self-help, self-reliance and partnership be upheld objectively and conscienciously by whoever is administering on it's behalf, bearing in mind and

making sure that the cultural, social and economical realities of the people are not disturbed at all.

Miracles at short notices should not be expected from an under privileged people not forgetting some attitudes of empty promises.

Che Theophilus Che  
Provincial Engineer SW

The aspect of training Cameroonian technician and engineers can not go without great appreciation. The expatriate of Helvetas must also be praised for their technical know-how and duty consciousness.

While being grateful for the above, I wish to give the following suggestions for future CD/HELVETAS Co-operations:-  
The Department of Community Development has three services under it, the technical service, where Helvetas is well known, the training service and the Women's Service which works with the rural woman. This service is an important section of the department because they deal with women and as it's said "When you educate a woman, you educate a nation". I would like to say that Helvetas had little or no interest in this section.

Muluh Marilyn  
Supervisor Women's Programmes SW

It was wonderful to see the foundation of the Building Training Centre (BTC) and the Courses it provided to freshmen from primary school and to people who have had some technical or secondary education. BTC provided 'The Appropriate Technology' needed for the rapid opening of the rural areas. My personal opinion is that it was untimely to hand the BTC over to the Cameroon Government; and I see it as a slip down hill for the continuous demands of the rural people of this nation.

It is equally worrying to have to know that the experience engineers who were willing to give good and timely advice on good engineering practices will soon not be available. We may as well say 'BRAVO' to HELVETAS anyway but could the organisation not stay longer? We can still co-operate in the field of Appropriate Technology Transfer./-

Ndifon Charles John  
CD-Engineer

As concerns the organization of village participation on the projects, this aspect was rather weak because in most cases the Community Development Assistant (CDA) was hardly as fully committed to the project as the technician. My opinion is that HELVETAS downplayed the importance of the CDA on the project while tending to overemphasize the role of the technician. While most Field Engineers expected the CDA of the area to organise the villagers for effective participation, very few Engineers ever cared on how the CDA arrived the village nor on how he got reimbursed for his own expenditures incurred on the project.

It is true that all the CDA s were non-HELVETAS employees on whom the HELVETAS Engineers had no reliable means of recovering any loans given to them, but is it equally true that there were non-HELVETAS paid technicians who benefitted from the loan scheme and performed their work properly because the means were provided to them. Consideration was hardly ever given to the devoted and very hard working Community Development Assistants.

The effect of this rather negative attitude shown towards the CDA's role on the water supply projects were as follows:-

- The technician tended to see himself as the overall commander on the project.
- The CDA's irregular appearance at the project site made him appear (uncomfortably) and be regarded like a stranger by most villagers, even when he tried to offer his services.
- The work load of the technician was doubled and the technician tended to see everything about the project in term of clear cut technical rules in trying to solve organisational problems with little understanding of the social implications of certain actions and decisions within the village.

Looking at the other side of the matter, some technicians succeeded in getting trained as Community Development Assistants and are now able to perform their dual role on the projects. This is another angle which could be exploited to advantage to enhance the staffing situation.

#### COLLABORATION:

Having worked in the field in many Divisions both in the North-West and South-West Provinces, I observed that collaboration between the CD staff on the one hand and the HELVETAS Engineer on the other hand depended very much on which Community Development Officer was dealing with which Engineer, and which type of projects were being undertaken, and which were the sources of financing.

There were often disagreements of the use of the Foreign Aid grants on other types of projects such as the Community Halls, the Water Supply projects, etc., Many a Community Development Officer always felt that he was the overall boss of the Department in the Division and as such, should have full control over the use of the foreign Aid money. While in some cases this insistence was in attempt to conform to Government financial regulations, in many cases it was merely for selfish personal reasons. The reverse situation was equally true because most CD Officers would not allow the HELVETAS Engineer to know about the way the Government grants for particular projects, were being used.

In short, the collaboration between the Engineer and the CD Chief was socially high, but when it came to the transparency of the project accounts on Foreign Aid as well as on Local Contributions, each of the controlling officials was aggressive to the other.

Ndonue T. Frederick  
Engineer

Conclusion: I appreciate the much that Helvetas has done in the improvement of living conditions of the rural populations, and the training of many Cameroonians to posts of responsibility and self employment. I also appreciate the good relation that existed between some of the Helvetas persons and their Cameroonian counterparts. It is only through such good working relation that useful discussions can be made towards the achievement of our general goal which is the improvement of living conditions in rural areas. In the final analysis, Helvetas should reconsider its decision of pulling out and consider a more judicious way of co-operating with the Community Development Department.

Long live Cameroon / Swiss Co-operation  
Long live Helvetas  
Long live Community Development Department

K.J. Ndongla  
CD-Engineer

*Les bienfaits d'Helvetas sont difficilement quantifiables. Nous pouvons néanmoins citer quelques uns d'une manière non-exhaustive:*

- La formation du personnel technique
- La formation des Agents de maintenance (Fontainiers)
- Les réalisations techniques (pistes, ponts, maisons communautaires, centres de santé, adduction d'eau potable)
- Aide financière
- La dotation du personnel en moyen de locomotion (moto)
- Le savoir-faire et la conscience professionnelle des Agents d'Helvetas

*Le parfait n'étant pas de ce monde, on a pu constater les gangrènes suivantes:*

- Un certain sectarisme entre Agents D.C. et Agents Helvetas.
- Les Agents Helvetas étaient plus rémunérés que d'autres.
- Avaient plus d'avantages (moto, missions...) que d'autres.
- Existence d'une certaine frustration entre les deux catégories de personnel.
- Arrogance des Agents Helvetas.
- Mauvaise collaboration entre les Agents Helvetas et les autres.
- L'abandance des moyens d'Helvetas à côté des Services Publics démunis.
- Non respect de la hiérarchie (faut-il obéir aux ordres de l'Ingénieur Helvetas ou à ceux du Chef de Service?)

- *Mauvaise intégration des Agents d'Helvetas dès l'annonce du départ de ce dernier.*

Tchurjassi  
CD-Engineer

*Cooperation: The cooperation between SATA - Helvetas engineers, Administrators, Directors and the entire Cameroonian population in particular and the state in general was quiet commendable as there had been no any major issue registered between any Helvetas Expartriate and a Cameroonian.*

Tengwan Abraham Ajuh  
CD-Technician

#### 4.5.3 Welche Zukunft von Helvetas in Kamerun?

Dieser kurze Abschnitt liesse sich auch ins Kapitel 4.6 integrieren. Ich lege jedoch Wert darauf, hier nochmals besonders auf einzelne Schlüsselfaktoren einer möglichen anderen Helvetas-Zukunft hinzuweisen. Ich gehe davon aus, dass Helvetas weiter in Kamerun wirken möchte und dass sinnvolle Gelegenheiten dazu bestehen. Die Bestätigung solcher Arbeitsmöglichkeiten müsste sich unter den neuen Vertragsbedingungen bald erweisen. Die Abkopplung vom CDD ist einerseits tragisch, sie gibt Helvetas jedoch die bisher vermisste Chance, Partner und Projekte an den Grundsätzen zu messen und über eine Zusammenarbeit mit ihnen zu entscheiden. Eine Helvetas-Zukunft in Kamerun müsste von 3 Merkmalen geprägt sein:

##### 1. Geeignete Nische suchen, finden, erhalten

Diese Bedingung sei anhand von Fig. 20 veranschaulicht. Es geht darum, den optimalen Arbeitsbereich - im Dialog mit der Zielbevölkerung, mit anderen Partnern und Entwicklungsträgern - zu definieren und zu erhalten. Ansätze zur Veränderung (Zurückdrängung) äusserer Begrenzungen des idealen Aktionsraumes sind daran zu messen und zu beurteilen, wie leicht oder schwer (ob überhaupt) sich solche Barrieren bewegen lassen.

##### 2. Freiheit von alten Verpflichtungen

Wenn Helvetas in Kamerun bleibt, so geht es vom Entwicklungsansatz her um einen Neuanfang. Wir müssen zwar zugeben, dass wir nicht in allen Teilen ideale Partner zum CDD waren, doch Helvetas ist nicht verantwortlich für die Schwächen dieses Departementes, auch nicht für die Wirtschaftskrise. Das CD-Departement ist heute gelähmt und Helvetas ist keine grosse EZA-Organisation - das zeigt die Möglichkeiten und die Grenzen. Es gibt Probleme, die Helvetas nicht lösen kann und nicht lösen muss. Trotzdem ist eine zukünftige Arbeit so zu gestalten und zu konzipieren, dass sie den Staat und ein späteres Wiederhochkommen des CDD nicht negativ beeinträchtigt.

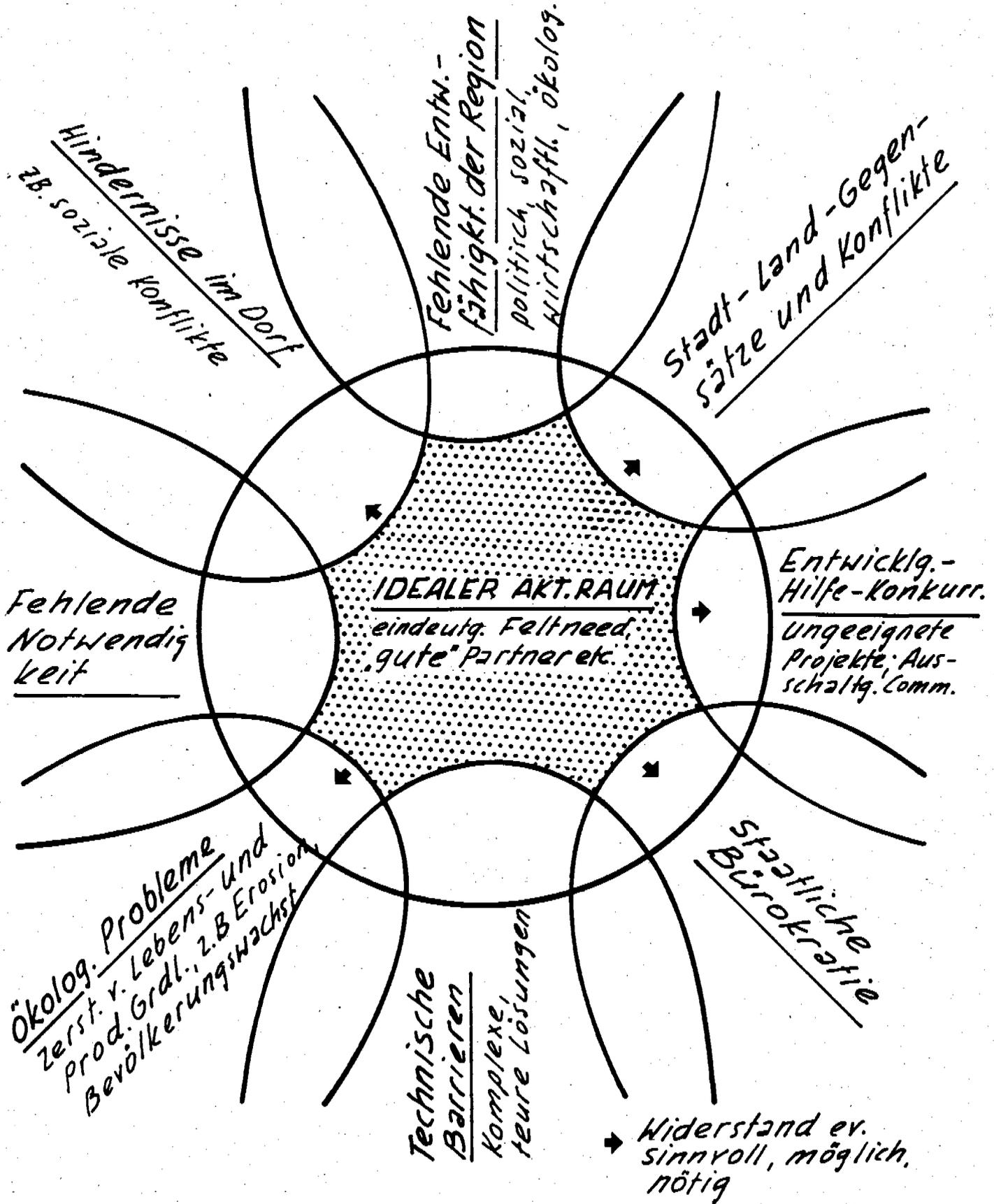


Fig.20 Die geeignete Nische suchen, finden, erhalten

Jede Hilfe soll so sein, dass sie auch in einem später wieder stärkeren und tragfähigen CDD-Konzept sinnvolle Bausteine bilden kann.

### 3. Die Helvetas-Prinzipien werden massgebend

In Zukunft können und müssen die Helvetas-Grundsätze die Leitlinie sein. Dies soll auch gelten, wo es darum geht, in bestehenden Projekten weiterzuhelfen, z.B. beim Aufbau tragfähiger Unterhaltsstrukturen. Diese eindeutige Ausrichtung möge in allen Aeusserungen und Tätigkeiten der Organisation und ihrer Vertreter deutlich zum Ausdruck kommen. In diesem Zusammenhang hat Helvetas Zürich gegenüber den Feldmitarbeitern die wichtige Aufgabe der Rückenstärkung.

### 4.6. Erkenntnisse und Lehren / Thesen

Als Schlussfolgerung und Zusammenfassung der vorangegangenen Kapitel und als Ergänzung zu den in 4.5.3 genannten 3 Schlüsselfaktoren seien relevante Erkenntnisse und Thesen in einer Stichwortliste aufgezählt. Ich will bewusst nicht von Massnahmenkatalog sprechen, sondern von Vorschlägen. Gerade als Ingenieur und für Ingenieure möchte ich anregen, dass wir uns vermehrt darum bemühen, Probleme zu verhindern, anstatt sie nachträglich mit aufwendigen Massnahmen zu lösen. Dieser Grundsatz gilt ja nicht nur in der Entwicklungszusammenarbeit. Der folgende Katalog ist unvollständig, deshalb ist auch freier Platz gelassen für Ergänzungen durch die Benutzer. Andererseits besteht auch die Gefahr, dass die Leser sich mit Banalitäten belastet fühlen. Diesem Vorwurf möchte ich mit dem Hinweis begegnen, dass in der Entwicklungszusammenarbeit immer wieder Elementares und Triviales vergessen wird. Die einzelnen Thesen werden im folgenden nicht gewichtet, weil sie in verschiedenen Projekten unterschiedliche Bedeutung haben können. Wie weit sie im Kamerun-Projekt wichtig sind, ergibt sich aus den einzelnen Kapiteln dieses Berichtes. Ich empfehle auch die Evaluationen von H.P. Müller (28), R. Fischer (9) und T. Hagen (13) zur aufmerksamen Lektüre. Bei den Stellungnahmen von T. Hagen ist allerdings anzumerken, dass er den Bezugsrahmen viel zu einfach und die Interventionsmöglichkeiten entsprechend "klar" gesehen hat.

#### 1) Allgemeine Grundsätze für die Entwicklungszusammenarbeit siehe auch 2) - 8)

- 1.1 Ein Entwicklungsprojekt ist dann gut, wenn es einem dringenden, elementaren Bedürfnis (felt need) einer Gemeinschaft entspricht. Es muss von allen gewollt und als Nutzen empfunden werden.
- 1.2 Ein Projekt muss, verglichen mit anderen Bedürfnissen, eine hohe Priorität haben.
- 1.3 Betroffene sind zugleich Beteiligte und Verantwortliche, bei Planung, Entwicklung, finanzieller und physischer Leistung; bei Realisierung und Betrieb/Nutzung.

- 1.4 Nachhaltigkeit ist von Anfang an ein zentrales Anliegen (Ausbildung und Einsatz von einheimischem Personal; Technologie; Finanzielle (Selbst) Tragbarkeit nach dem Bau (Tab.19)).
- 1.5 Pflichten und Rechte aller Partner vor Projektbeginn gemeinsam klar festlegen (vertraglich). Erfüllung ist an Zwischenzielen immer neu zu messen (Vorgängiger Leistungsbeweis durch Community).
- 1.6 Erst- und Zwischenentscheide bewusst fällen (nicht umgehen oder aufschieben).
- 1.7 Partner sollen ihre Bindungen an politische, ethnische Ziele und ihre Arbeitsbedingungen klar darlegen (vor Eintritt in eine Projektpartnerschaft) und durchhalten.
- 1.8 Verantwortliche Projektträgerschaft (Eigentum, Planung, Bau und Nutzung/Betrieb) so lokal wie möglich - dezentrale Strukturen, überschaubare Verhältnisse.
- 1.9 Flexibilität ermöglichen / einbauen (bezüglich Organisation, Partnerschaften, Umwelt-Anforderungen, wirtschaftliche Verhältnisse, etc.).
- 1.10 Zeit ist ein wichtiger Faktor, aber Zeit ist nicht Geld. Zeit einteilen und optimal nutzen, aber auch Zeit haben, nehmen, geben, lassen, ..... "you have the watch, but we have the time".
- 1.11 Bildung, Ausbildung, Uebergabe gehen als roter Faden durchs Projekt.
- 1.12 Wie und wo können die Qualitäten und Kapazitäten der bereits Ausgebildeten (z.B. ehemalige BTC-Absolventen oder finanziell blockierte CD-Angestellte) genutzt werden?
- 1.13 Erfolge feiern! - Misserfolge nicht verschweigen oder herunterspielen.
- 1.14 Kontrolle ist nicht Misstrauen, sondern ein Führungsinstrument "Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser", beides ist nötig.
- 1.15 In der Entwicklungszusammenarbeit verhält es sich wie in der Politik: Heute geht es nicht mehr darum, die Kunst des Möglichen zu suchen, sondern das Nötige möglich zu machen.

## 2) Integration

siehe auch 6)

- 2.1 Auch ein technisches Projekt steht nie allein! Es hat Auswirkungen auf und Beziehungen zu anderen Lebens- und Arbeitsbereichen. Diese Beziehungen können positiv oder negativ sein; die ersteren sollten verstärkt, die letzteren minimiert werden. Das erfordert einen "intersectoral approach". Stichwort: Horizontale Koordination und Kooperation in Dorf und Region.
- 2.2 Im Dreieck Landwirtschaft - Oekologie - Gesundheit ist die bessere Vernetzung besonders wichtig; Wasser ist ein geeignetes Medium, dieses Anliegen wahrzunehmen. Leute vom Staat und solche ausserhalb, die sich in diesen Domänen betätigen, müssen auf lokalen (und auf übergeordneten) Ebenen zusammenwirken.

## 3) Oekologie und Landwirtschaft

siehe auch 2), 5)

- 3.1 Förderung des Verständnisses für ökologische Zusammenhänge (Wasserhaushalt; Bodenschutz quantitativ und qualitativ).
- 3.2 Gerade beim Wasser geht es auch darum, kleine, dezentral vorhandene Vorkommen zu schützen und zu erhalten (Pflege der kleinräumlichen Vielfalt ist Voraussetzung für stabile ökologische Verhältnisse im grösseren Raum).
- 3.3 Künftige Projektentscheide sollten vorgängig anhand von sozioökologischen Kriterienkatalogen auf ihre Mitweltverträglichkeit geprüft werden.
- 3.4 Einführung ökologischer Landwirtschaft (Erosionsschutz, Kompostierung, Vermeidung von Abbrennen, Optimierung des Wasserhaushaltes, Fruchtfolge, Intercropping, Agroforestry - Vorteile von Baum, Hecke, Forst). - Zusammenarbeit mit Fachinstituten und mit den Frauen!

- 3.5 Sensibilisierung für das Problem des Bevölkerungswachstums. Unterstützung geeigneter, moralisch vertretbarer Kampagnen und Massnahmen für Familienplanung.

#### 4. Oekonomie

- 4.1 Oekonomie ist mit Oekologie in Uebereinstimmung zu bringen (Langfristziel).
- 4.2 Wo möglich Projekte durch ökonomische Komponenten ergänzen; gewonnene Zeit kann auch in Kamerun (im guten Sinn) Geld werden, wenn Frauen die eingesparte Zeit in besserer Haushaltsführung oder (gemeinsam mit den Männern) in zusätzlicher Landwirtschaftsproduktion (food crops) einsetzen.
- 4.3 In den ländlichen Regionen (NW/SW) dürften für Helvetas 2 ökonomische Bedürfnisse im Bereich Privatinitiative aktuell sein/werden:
- a) Förderung der kooperativen Produktion und Vermarktung von Foodcrops
  - b) Förderung des lokalen Handwerks (Aktivierung von BTC-REDSTS-Absolventen; WV-Unterhalt; Velo als Transportmittel für Caretakers, Mechaniker und Händler).

5) Soziale und kulturelle Faktoren in Familie und Dorf  
siehe auch 1), 3)

- 5.1 50% der Menschen in Familien, Dörfern und Staaten sind Frauen; das möge endlich Berücksichtigung finden, bei Entscheidungen, in der Zusammensetzung von PC's, MC's, etc.
- 5.2 Ebenso ist sicherzustellen, dass die junge Generation an Entscheidungen mitwirken kann.
- 5.3 Am Projektgeschehen und an der Projektdemokratie sind alle sozialen Gruppen (auch die nicht organisierten) angemessen zu beteiligen.
- 5.4 Die sozialen Rahmenbedingungen (dorfinterne Konflikte, Rollenverständnisse, etc.) dürfen nicht ausser Acht gelassen werden.
- 5.5 In der Beurteilung sozialer Aspekte und bei der Mobilisierung sozialer Kräfte spielen die Animatoren/innen eine entscheidende Rolle. Ihre berufliche Funktion soll nicht weniger Prestige und Ansehen haben als jene der Techniker.
- 5.6 Traditionen und Religionen können zur Förderung von Projekten unschätzbar wertvoll sein. Ignoranz entsprechender Gefühle oder Tabus kann Projekte blockieren.
- 5.7 Der Einfluss der "modern elite from outside" kann auch problematisch sein, z.B. hinsichtlich der Wahl (zu) technischer Lösungen oder durch Infragestellen freiwillig zu leistender Arbeit der Dorfbevölkerung. Entsprechende Verständnisfragen sind zu diskutieren, bis volle Klarheit besteht.

6) Zusammenarbeit mit staatlichen und nichtstaatlichen Institutionen

(siehe auch 1), 4), 6), Kapitel 4.5.3)

- 6.1 Die direkte Zusammenarbeit mit dem Staat kann sinnvoll und richtig sein. Auch Formen der Entwicklungszusammenarbeit

ausserhalb des Staates können vorteilhaft sein; sie sollten wenn möglich vom Staat gefördert werden und dessen Entwicklungsplänen entsprechen; im mindesten muss eine ausserstaatliche Entwicklungszusammenarbeit von diesem toleriert werden. Eine sinnvolle Entwicklungszusammenarbeit gegen den Willen des Staates dürfte in der Regel nicht möglich sein.

- 6.2 Die Option einer eventuellen späteren Kooperation mit staatlichen oder staatlich begleiteten Programmen sollte nicht verunmöglicht werden (Flexibilität).
- 6.3 Andererseits ist es aber auch wichtig, nicht ausschliesslich auf staatliche Dienste zu bauen. Dies ist eine der schmerzlichen Lehren aus dem Helvetas-Engagement in Kamerun (und anderen Ländern).
- 6.4 Wo direkte, institutionelle Zusammenarbeit mit staatlichen Strukturen (z.B. heutzutage im CDD oder in der REDSTS) nicht möglich ist, existieren oft trotzdem Wege zur Kooperation mit motivierten Einzelpersonen solcher Aemter. Entsprechende Chancen prüfen und nutzen, ohne den Staat zu desavouieren (heikel).
- 6.5 Eine zusätzliche, wichtige Nahtstelle zum Staat besteht auf der rechtlich-gesetzgeberischen Ebene. Oft bedarf eine Aktion der Genehmigung der Regierung, eventuell beansprucht sie Ausnahmerecht oder erwartet Taxbefreiung. Gute Beziehungen sind da besonders nützlich (heikles Gebiet, Korruptionsgefahr).
- 6.6 Die Zielbevölkerung ist primäre Projektträgerin; sie muss die Zusammenarbeit prägen und tragen. Zur Zusammenarbeit gehören alle sozialen Gruppen, Arme und Reiche, Junge und Alte, Frauen und Männer.
- 6.7 Die Idee und die Visionen eines Projektes sollen in verschiedenen Gefässen aufgehoben und getragen sein: Traditional Societies, Frauengruppen (Mütter, Grossmütter), politische Parteien, Kirchen, Schulen, Bauernvereinigungen, "Strangers", "Brothers and Sisters from outside", etc.).
- 6.8 Helvetas kann und soll das Anliegen integrierter Entwicklung nicht im Alleingang aufnehmen. Wo sinnvolle Perspektiven sind, Zusammenarbeit verwirklichen, z.B. mit NGO's wie INADES Bamenda oder ähnlichen Institutionen (Katalog und Profile der vorhandenen Organisationen sind wichtig).
- 6.9 Regionale Koordination und Zusammenarbeit unter den Hilfswerken fördern - die Minimalanforderung besteht darin, Konkurrenz zu vermeiden und zu verhindern.
- 6.10 Förderung privater Initiative, wo diese zugleich den öffentlichen Interessen dient (z.B. fachliche Begleitung von Caretakern durch einen gelernten Handwerker mit Werkstatt).

6.11 Zusammenarbeit zwischen Menschen ist dort fruchtbar, wo sie von gegenseitigem Vertrauen, Achtung und Offenheit geprägt ist und im Geiste echter Freundschaft geleistet werden kann.

7) Technologie / Projektart  
siehe auch 8) und Kapitel 4.1

- 7.1 Die Technologie ist auf die Verhältnisse vor Ort abzustimmen. Lokale handwerkliche Traditionen (dem vorhandenen Material, dem Klima angepasst) soweit als möglich einbeziehen.
- 7.2 Gewählte Technologie (Standard) sollte einfach und in Region nicht fremd oder gar abgelehnt sein.
- 7.3 Arbeitsintensive Lösungen sind kapitalintensiven in der Regel vorzuziehen (Arbeit ist meist eher verfügbar als Kapital und es entstehen keine zusätzlichen Abhängigkeiten; ausserdem je nach Projekt willkommene Verdienstmöglichkeiten).
- 7.4 Projektgrösse beschränken; ev. lieber 3 kleinere Objekte als ein grosses.
- 7.5 Technologisch oder finanziell aufwendige Projekte sind nur dort allenfalls gerechtfertigt, wo dadurch eine vorhandene unbefriedigende Situation oder Notlage markant verbessert werden kann.
- 7.6 Wie sieht der Vergleich einer Null- oder Fastnulllösung mit der "ganzen Lösung" aus (Fig. 21)? Ein Projekt nach Kurve A ist günstig, während ein Projekt nach Kurve B die Suche nach Fastnullalternative aufdrängt.
- 7.7 Die Argumente für eine bestimmte Projektart müssen von der Bevölkerung verstanden und unterstützt werden (z.B. weshalb 3 einfache lokale Quellfassungen besser sind als eine komplizierte Scanwater-Anlage).

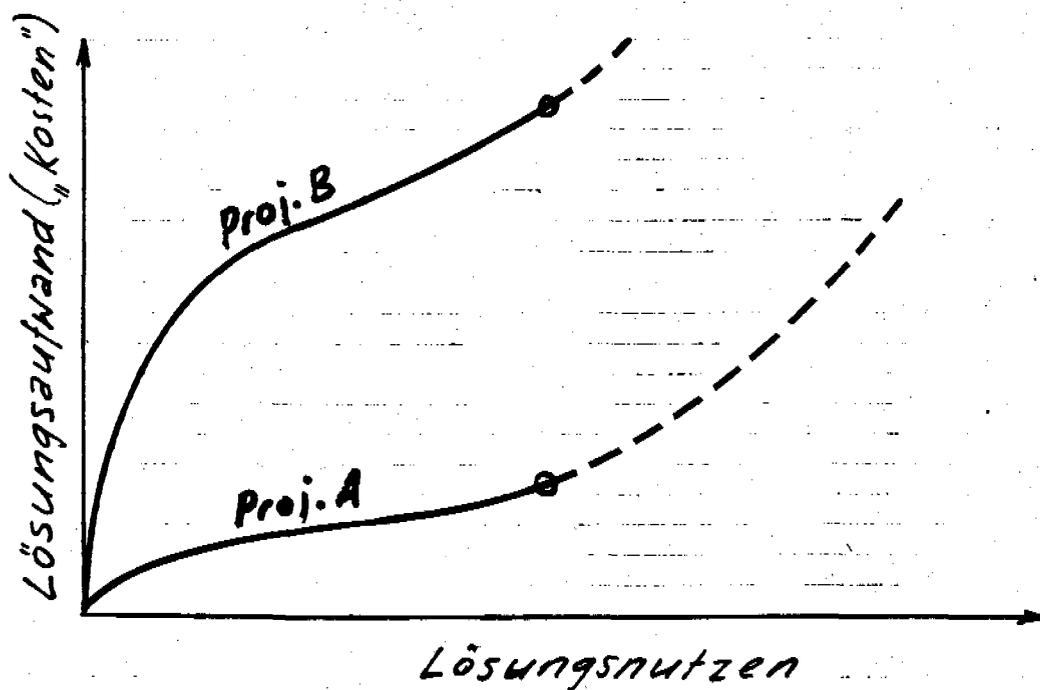


Fig.21 Extreme von möglichen Aufwand/Nutzen-Verhältnis bei Projekten

8) Projektorganisation/ -ablauf/ -betrieb/ -unterhalt siehe auch 1) - 7) und Kapitel 4.2.4 (Aufzählung Seite 36) und 4.3.1 (Aufzählung Seite 46). Jene Aufzählungen gehören zur folgenden Liste.

8.1 Die bedeutendsten Mängelrügen unter diesem Titel (primär ans CDD, jedoch auch an Helvetas) gehen dahin, dass bei den bisherigen Realisationen die Frühphase der konzeptionellen Entscheide und Planungen wie auch die Nachphase des Betriebs zu wenig sorgfältig durchdacht und ausgeführt wurden. Ausserdem war die Zielbevölkerung (besonders die Frauen) ungenügend mit einbezogen.

- 8.2 Durch eine Oeffnung des Objektivwinkels müssen folgende Frühaspekte - neben den technischen und finanziellen - gleichrangige Bedeutung erlangen:
- Formierung, Animation und Ausbildung der lokalen Trägerschaften (Bevölkerung, PC's, Kassierer/in, Sekretär/in, CT/in). Beurteilung von Bedarf und Problemlösungen, Administration, Information, Finanzhaushalt, Kooperation mit anderen Stellen und Partnern. Vorsicht, Gefahr der Manipulation; Bevölkerung sollte fähig werden/bleiben, ihre wirklichen Bedürfnisse zu erkennen und auszudrücken.
  - Saubere, transparente Projektvorbereitung (technisch, Kosten/Nutzen, soziale Auswirkungen): Problemanalyse, Alternativenvergleich, Aufarbeitung der Entscheidungsgrundlagen.
  - Eingehende Diskussion, demokratische Entscheide über Wege und Ziele.
- 8.3 Gerade weil die staatliche Administration in ihrer Misere als Stütze versagt, müssen lokale Träger befähigt werden, Verantwortung zu übernehmen und Abläufe selbst zu leiten. Das erfordert einfache Lösungen, die ohne aufwendige Infrastrukturen funktionieren. Und dieser Weg erfordert Kraft und Zeit.
- 8.4 Es ist rechtlich sicherzustellen, dass die Communities (Projektträger) legalerweise Geld einnehmen, verwalten und ausgeben dürfen (staatliche Bewilligung/Grundsatzentscheid).
- 8.5 Lokale personelle Ressourcen ausschöpfen: BTC/REDSTS-Absolventen, andere Handwerker, Lehrer, Local Leaders, Verwaltungsangestellte, etc.
- 8.6 An einem projektbezogenen, umfassenden und zugleich einfachen Planungs- und Führungsmodell sind technische, administrative, finanzielle und soziale Abläufe von der Idee bis zum langfristig sicheren Betrieb im voraus durchzudenken und zu diskutieren. Das Modell soll Ziele, Bedingungen, finanzielle und andere Pflichten der Partner wie auch Konsequenzen und Sanktionen, Meilensteine mit Zwischenentscheiden, etc. deutlich zeigen. Durch systematische, auf das nötige Minimum beschränkte Datenerhebungen sollen die Ist- mit den Sollentwicklungen vergleichbar werden. Dieses Monitoring erlaubt eine laufende Selbstevaluation und optimale Steuerung. Gutes Monitoring ermöglicht auch die für erfolgreiche Projektabwicklungen erforderliche Information aller Beteiligten über Erfolge und Probleme, Freuden und Leiden. Die Kunst liegt darin, das Monitoring einfach zu halten - so, dass es für die am Projekt Beteiligten ein nützliches und gerne benütztes Instrument bleibt.
- 8.7 Sinnvolles Monitoring während der Realisierung und in der Betriebsphase erlaubt den Erfahrungsaustausch über ähnliche Projekte. Der Schweizer UN-Experte Begert hat in Bezug auf die Community Development Projekte schon 1969 gesagt:

*There should be more attention to planning, particularly with regard to field programs and to the training and use of staff; regular and frank assessment of successes and weaknesses, using this as the basis for future planning; and more importance to field investigations and reporting without which the programs are liable to become unrealistic and ineffectual.*

8.8 Das Unterhaltsthema ist in Kapitel 4.3.1 dargelegt (Vorschläge Seite 46). In diesem Bereich sind viel Engagement und Fantasie nötig und wahrscheinlich auch möglich:

- Ausbildung/Sensibilisierung CT: Administrativ, sozial, technisch (Monitoring, Recording; aus Erfahrungen lernen).
- Bezahlung CT: Ueberzeugung MC, Dorf, ev. Council von der Wichtigkeit vorsorglichen Unterhalts und von der Bedeutung der horizontalen Kooperation im Dorf.
- Wasser im Dorf zu einem Thema machen (im Alltag, durch Feste etc.).
- Fachlicher Beistand für CT in schwierigen Fällen (ev. priv. sector - Ex-BTC/REDSTS als lokale Handwerker fördern; Kombination Sanitär/Velomechaniker?).
- Fachliche Begleitung CT: Erfahrungsaustausch, Wettbewerb, eine Art Berufsverband?
- Erarbeiten von umfassenden und zugleich einfachen Maintenance Regulations für Dorfverhältnisse (ohne CDD-Struktur).
- Werkzeuge, Ersatzteile, Transportprobleme CT? (ev. Velos).

In diesen und weiteren Bereichen könnte Helvetas wertvolle Impulse und Hilfen geben - nur dort, wo Communities das wirklich wollen und brauchen.

8.9 Besonders bei grösseren WV's (wo ein Caretaker gebraucht wird) kann und darf das Wasser nicht gratis abgegeben werden (Kap. 4.3.2). Bei der Festlegung angemessener und tragbarer Wassertarife (öffentliche Zapfstellen und PA's) und auch im Erwirken der nötigen Bewilligungen von der Regierungsadministration könnte Helvetas mitwirken (ev. federführend).

## 5. SCHLUSSWORT

Die intensive Auseinandersetzung mit der Geschichte des Kamerun-Projektes hat bestätigt, dass unter schwierigen Verhältnissen sowohl vom Community Development Department als auch von Helvetas eine grosse und wertvolle Arbeit geleistet worden ist. Dieses Programm offenbart aber auch klassische, weltweite Probleme, mit denen die Entwicklungszusammenarbeit in den letzten 25 Jahren konfrontiert war. Es gibt programminterne und -externe Schwierigkeiten; bei beiden Arten solche, die sich beeinflussen lassen und jene, die unabänderlich sind und deshalb auf Projektstufe besser nicht angegangen werden sollten. Bei der Auswertung sind auch unsere Fehler deutlich geworden, z.B. die zu starke Ausrichtung auf technische Aspekte. Nicht um der Kritik willen werden solche Fehler präsentiert, sondern damit Lehren daraus gezogen werden können.

Möge dieser Bericht, der länger geworden ist als vorgesehen, auch dazu dienen, in Kamerun und anderswo jene Nischen zu finden, wo Hilfe zur Selbsthilfe möglich und sinnvoll ist. In Kamerun wird sich Helvetas innert 2 - 3 Jahren entscheiden müssen; bis dann dürfen keine langfristigen Projektverpflichtungen eingegangen werden, welche ein Bleiben über weitere 10 oder 20 Jahre präjudizieren. Mein Wunsch geht dahin, dass nach der jetzigen intensiven und kreativen Phase des Suchens und Versuchens der Entscheid ein ganzes, mutiges JA oder aber ein auch eindeutiges NEIN sei.

Trotz vieler Unsicherheiten und Probleme im Projekt, im Community Development Department, im Lande und bei uns selbst - meine ich, dass es doch auch Grund zur Hoffnung gibt - weniger in Yaoundé, aber bei der Basisbevölkerung in den Dörfern.

*Urs Fröhlich*

Urs Fröhlich



Schweizer Gesellschaft für  
Entwicklung und Zusammenarbeit  
Association suisse pour le  
développement et la coopération  
Associazione svizzera per lo  
sviluppo e la cooperazione

Swiss Association for  
Development and Cooperation  
Associação suíça para o  
desenvolvimento e a cooperação  
Asociación suíza para el  
desarrollo y la cooperación

St. Moritzstrasse 15  
Postfach CH-8042 Zürich  
Telefon 01/363 50 60  
Telex 817 846 Hela CH  
Telefax 01/362 29 53  
Telegrammadresse Helas  
Postcheck 80-3130-4 Zürich

## A N H A N G 1

### P F L I C H T E N H E F T

zum Auftrag "Uebersichtliche Zusammenstellung der wichtigsten Erkenntnisse und Lehren aus der 25jährigen Projektarbeit von Helvetas in Kamerun"

---

#### 1. EINLEITUNG

Im Juli 1988 ging die 25jährige technische Zusammenarbeit von Helvetas mit dem staatlichen Community Development Department - wie seit längerem vorbereitet - in der bisherigen Form zu Ende. Geschäftsstelle und Feldmitarbeiter von Helvetas setzten sich anfangs letzten Jahres zum Ziel, diese Zusammenarbeit einer umfassenden Auswertung zu unterziehen. Eine Auswertung, welche sich nicht nur auf eine Leistungsbilanz im infrastrukturellen Baubereich und Berufsbildungssektor erstreckt, sondern auch die Nachhaltigkeit der Projektwirkungen und die Erfahrungen mit den zentralen Helvetas-Arbeitsprinzipien und mit der Rolle von Helvetas im Projektgeschehen aufarbeiten soll. Hinter dem Wunsch nach umfassender Auswertung steht das Bedürfnis, wesentliche Erkenntnisse aus dem 25jährigen Erfahrungsschatz zu gewinnen und daraus Lehren zu ziehen im Hinblick auf die künftige operationelle Projektarbeit unserer Organisation. Einerseits für die Auslandsarbeit generell, andererseits auch speziell für die Konzipierung einer möglichen neuen Phase der Zusammenarbeit mit Lokalpartnern überwiegend nichtstaatlicher Natur im westlichen Landesteil Kameruns in der Zukunft.

Für Einzelheiten zu diesem Auswertungsvorhaben sei auf folgende zwei Geschäftsstelle-Grundlagenpapiere verwiesen:

- a) Rahmenpapier zur Auswertung der Projektgeschichte "25 Jahre Helvetas in Kamerun" vom 11. Januar 1988.
- b) Aktennotiz vom 9. Mai 1988 mit vorgesehener Aufbaustruktur des umfassenden Auswertungsberichts.

Unter Leitung des bis Juni 1989 amtierenden Helvetas-Projektleiters in Kamerun, Otto Götsch, sind bis heute folgende Teile dieses Auswertungsberichts entstanden:

- Bestandesaufnahme und Auswertung aller zwischen 1964 und 1989 erstellten dörflichen Wasserverteilsysteme (aufgrund von Feldbesuchen an jedem Dorfprojekt-Standort);
- Vertiefte Auswertung der ältesten, zwischen 1964 und 1970 erbauten Verteilsysteme;

- Bestandesaufnahme und Auswertung aller zwischen 1964 und 1989 erstellten Wasserpunkte und Grundwasserbrunnen;
- Uebersicht über die Helvetas-Personaleinsätze von 1964 bis 89;
- Diverse Einzelbeiträge von gegenwärtigen und früheren einheimischen Projektmitarbeitern;
- Dazu eine Diplomarbeit des Geographie-Studenten Thomas Knecht von 1988, welche "die Nachhaltigkeit von Wasserversorgungsprojekten auf der Basis von Community Development in Westkamerun" untersucht.

Bei O. Götsch in Bearbeitung sind zurzeit noch:

- Grobauswertung aller erstellten übrigen ländlichen Infrastrukturen (Erschliessungsstrassen, Brücken, Gemeinschaftsgebäude);
- Grobauswertung der 20jährigen baufachlichen Berufsbildungstätigkeit am Ausbildungszentrum BTC/REDSTS Kumba.

Anlässlich eines Rundtischgesprächs vom 18. Juli 1989 in Zürich diskutierten eine beschränkte Zahl Geschäftsstelle-Mitarbeiter und ehemalige Feldmitarbeiter die Ergebnisse der vorliegenden Berichtteile. Der Gesprächsverlauf ist in einem separaten Protokoll festgehalten.

Vom vorgesehenen umfassenden Auswertungsbericht gemäss Aktennotiz vom 9. Mai 1988 sind bisher die

- Kapitel 1 "Geschichtliche Projektentwicklung" und
- Kapitel 5 "Erkenntnisse und Lehren für die künftige Projektarbeit"

noch nicht angegangen worden. Der vorliegende Auftrag zielt darauf ab, diese Lücke zu schliessen.

## 2. AUFGABENSTELLUNG

Der Auftrag gliedert sich demzufolge in zwei Teile: Herausarbeitung, Formulierung und übersichtliche Zusammenstellung

- a) der wichtigsten Fakten der geschichtlichen Projektentwicklung (maximal zehn Seiten);
- b) der wichtigsten Erkenntnisse und Lehren aus den Erfahrungen der 25jährigen Projektgeschichte für die operationelle Projektarbeit von Helvetas (maximal 40 Seiten). Grundlage bilden die vorliegenden Teile des Auswertungsberichts. Thematische Gliederung:
  - Projektkonzeption und Projektplanung (verwendete Instrumente und ihre Wirksamkeit)
  - Projektdurchführung:
    - . Effizienz (Nutzen/Aufwand-Verhältnis)
    - . Effektivität (Zielsetzung, Zielerreichung)
    - . Impact(Erläuterung der drei Begriffe siehe Arbeitspapier "Externe Evaluation" des DEH-Evaluationsdienstes)

- Nachhaltigkeit  
(Motivation und Beteiligung der Bevölkerung, Organisation von Betrieb und Unterhalt, institutionelle Aspekte, finanzielle Aspekte, technische Aspekte, Uebergabe an Einheimische)
- Beziehung Projekt-Umfeld  
(Stellenwert und Berücksichtigung der Rahmenbedingungen; Auswirkungen der Projektarbeit auf lokale Machtstrukturen und auf die Rolle der Frauen)
- Rolle von Helvetas  
(Umsetzung der vier zentralen Helvetas-Arbeitsgrundsätze, Trägerförderung und Zusammenarbeit mit dem Lokalpartner, Führungsanspruch und Projektsteuerung durch die Geschäftsstelle, Eignung des Wasser-Sektors bezüglich übergeordneten Helvetas-Organisationszielen)
- Relevante Erkenntnisse und Lehren von speziellem Interesse für die Konzipierung eines neuen künftigen Helvetas-Programms in Kamerun.

### 3. DURCHFUEHRUNG

Weil bei der federführenden Programmkoordination Kamerun auf der Geschäftsstelle die nötige Bearbeitungskapazität fehlt, muss der genannte Auftrag ausgelagert werden.

Der Auftrag wird dem Konsulenten und früheren Helvetas-Projektleiter in Kamerun (1974-77), Urs Fröhlich (Bauingenieur HTL, wohnhaft in Frauenfeld) übertragen. Er wird der Geschäftsstelle im Verlauf der nächsten Jahre ohnehin in beratender Funktion zur Seite stehen bei Konzipierung und Abwicklung der geplanten neuen Phase von Zusammenarbeit mit nicht-staatlichen Lokalpartnern in Westkamerun.

Zur Bearbeitung wird mit einem Zeitaufwand von ungefähr 1½ Mannmonaten gerechnet, verteilt auf den Zeitraum November 1989 bis März 1990. Diese Zeitplanung erlaubt es, die Auftragsergebnisse in die ab Februar 1990 anlaufende Konzeptarbeit für ein neues Tätigkeitsprogramm von Helvetas in Westkamerun einfließen zu lassen.

Bei der Durchführung des Auftrags ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Urs Fröhlich und der Geschäftsstelle mit regelmässigen Kontakten erwünscht. Die genaue Zeitplanung muss noch festgelegt werden. Eine erste Besprechung erfolgte am 6. Oktober 89; der nächste Kontakt ist nach Erarbeitung des ersten Auftragsdrittels fällig (wenn möglich vor Ende Dezember 89 wegen Verfügbarkeit von HL).

Der Auftrag würde U. Fröhlich gleichzeitig in die Lage versetzen, den einen oder andern vorgesehenen Fachzeitschrift-Artikel zu verfassen. Im Zuge der Auftragsdurchführung sammelt UF inhaltliche Vorschläge.

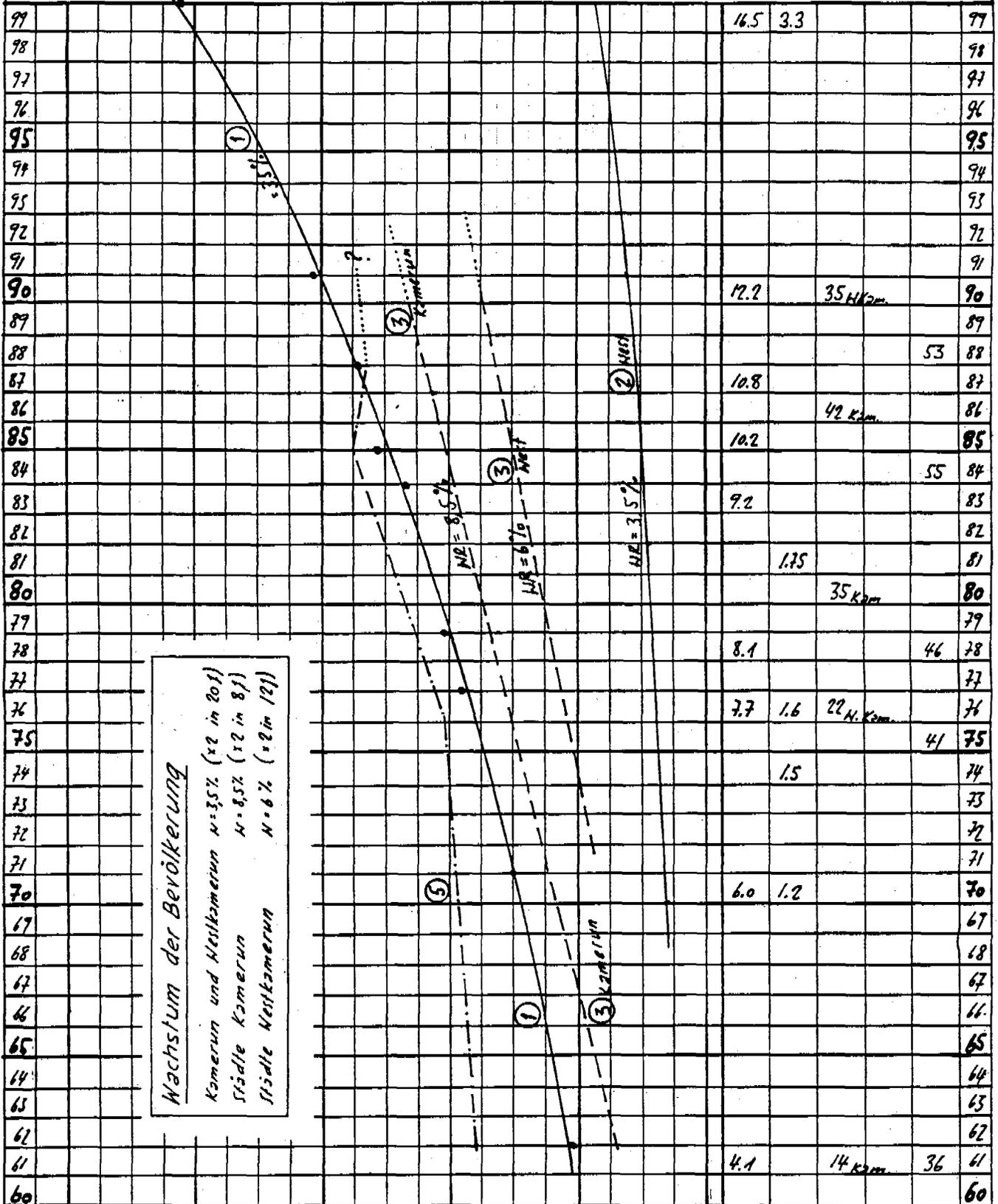
Zürich, 27. Oktober 1989  
HL/VS

*H. Luchinger*  
Hugo Luchinger  
Stv. Programmkoordinator Kamerun

KAMERUN - FAKTEN UND ZAHLEN (ca 1985)

Fläche:	475'442 Quadratkilometer
Bevölkerung:	
Einwohner:	ca. 10 Millionen (Schätzung 1985)
davon in Städten:	16,4% (1965) - 28,5% (1976) - 36% (1981)
Zunahme der städt. Bevölkerung:	7,4% (1970-1981)
Allg. Bevölkerungswachstum:	2,2% (1970-1981)
Lebenserwartung:	50 Jahre
Anzahl Einw./Arzt:	13'670
Religionen:	
Katholiken:	über 20%
Protestanten:	ca. 15%
Muslime:	ca. 17%
Ubrige:	Naturreligionen und Sekten
Staat:	
Regierungsform:	Präsidiale Republik seit Juni 1972
Staatsoberhaupt:	S.E. Paul Biya (seit 1982, wiedergewählt 1984 für fünf Jahre)
Regierungschef:	Ministerpräsident Bell Bouba Maigari
Legislative:	Nationalversammlung mit 150 Abgeordneten
Parteien:	Einparteienstaat seit 1966 (Union Nationale Camerounaise)
Staatssprachen:	Französisch und Englisch
Wirtschaft:	
Bruttosozialprodukt:	3'866 Mrd. Fr.-CFA
BSP/Einwohner:	338'000 Fr.-CFA
Inflation:	13%
Staatshaushalt 1985:	740 Mrd. Fr.-CFA
Staatsausgaben:	430 Mrd. Fr.-CFA
Auslandsverschuldung:	3,2 Mrd. US \$
Aussenhandel (1984):	44'383 Mrd. Fr.-CFA
Importe:	484'431 Mill. Fr.-CFA
Exporte:	440'048 Mill. Fr.-CFA
Deckung:	90,8%
	(100 Fr.-CFA = ca. 0,56 cts)
Produktionszahlen 1985:	
Erdöl:	7,7 Mill. t
Kakao:	120'000 t
Kaffee:	135'500 t
Baumwolle:	87'000 t
Bananen:	50'000 t
Reis:	80'000 t
Aluminium:	50'800 t

# Bevölkerung

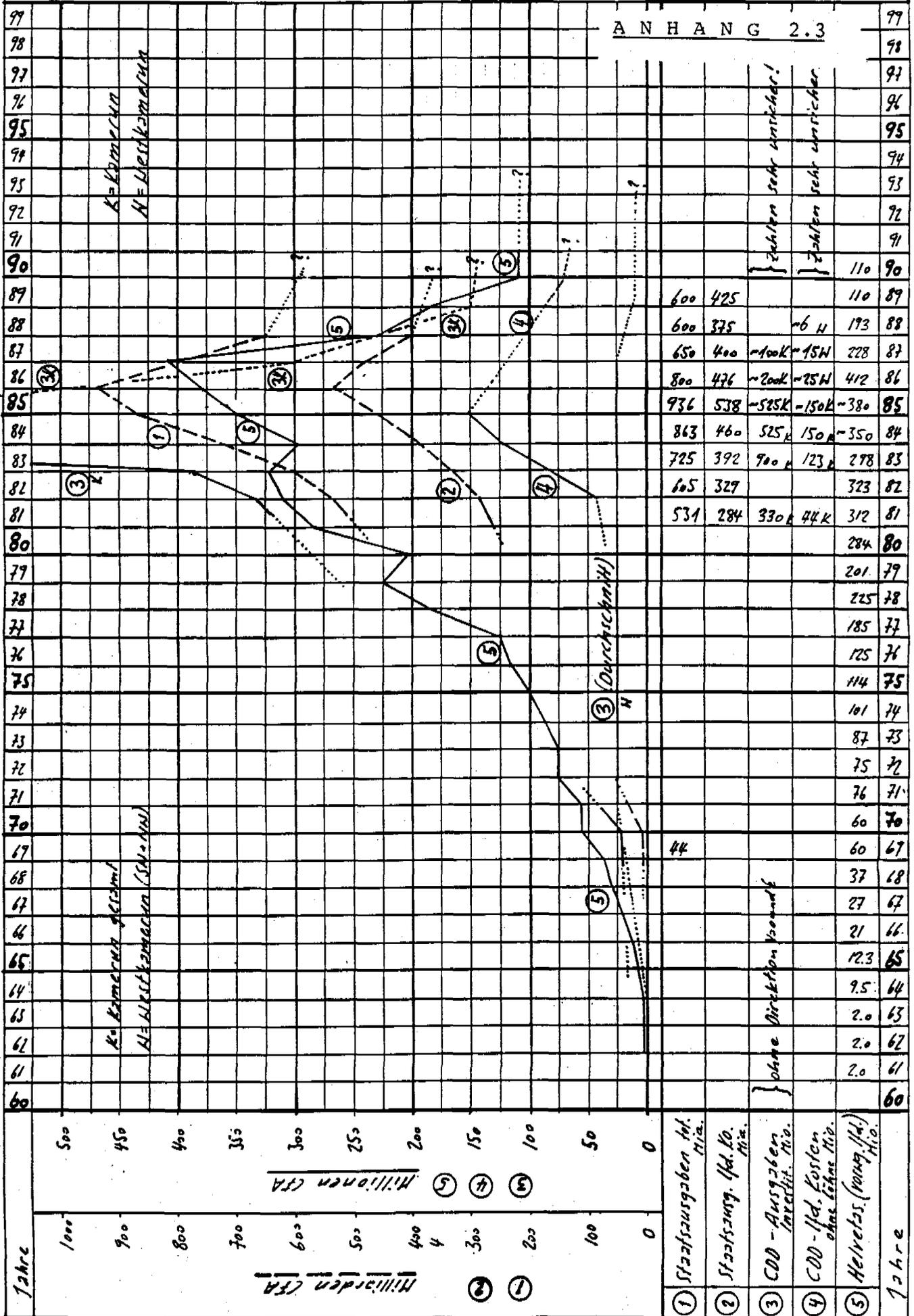


**Wachstum der Bevölkerung**  
 Kamerun und Westkamerun  $n = 3.5\%$  (x2 in 20f)  
 Städte Kamerun  $n = 8.5\%$  (x2 in 8f)  
 Städte Westkamerun  $n = 6\%$  (x2 in 12f)

Jahre	p % bzw Jahre										Kamerun Mio	NW+SW Mio	Anteil urban %	Wachstumsraten %	Lebenserwart. J. (bei Geburt)	Jahre	
	20	18	16	12	12	10	8	6	4	2							0
												①	②	③	④	⑤	

# Finanzhaushalte (Staat, CDD, Helvetas) CFA

ANHANG 2.3



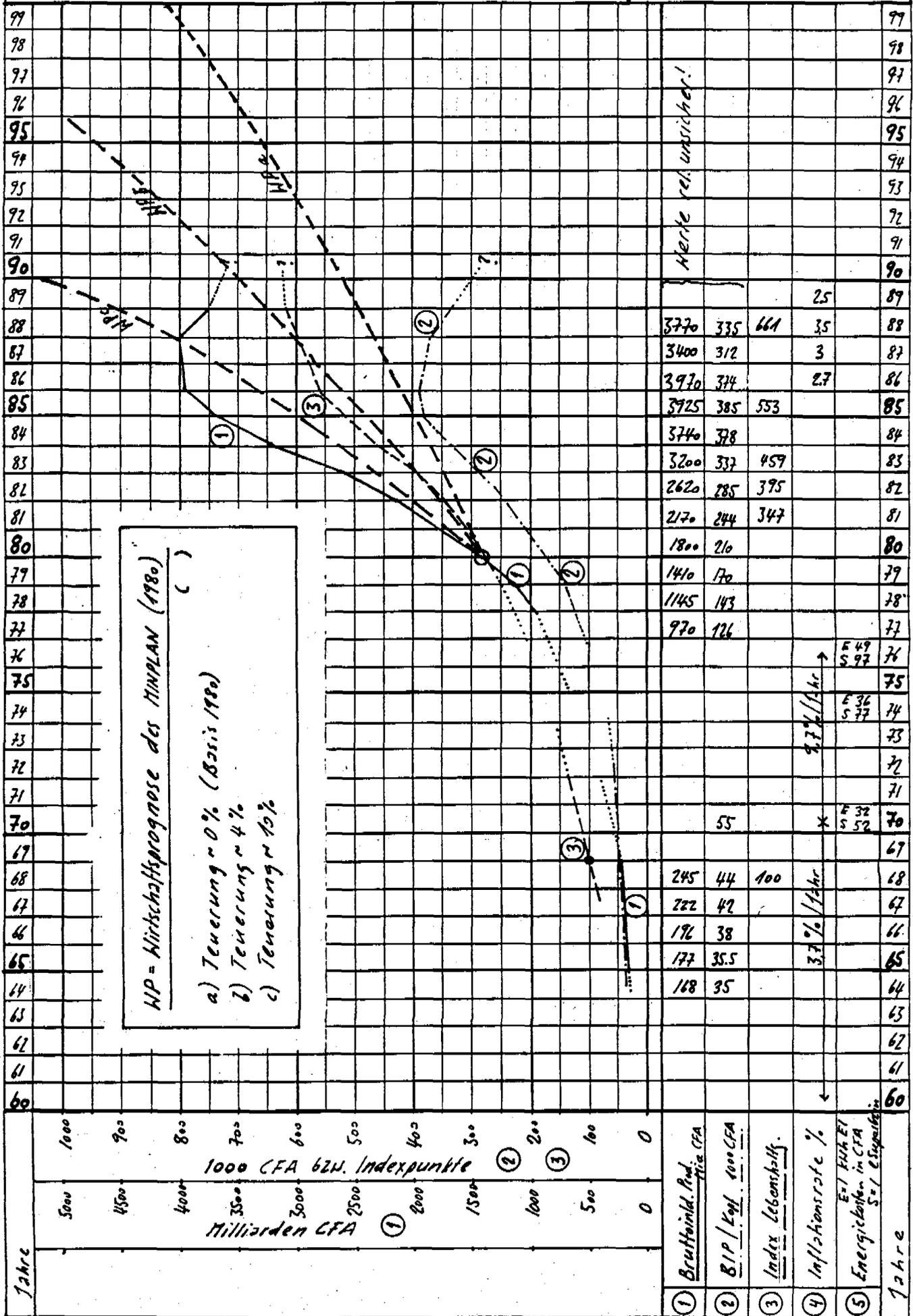
K = Kamerun  
H = Helvetas

K = Kamerun (gesamt)  
H = Helvetas (St + N)

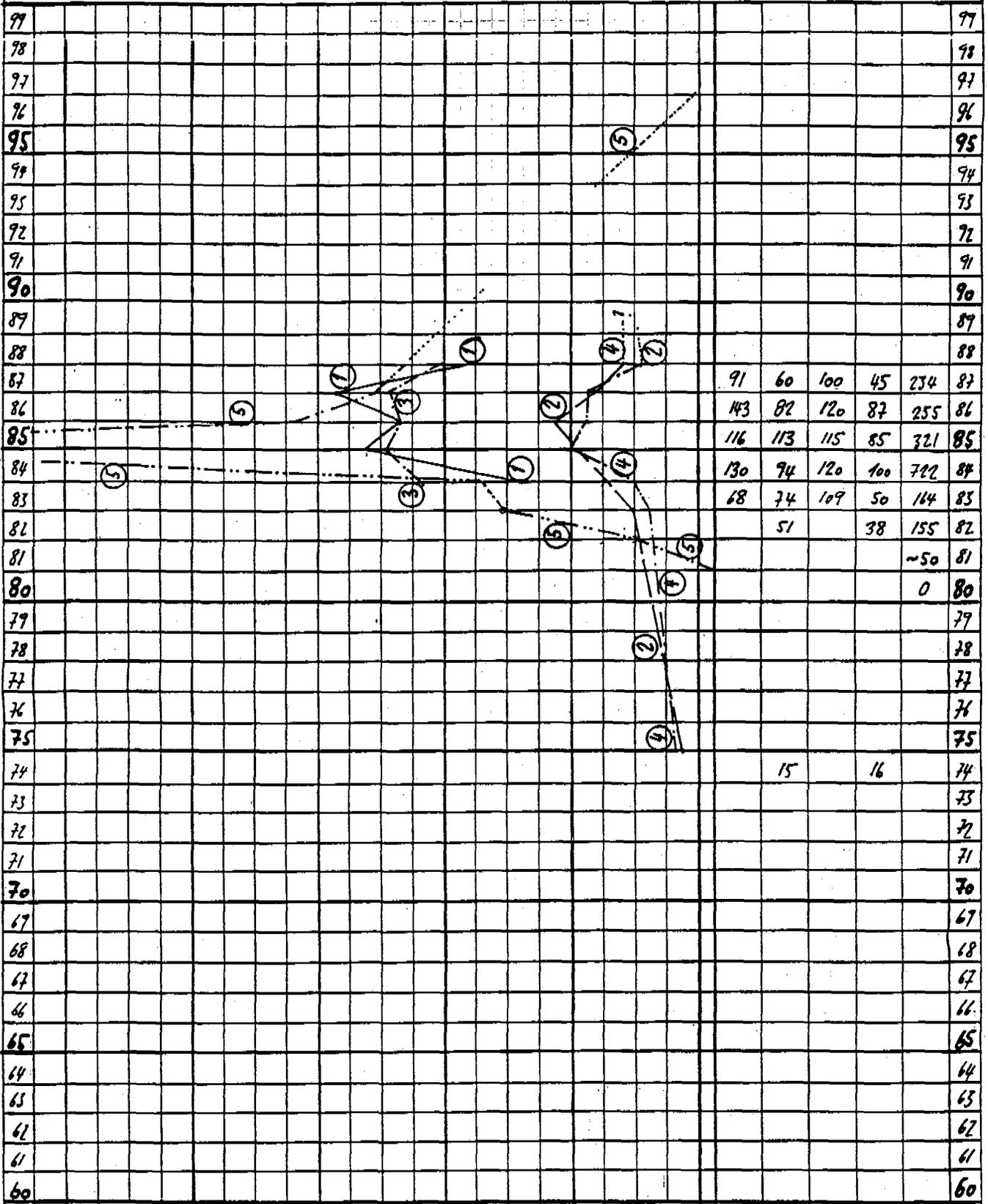
Zahlen sehr unrichtig!  
Zahlen sehr unrichtig.

1 Staatsausgaben bil. Mio.  
2 Staatsausg. (Md. Ko. Mio.)  
3 CDD - Ausgaben (bill. Mio.)  
4 CDD - Md. Korten ohne Löhne (bill. Mio.)  
5 Helvetas (bill. Mio.)  
Jahre

# Bruttoinlandprodukt; Lebenshaltung



**EXPORT-HAUPTPRODUKTE, PRODUKTION/ERLÖS**

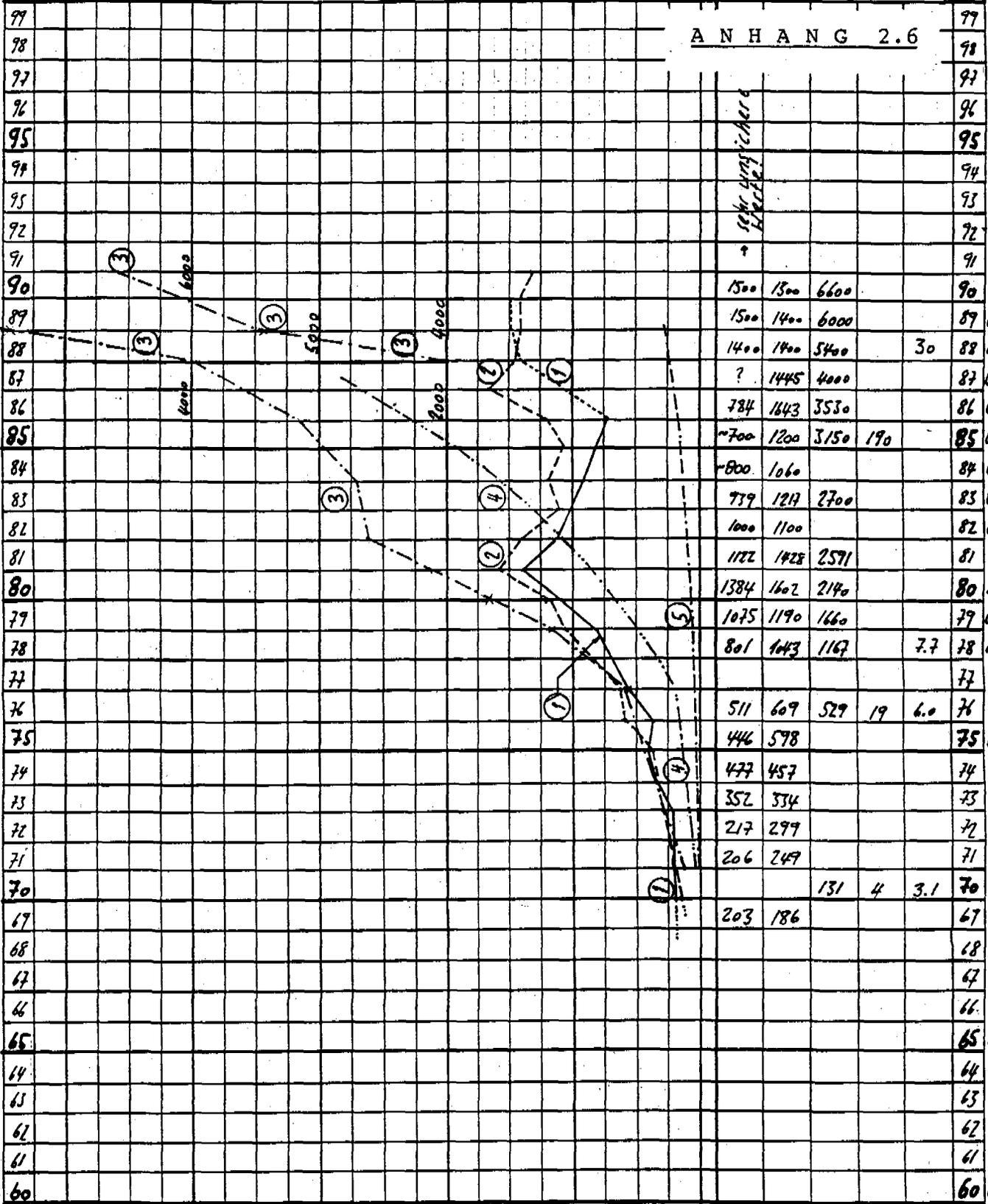


91	60	100	45	234	87
83	82	120	87	255	86
85	113	115	85	321	85
84	94	120	100	322	84
83	74	109	50	164	83
82	51		38	155	82
81				~50	81
80				0	80

Jahr	Milliarden CFA		1000 Tonnen		① Kaffee 1000t	② Kaffee Mia CFA	③ Kakao 1000t	④ Kakao Mia CFA	⑤ Erdöl/Prod. Mia CFA	Jahr	
	500	400	300	200							250
99											99
98											98
97											97
96											96
95											95
94											94
93											93
92											92
91											91
90											90
89											89
88											88
87											87
86											86
85											85
84											84
83											83
82											82
81											81
80											80
79											79
78											78
77											77
76											76
75											75
74											74
73											73
72											72
71											71
70											70
67											67
68											68
67											67
66											66
65											65
64											64
63											63
62											62
61											61
60											60

# Aussenhandel ; öff. Aussenverschuldung US \$

A N H A N G 2.6



Jahr	1	2	3	4	5		
99						99	
98						98	
97						97	
96						96	
95						95	
94						94	
93						93	
92						92	
91						91	
90		1500	1500	6600		90	
89		1500	1400	6000		89	
88		1400	1400	5400	30	88	
87		?	1445	4000		87	
86		784	1643	3530		86	
85		700	1200	3150	190	85	
84		800	1060			84	
83		779	1217	2700		83	
82		1000	1100			82	
81		1122	1428	2571		81	
80		1384	1602	2190		80	
79		1075	1190	1660		79	
78		801	1043	1167	7.7	78	
77						77	
76		511	609	529	19	6.0	76
75		446	578				75
74		477	457				74
73		352	334				73
72		217	297				72
71		206	247				71
70				131	4	3.1	70
67		203	186				67
68							68
67							67
66							66
65							65
64							64
63							63
62							62
61							61
60							60

0.31 0.51  
 0.31  
 0.37 0.55  
 0.29  
 0.27 0.51  
 0.21 0.55  
 0.24 0.53  
 0.26 0.57  
 0.37 0.63  
 0.44 0.78  
 0.44 0.79  
 0.44 0.80  
 0.91  
 1.02  
 0.18 1.20  
 1.25  
 1.50  
 0.36 1.56  
 0.36  
 1.50  
 0.44 1.50  
 0.44  
 0.44

Jahre	Millionen US\$ bzw %					① Export Mio US\$ (Merka) ② Import Mio US\$ (Merka) ③ Off. Aussenverschuldung Mio US\$ ④ Zinsen f. ③ Mio US\$ ⑤ Zinsen in % Exp. Ed. Jahre				
	5000	4500	4000	3500	3000		2500	2000	1500	1000
	Millionen US\$									
	③	②	①	④	⑤					

⑥ 100 CIA = US \$  
 100 CIA = 1 Pf.

INHALTSVERZEICHNIS DER VON OTTO GOETSCH VERFASSTEN  
TEILE DES 25 JAHR-BERICHTES

- Uebersicht Helvetas-Personaleinsatz (Kameruner und Schweizer)
- Ausbildungsprogramm (Kurzbericht)
- Helvetas-Budget für Kamerun, 1961 - 1988
- Einzelbeiträge einheimischer, ehemaliger Projektmitarbeiter (SATA/Helvetas-Angestellte)
- Evaluation of water supply systems, constructed from 1964 - 1989
- History of water supply projects, constructed from 1964 to 1970
- Evaluation of water points and wells, constructed from 1964 - 1989
- List of projects
- Key data sheets for all water supply projects and water points

**DAS HELVETAS-UNTERSTÜTZUNGSPROGRAMM  
IN KAMERUN**

---

**EINE UNTERSUCHUNG DER NACHHALTIGKEIT VON  
WASSERVERSORGUNGSPROJEKTEN AUF DER BASIS VON  
'COMMUNITY DEVELOPMENT'**

**DIPLOMARBEIT**

von  
**Thomas Knecht**

ausgeführt am  
**Geographischen Institut  
der Universität Zürich**

unter der Leitung  
von  
**Prof. Dr. A. Leemann  
und  
dipl. geogr. Urs Geiser**

**Zürich, April 1989**

## ZUSAMMENFASSUNG

Rund 25 Jahre lang hat HELVETAS, Schweizer Gesellschaft für Entwicklung und Zusammenarbeit, den kamerunischen Regierungspartner 'Community Development Department' (CDD) bei der Erstellung dörflicher Infrastrukturbauten finanziell und mittels technischer Beratung unterstützt. Im Vordergrund der geleisteten Aufbauarbeit stand dabei die Realisierung technologisch angepasster Trinkwasserversorgungen unter aktiver Mithilfe der nutzniehenden Bevölkerung. Im Rahmen dieser selbsthilfe-orientierten Entwicklungsförderung sind im ländlichen Raum Westkameruns seit 1964 weit über hundert Wasserversorgungen (Verteilungssysteme) entstanden, von denen nach Schätzungen von HELVETAS gegen eine halbe Million Einwohner profitieren. Im Frühling 1989 nun wurde das Programm vollständig dem einheimischen Partner übertragen und die 25-jährige Zusammenarbeit mit dem Dorfentwicklungsdepartement einer internen Evaluation unterzogen.

Die vorliegende Arbeit ist Teil dieser umfassend angelegten Erfolgskontrolle. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage der Nachhaltigkeit des 'CDD/SATA'-Wasserbauprogramms<sup>1</sup>. Diese zentrale Begrifflichkeit wird im einleitenden Kapitel definiert und die damit verbundene Konzeption näher erläutert. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass der Erfolg eines Entwicklungsprojekts im Sinne einer selbsttragenden dörflichen Entwicklung wesentlich mit der Leistungsfähigkeit und der Interventionsstrategie der Entwicklungsorganisation zusammenhängt. Die Beurteilung dieser 'institutional capacity' ist ihrerseits eng mit der Projektimplementierung (Durchführung) verbunden. Kritiker der bisherigen Entwicklungspraxis betonen in diesem Zusammenhang nun die Notwendigkeit, die Entwicklung von Eigenfähigkeiten der Zielbevölkerung vor rasche Projekterfolge physisch-materieller Natur zu stellen. Damit soll deutlich gemacht werden, dass ein spezielles Augenmerk der Frage zu gelten hat, wie die in einem Projekt eingesetzten Ressourcen in langfristige Entwicklungsziele umgesetzt werden. Demgemäss misst sich die in dieser Arbeit untersuchte Nachhaltigkeit (1) am Umfang, in welchem projektinitiierte Güter (Wasserversorgungen) auch nach Abzug externer Ressourcen unterhalten werden; (2) an der Fortdauer projektstimulierter dörflicher Aktionen, sowie schliesslich (3) am Ausmass nachfolgender Initiativen als Resultat der projektgeschaffenen Eigenfähigkeiten der Zielbevölkerung.

Im Anschluss an ein länderkundliches Kapitel (es handelt sich um die Darstellung naturräumlicher, ökonomischer und historisch-politischer Determinanten der Entwicklung Kameruns) wird im 3. Abschnitt der sog. 'Community Development'-Ansatz angesprochen, welcher in Kamerun offiziell als die prioritäre Entwicklungsstrategie gilt und dem entsprechend auch das HELVETAS-Trinkwasserbauprogramm zugrunde liegt. Als Methodik der Entwicklungsförderung bezeichnet 'Community Development' (CD) einen Prozess, in dem sich die Planung öffentlicher Stellen zu wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung auf regionaler oder nationaler Ebene mit den Eigenbemühungen von selbsthilfe-aktiven Gemeinden

<sup>1</sup> 'SATA' = Swiss Association for Technical Assistance (Helvetas)

verbindet. 'CD'-Programmen oder-projekten kommt dabei die Funktion zu, diesen Prozess in Gang zu setzen. Die damit verbundene Zielsetzung ist eine doppelte: Mit der Unterstützung staatlicher Stellen soll einerseits die Hilfe zur Selbsthilfe gefördert und eine selbsttragende dörfliche Entwicklung eingeleitet werden. Voraussetzung dazu ist andererseits der Aufbau und/oder die Stärkung bestehender institutioneller Strukturen.

Da - wie oben angetönt - die Frage der selbsttragenden dörflichen Entwicklung nicht losgelöst von der Projektimplementierung betrachtet werden kann, erfordert die Untersuchung der Nachhaltigkeit einer Aktion zwingend eine Betrachtungsweise, welche kritisch auf den Implementierungsprozess Bezug nimmt. Hinsichtlich des Baus von Wasserversorgungen heisst dies, dass nach einem Konzept oder Modell gesucht werden musste, welches erlaubt, den Entstehungszusammenhang eines Wasserversorgungsprojektes transparent zu machen und die im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung kritischen Grössen zu identifizieren. Auf der Grundlage des idealtypischen Standardablaufs eines dörflichen Trinkwasserbauprojekts wird in Kapitel 4 ein derartiges Modell postuliert und mit Bezugnahme auf relevante Literatur diskutiert.

In Anlehnung an dieses Forschungskonzept wird im 5. Teil der Versuch unternommen, eine möglichst breitabgestützte Beurteilung der Nachhaltigkeit des 'CDD/SATA'-Wasserversorgungsprogramms vorzunehmen. Nach der ausführlichen Darstellung der Projektentwicklung in 10 Untersuchungsgemeinden sowie einer anschliessenden Analyse des institutionellen Kontexts der Projektabwicklung lässt sich als zentrales Ergebnis der Studie festhalten, dass der Bau dörflicher Trinkwasserversorgungen in Kamerun nicht einen wirklich selbsttragenden Entwicklungsprozess nach sich gezogen hat. Vielmehr kann gezeigt werden, dass Unterhaltsleistungen nur in 2 der 10 besuchten Gemeinden erbracht werden bzw. projektstimulierte Nachfolgeaktionen lediglich dort zu verzeichnen sind, wo es gelungen ist, die im Zuge des Initialprojekts geschaffenen 'Aussenverbindungen' aufrechtzuerhalten (2 Dörfer).

In Kapitel 6 werden die Ursachen dieses Befunds zusammenfassend dargestellt. Bezugnehmend auf die Zielsetzungen des HELVETAS-Unterstützungsprogramms steht dabei gleichzeitig auch die generelle Bewährung von 'Community Development' zur Diskussion. Als Quintessenz kann diesbezüglich festgehalten werden, dass es mit der in Kamerun praktizierten Entwicklungsförderung letztlich nicht in gewünschtem Masse gelungen ist, die dörflichen Selbsthilfeanstrengungen im Sinne der Ausbildung von Eigenfähigkeiten der Zielbevölkerung entscheidend zu stärken und dem Regierungspartner 'Community Development Department' zu selbstständiger Aufgabenwahrnehmung auf dem Gebiet der ländlichen Entwicklung zu verhelfen. Stattdessen lässt sich auf dörflicher Ebene eine zunehmend schwindende Fähigkeit zur kollektiven Selbsthilfe feststellen wie auch das mit der Implementierung von 'CD' betraute Dorfentwicklungsdepartement eine schwache Organisation geblieben ist, welche selbsthilfe-aktive Gemeinden in ihren Aktivitäten kaum mehr wirksam zu unterstützen vermag. Insbesondere die letztgenannte Problematik ist als wesentliche Ursache der fehlenden Projektnachhaltigkeit in der Mehrzahl der untersuchten Gemeinden anzusehen und bestätigt die grundsätzlich an 'Community Development' geübte Kritik.

A B K U E R Z U N G E N

=====

BIP	Brutto-Inlandprodukt
BTC	Building Training Centre
CAM	Cameroon
CDA	CD-Assistent / in
CDD	Community Development Department
CDO	CD-Officer (Verantwortlicher auf Stufe Division)
CEAC	Centre d'éducation communautaire
CNU	Cameroon National Unit
CT	Caretaker
DEH	Direktion für Entw.zusammenarbeit und Humanitäre Hilfe
EWG	Einwohnergleichwerte
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
MC	Maintenance Committee
MINAGRI	Ministry of Agriculture
NGO	Non-Governmental Organizations
NRO	Nicht-Regierungs-Organisation
NW	Nordwestprovinz
O + M	Operation and Maintenance
OG	Otto Götsch
PA	Privat-Anschluss
PACT	Private Agencies Collaborating Together, New York
PC	Project-Committee
REDSTS	Rural Equipment and Dev. Specialisation Training School
SATA	Swiss Association for Technical Assistance
SNEC	Société Nationale des Eaux du Cameroun
SW	Südwestprovinz
TS	Technical Section
UNC	Union Nationale Camerounaise
URC	United Republic of CAMEROON
UTC	Union des Travailleurs Camerounais
UVP	Umweltverträglichkeitsprüfung
W	Westprovinz
WP	Wasserpunkt
WS	Water Supply
WV	Wasserversorgung

LITERATUR- UND QUELLENHINWEISE

- 1 **CIC, Copenhagen International Consultants:** (Jan. 88) Etude de la création d'une structure de gestion, d'entretien et de maintenance des systèmes d'adduction d'eau en zones rurales du Cameroun
- 2 **Community Depevelopment Department:** (1981) National Plan for Community Development
- 3 **Community Development Department, Prov. Techn. Service SW:** (Oct. 1987) Completed Watersupplies - Maintenance Manual for Rural Areas.
- 4 **Community Development Departmen and Helvetas, Ndonue T.F.:** (30.09.1987) Final report of PACT-sponsored maintenance programme
- 5 **Community Development Department and Helvetas, REDSTS:** (1985) Refresher Course for CD-Technicians
- 6 **Community Development Department and SATA, G. Niba and K. Wehrle:** (May 1977) Regulations binding private connections on CD-Water supplies (Draft)
- 7 **Community Development Department and SATA (Engineer's meeting):** (June 1978) Regulations on maintenance of rural watersupplies and private connections (Draft)
- 8 **Direktion für Entwicklungszusammenarbeit und Humanitäre Hilfe (DEH), Evaluationsdienst:** (1988) Arbeitsinstrumente für die Abwicklung externer Evaluationen
- 9 **Fischer Rudolf:** (1984) Unterstützung von Selbsthilfe /Aktivitäten im ländlichen Raum der NW-Provinz Kameruns (Evaluation im Auftrag der GTZ)
- 10 **Fotso B., Krayenbühl L., Ndonue F., Wolf J.P.:** (1986) Rapport d'Evaluation (Mission d'évaluation conjointe Cameroun-Suisse)
- 11 **Gerster Richard:** (24.11.1974) Gedanken, Thesen, Tendenzen und Pendenzen zu Community Development in Kamerun (Schlussrapport).
- 12 **Gumne Ngwang Kevin F., CD-officer:** (Aug. 1977) Social and Technical Innovation in Donga-Mantung
- 13 **Hagen Toni:** (1989) Entwicklungshilfe zwischen Irrtum und Irreführung (Der Staatsbürger, Nr. 1/1989)
- 14 **Helvetas Geschäftsstelle:** (Dez.1974) Bericht "Dorfentwicklung in Kamerun"

- 15 Helvetas Geschäftsstelle: (15.10.1984) Partner, die auf ihre eigenen Kräfte zählen, Hilfe zur Selbsthilfe leisten
- 16 Helvetas Geschäftsstelle: (18.04.1987) Leitlinien für die ZA mit nichtstaatlichen Organisationen (NSO)
- 17 Helvetas Zentralvorstand: (1978) Helvetas Politik (Arbeitsgrundsätze für die Projektarbeit und die Inlandtätigkeit von Helvetas)
- 18 Helvetas Zentralvorstand: (27.10.84) Global denken, lokal Handeln
- 19 Helvetas, Külling Werner und Lüchinger Hugo: (1989) Zukünftige Entwicklungszusammenarbeit von Helvetas in Kamerun
- 20 Helvetas, Lüchinger Hugo: (11.01.1988) Rahmenpapier zur Auswertung der Projektgeschichte "Helvetas in Kamerun"
- 21 Helvetas, Lüchinger Hugo: (12.02.1989) Diskussionspapier zu Perspektiven des Helvetas-Engagements in Kamerun
- 22 Helvetas, Zimmermann Matthias: (1981) 1961-1980, 20 years Cooperation, a statistical review
- 23 Illy H.F.: (1976) Politik und Wirtschaft in Kamerun (Weltforum Verlag, München)
- 24 Knecht Thomas: (1989) Das Helvetas-Unterstützungsprogramm in Kamerun (Untersuchung der Nachhaltigkeit von Wasserversorgungsprojekten auf der Basis von Community Development)
- 25 Külling Werner: (1989) Bericht über den Projektbesuch in Kamerun, vom 7. bis 22.02.1989
- 26 Lüchinger Hugo: (1984) Bericht über den Projektbesuch in Kamerun, vom 6. bis 28.11.1984
- 27 Ministère de l'Economie et du PLAN: (1980) "Rapport de Synthèse sur les Perspectives de Développement à l'An 2000"
- 28 Müller Hans-Peter, Dr.: (1978) Die Helvetas-Wasserversorgungen in Kamerun - Eine ethnologische Evaluation
- 29 OXFAM, Pratt Brian and Boyden Jo: (1988) The Field Director's Handbook
- 30 SATA Cameroon, Fröhlich Urs: (Aug. 1977) Memorandum concerning technical cooperation
- 31 Schild Andreas: (1989) Welche Entwicklungszusammenarbeit für die 90er Jahre? (i3W Dokument 1/89)
- 32 Universität Bern, Geogr. Institut: (1978) KAMERUN, Grundlagen zu Natur- und Kulturraum - Probleme der Entwicklungszusammenarbeit

- 33 USAID: (1979) National Program for Community Development in Cameroon
- 34 Le Vine V. and Nye R.P.: (1974) Historical Dictionary of Cameroon (The Scarecrow Press, Inc. Metuchen, N.J.)
- 35 Zimmermann Matthias: (30.11.80) Schlussrapport