



Working Paper 10

Associazioni di migranti senegalesi: nuovi attori per lo sviluppo

**I bisogni formativi delle associazioni senegalesi in Italia alla luce di
alcune esperienze di capacity-bulding europee a confronto**

a cura di Petra Mezzetti, Federica Rogantin e Monica Russo

Novembre 2009

INDICE

Introduzione. Capacity-building come mezzo e fine per un coinvolgimento della diaspora in processi di cooperazione allo sviluppo	3
1. Indagine sull'associazionismo e sui bisogni formativi delle associazioni senegalesi in quattro regioni italiane	4
1.1 Domande e obbiettivi dell'indagine	4
1.2 L'associazionismo senegalese: caratteristiche principali e punti di forza e di debolezza ..	6
1.3. I bisogni formativi delle associazioni senegalesi	11
1.4 Alcune osservazioni	20
2. Esperienze di formazione e di capacity building europee a confronto	21
2.1 L'esperienza del FORIM in Francia	21
2.2 L'esperienza di alcune organizzazioni olandesi sul tema del capacity-building	25
2.3 Co-sviluppo e buone pratiche di capacity-building in Spagna.....	30
2.4 Osservazioni sulla comparazione tra le diverse esperienze europee	36
3. Conclusioni. Orientamenti metodologici e approcci formativi e di capacity-building	38
3.1 Indicazioni metodologiche	38
3.2 Orientamenti conclusivi generali su approcci e percorsi di capacity-building.....	40
Bibliografia	42
Appendice	45
Elenco delle interviste	45

Petra Mezzetti, coordinatrice e responsabile della ricerca qui presentata, ha redatto la maggior parte dello studio. Federica Rogantin ha svolto parte della ricerca sul campo, contribuendo al paragrafo 1.3 sui bisogni formativi e redigendo il paragrafo 2.3 sulla Spagna. Monica Russo ha svolto parte della ricerca sul campo e commentato il testo. Si ringrazia inoltre Andrea Stocchiero per i suoi commenti.

Si ringraziano infine tutte le persone che hanno concesso tempo e dedizione nel farsi intervistare e partecipare ai focus group; senza il loro prezioso contributo questo lavoro non sarebbe stato possibile.

INTRODUZIONE. CAPACITY-BUILDING COME MEZZO E FINE PER UN COINVOLGIMENTO DELLA DIASPORA IN PROCESSI DI COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO

La diaspora/migranti come attore *transazionale* e di sviluppo è un fenomeno antico, spontaneo, e non irrilevante¹. I migranti di ieri e di oggi hanno adottato modalità con cui muovere relazioni, competenze, ingenti somme di denaro, sostenendo le famiglie allargate (*households*), le comunità, le scuole, e gli ospedali nei paesi di origine sia in momenti prosperi che in momenti economicamente problematici. È dunque fuori di dubbio che i migranti abbiano molte risorse e capacità.

Il fenomeno che vede i migranti come attori di sviluppo verso i propri paesi di origine ha goduto di nuova attenzione in anni più recenti. Ciò che formalmente viene riconosciuto come potenziale contributo dei migranti allo sviluppo è innanzitutto fondato sulle loro risorse, ossia sul volume delle rimesse. È dagli anni 2000 - quando è stato messo in luce per primo in un Rapporto della Banca Mondiale del 2003 che le rimesse rappresentavano dei flussi stabili di denaro verso i paesi di origine, e superavano l'aiuto pubblico allo sviluppo - che questo tema è entrato prepotentemente nel dibattito internazionale (Ratha, 2003).

Dal momento che il coinvolgimento della diaspora/migranti in attività di sviluppo è un tema definito prevalentemente dagli attori formali che si occupano di questo settore, è importante rilevare l'esistenza di uno iato tra aspettative e assunti che manifestano questi attori, e le capacità reali e le motivazioni della diaspora/migranti, dove spesso le competenze e le conoscenze o le capacità organizzative della diaspora vengono sottostimate o in taluni casi sovrastimate.

Da parte dei migranti si assiste in alcuni casi ad una sfiducia ed uno scetticismo nei confronti di chi si occupa tradizionalmente di cooperazione e sviluppo, poiché alcuni hanno sperimentato cooptazioni, imposizioni di agende politiche, che si parlasse a nome loro. Dall'altra parte, alcuni attori ed esperti della cooperazione hanno una visione critica nei confronti di un coinvolgimento indiscriminato della diaspora che giudicano elemento (potenzialmente) capace di radicalizzare i conflitti a casa propria, agire per assecondare gli orientamenti e la ricerca di status della propria élite.

Esiste dunque la necessità di trovare un terreno comune di scambio e discussione su questi temi, per capire a quali condizioni è possibile collaborare in modo che le rispettive capacità - dei migranti da un lato e degli attori formali della cooperazione dall'altro - vengano valorizzate al massimo delle potenzialità, per provare ad ottenere dei cambiamenti positivi e duraturi al Sud e al Nord del mondo.

Sarà dunque utile provare a mettere in gioco nuove esperienze alla luce di potenzialità e sfide emerse in anni di pratiche, in grado di agire nel rispetto delle diversità delle diverse parti, nella autocoscienza soprattutto da parte di chi detiene il potere di definire i termini del discorso intorno allo sviluppo, per alimentare la creazione di un dialogo/confronto continuo.

Per fare tutto ciò è utile considerare le modalità con cui le diasporre e i migranti possono auto organizzarsi e essere supportati da altri, per realizzare al meglio le proprie aspirazioni e fare la differenza nella vita delle persone nelle regioni di origine.

Se i migranti sono messi in condizione di lavorare con altri attori della cooperazione quali i governi (nei paesi di residenza e di origine), la società civile, il settore privato, l'impatto di queste iniziative potrà essere di gran lunga più efficace.

¹ Nella storia dell'immigrazione sono sempre esistiti movimenti e mobilità circolari, e recentemente queste relazioni e flussi hanno acquisito una «massa critica tale da essere riconosciuti come emergente fenomeno sociale» che prende il nome di *transnazionalismo* (Portes et al., 1999).

Il *capacity building* può essere considerato come mezzo per ottenere risultati orientati allo sviluppo e come fine in sé in quanto consente agli individui di realizzare le proprie potenzialità.

L'impatto del capacity building va in un'ottica di *integrazione transazionale*, che possa riflettersi sia nei paesi di residenza che di origine dei migranti, di essere nello stesso tempo “qui” e “lì”, *betwixt and between* (Grillo, 2007; Grillo 2000; Riccio 2000). Questo processo deve rappresentare in entrambi i casi un processo di arricchimento, declinando quindi positivamente il paradigma espresso da Abdelmalek Sayad in termini di “doppia assenza” (Sayad, 1999).

L'iniziativa *Fondazioni4Africa Senegal* che vede il coinvolgimento in un progetto triennale all'interno della partnership tra 4 Fondazioni, 4 ONG, un centro di ricerca e due associazioni della diaspora, va nella direzione sperimentale sopra descritta, con l'intento di affrontare alcune sfide nella convinzione che lavorando tutti insieme *si possa ottenere qualcosa*.

Partendo da questo presupposto l'indagine di cui qui riportiamo i risultati ha analizzato diverse modalità e declinazioni del tema capacity-building messe in pratica, sperimentate o di cui avrebbero bisogno i diversi attori per ottenere i risultati che si prefiggono.

Lo studio frutto dell'indagine che presentiamo nelle prossime pagine è composto di due parti. Una prima parte è il risultato del lavoro di ricerca sul campo condotta da CeSPI sui bisogni formativi delle associazioni senegalesi in 4 regioni italiane. In una seconda parte è contenuta la ricognizione di esperienze europee sul tema del “capacity-building” rivolto alle associazioni immigrate in Olanda, Spagna e Francia in chiave comparativa.

La ricerca sul campo è stata realizzata in Italia, nelle quattro regioni di riferimento dell'iniziativa Fondazioni4Africa-Senegal, ossia in Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna e Toscana.

Tale lavoro di ricerca si è articolato in momenti e attività diverse, includendo: 22 interviste semi-strutturate e in profondità rivolte a persone appartenenti a 21 realtà associative differenti, 6 focus group, interviste di gruppo, momenti di scambio e confronto tra associazioni immigrate/testimoni privilegiati e ONG, momenti formativi.

Per realizzare la parte comparativa su esperienze europee in tema di capacity-building alle associazioni migranti, CeSPI ha realizzato alcuni incontri, svolto alcune interviste con soggetti privilegiati e analizzato la documentazione rilevante sul tema.

1. INDAGINE SULL'ASSOCIAZIONISMO E SUI BISOGNI FORMATIVI DELLE ASSOCIAZIONI SENEGALESI IN QUATTRO REGIONI ITALIANE

1.1 Domande e obbiettivi dell'indagine

Obbiettivo generale dell'indagine sui bisogni formativi è dunque conoscere ed evidenziare punti di forza e di debolezza dell'universo associativo migrante, in particolare senegalese, per verificarne le potenzialità in qualità di agenti di cooperazione e trasformazione sia nei paesi di origine che nei paesi di residenza. La prospettiva *transnazionale* insita in questo approccio, che vede nel migrante un ponte e collante tra qui (paese di residenza) e là (paesi di origine), permette di uscire dalla logica dominante che vede nel migrante un cittadino di serie b, sminuito dall'ineluttabile destino che lo vuole doppiamente “assente” (Sayad 1999), ossia non integrato qui, e ugualmente elemento esterno rispetto alla propria comunità nel paese di origine.

Scopo di tale indagine è dunque fare emergere come le organizzazioni migranti possano essere valorizzate in quanto soggetto vivo e dinamico in grado di rilanciare una cooperazione transnazionale. Dal momento che le associazioni migranti in Italia sono ancora attori deboli, diventa necessario rafforzarle attraverso percorsi formativi e di capacity-building.

Obbiettivo specifico di tale indagine è stato dunque indicare e sviscerare i contenuti di formazione richiesti e appropriabili da parte delle associazioni, individuando modalità di informazione adeguate in modo da informare i percorsi formativi offerti dall'iniziativa Fondazioni4Africa-Senegal alle associazioni senegalesi.

Da questo punto di vista si evidenzia come l'indagine svolta rispondesse sia ad un interesse esplorativo, che alla necessità di tradurre in termini pratici alcune indicazioni emerse dalla ricerca.

Dalla ricerca è emerso inoltre a più riprese la questione dei “ruoli” e come questi vadano negoziati all'interno di percorsi coerenti di capacity-building che vedono diversi soggetti agire.

Punto di partenza di tale ricerca sono state dunque le associazioni di migranti. Le domande della ricerca esplorativa hanno quindi riguardato inizialmente l'individuazione di tipologie associative all'interno dell'universo dell'associazionismo senegalese, con particolare attenzione al diverso grado e interesse ad intraprendere attività transnazionali, federalizzazione/strutturazione associativa, o invece ad operare esclusivamente in uno dei contesti di origine o di residenza.

In secondo luogo è stata svolta una analisi dei “progetti” delle associazioni e dei problemi e sfide che le diverse tipologie associative affrontano, per capire se e come tali problemi possano essere tradotti in bisogni e in percorsi formativi, cercando di comprendere quale equilibrio esista tra l'interesse ad intraprendere attività e progetti in chiave transazionale (solidaristici e in ambito di cooperazione o imprenditoriale), e l'esigenza ad avviare attività in Italia, (tra il solidaristico e l'imprenditoriale).

Da un punto di vista metodologico abbiamo cercato nell'individuazione del campione di mantenerlo il più ampio possibile, sapendo che non sarebbe stato comunque rappresentativo in termini statistici. Sicché sia nelle interviste che nell'organizzazione dei focus group² si è cercato di coinvolgere realtà operanti soprattutto sia in Italia che in Senegal, includendo anche associazioni che operano esclusivamente o prevalentemente su un versante territoriale, o realtà neo-formate o in via di formalizzazione (i.e. associazioni femminili), per riflettere come si è detto innanzitutto sulle diverse tipologie dell'associazionismo senegalese e di conseguenza sui loro bisogni. Si è cercato comunque di includere nel campione associazioni che potessero vantare esperienze pregresse, forte motivazione al lavoro e interesse a sviluppare progetti di co-sviluppo. Attraverso le 22 interviste sono state ascoltate e investigate 21 realtà associative differenti, tra federazioni associative, associazioni provinciali, associazioni femminili, associazioni di villaggio, di *ressortissants*, etc., operanti nei quattro territori regionali. Una tale diversificazione del campione è stata rispettata anche nei focus group, e nelle interviste di gruppo/incontri realizzatisi attraverso attività del progetto.

Lo strumento dell'intervista semi-strutturata è stata affinato nel corso del lavoro sul campo, poiché ci si è resi conto che per l'individuazione dei bisogni non è possibile (salvo nel caso di testimoni privilegiati) ottenere risposte immediate e dirette. Questo avviene perché la definizione stessa di “bisogno” è di per se stessa complessa, e necessita di una capacità di astrazione riguardo alla propria situazione ed esperienza, che non tutti sono in grado di fornire. Si è quindi optato per tutti i casi indagati di affrontare l'argomento attraverso il racconto di difficoltà e problemi delle associazioni legati ad uno specifico percorso associativo o progettuale.

² Per l'organizzazione di alcuni focus group è stata fondamentale la collaborazione dell'associazione partner Stretta di Mano e di risorse interne all'AST/ATU.

1.2 L'associazionismo senegalese: caratteristiche principali e punti di forza e di debolezza

Per quanto riguarda l'associazionismo dei senegalesi in Italia, è stato possibile individuare alcune distinzioni in cui fare rientrare un fenomeno così complesso e soggetto a continui mutamenti. Tali distinzioni trovano fondamento anche in altre ricerche che CeSPI ha condotto sul tema³.

Se si considerano gli *obiettivi* e quindi i contesti/territori verso cui le associazioni operano, si possono distinguere tre tipologie: 1) associazioni che operano in Italia (anche definite *associazioni orizzontali*, ossia senza una controparte in Senegal); 2) associazioni che operano sia in Senegal che in Italia anche definite associazioni *verticali* poiché hanno una controparte, più o meno “formalizzata” in Senegal (che va dall'ONG locale al comitato degli anziani del villaggio); e 3) associazioni che operano prevalentemente in Senegal.

Ulteriori distinzioni possono fondarsi ad esempio sul criterio dell'*appartenenza* (rispetto al paese, villaggio o quartiere di provenienza, rispetto al paese o alla provincia di residenza, di genere, etc.).

In questo paragrafo delineiamo le principali caratteristiche delle associazioni che rientrano nelle tre macrocategorie identificate, individuando dall'analisi dei punti di forza e di debolezza i principali “bisogni” che poi andremo a descrivere in dettaglio nel paragrafo successivo.

A) Associazioni che operano in Italia

Operano tendenzialmente (e quasi esclusivamente) in Italia associazioni di tipo “provinciale”, ossia associazioni “comunitarie” i cui membri provengono da diversi luoghi del Senegal, e che si ritrovano in una stessa città e provincia in Italia. Tra gli esempi si possono annoverare: *l'Associazione dei Senegalesi di Milano e Provincia*, *l'Associazione dei Senegalesi Bergamaschi*; *l'Associazione dei Senegalesi di Cremona*, *Associazione dei Senegalesi di Brescia e Provincia, di Lecco, di Manerbio*, etc. Si tratta di associazioni spesso di dimensioni anche medio grandi (che vanno dai 200 ai 400 iscritti in media, ma che in alcuni casi arrivano anche fino a 2000 iscritti).

Tra le associazioni che operano esclusivamente in Italia vanno inserite anche alcune nuove esperienze di “federalizzazione” che esistono o sono in corso di avvio a livello regionale. Si tratta di associazioni di “secondo livello”, ossia associazioni di associazioni, come la *Federazione delle Associazioni del Nord Italia (FASNI)*, o come la *Federazione delle associazioni senegalesi in Toscana (FASET)* e il *Coordinamento delle Associazioni senegalesi della Toscana (CASTO)*, la ancora in via di formalizzazione *Federazione Associazioni Senegalesi in Emilia-Romagna (Faser)*.

Si registra inoltre negli ultimi anni la crescita di neo-emergenti “associazioni di genere”, seppure ancora poco strutturate. Questo fenomeno avviene a seguito dei ricongiungimenti familiari, per cui più donne rispetto ad una decina di anni fa, compongono la popolazione immigrata senegalese in Italia. La minore esperienza delle donne rispetto agli uomini alla vita associativa viene spesso fatta risalire al Senegal, dove spesso le donne si riuniscono in cooperative a scopo di lucro (GIE) anziché in associazioni. (FG2)

Tutte le associazioni che afferiscono alla categoria “associazioni che operano in Italia”, tendono per “mission” a non essere le meglio indicate per gestire o promuovere progetti di co-sviluppo. Poiché i membri provengono per lo più da diverse zone del Senegal non c'è un legame con un territorio specifico. Queste associazioni nascono come associazioni di mutuo aiuto e spesso restano associazioni di riferimento della comunità (sia nel caso delle associazioni provinciali, che delle associazioni di genere, e in parte anche nel caso delle federazioni). Vi partecipano membri che simultaneamente dirigono o promuovono altre associazioni con mandati diversi.

³ Ricerca CeSPI all'interno del progetto EU-Aeneas della ONG COOPI sul Rafforzamento del Capitale Sociale all'interno del fenomeno migratorio senegalese”. Tale ricerca svolta a Torino, Milano, Bergamo e Brescia è raccolta in un volume Ceschi, Stocchiero 2006, e ha prodotto diversi studi scaricabile al seguente indirizzo: <http://www.cespi.it/coopi.html>

Seppure nelle mission e nelle esperienze delle associazioni che operano prevalentemente in Italia, in particolare all'interno di alcune associazioni provinciali, esistano anche iniziative intraprese verso il Senegal, (i.e. invio di ambulanze etc.), tuttavia la decisione su dove operare viene spesso tirata a sorte, venendo meno per la comunità “allargata” una relazione di conoscenza diretta tra chi sostiene i progetti qui e là, che non ne garantisce la sostenibilità nel lungo periodo.

Si ritiene pertanto e spesso gli stessi presidenti/leader sostengono questa tesi, che queste associazioni “provinciali” possano soprattutto svolgere attività di *relais*, nella diffusione delle informazione tra i propri membri, anche su iniziative e progetti che possono essere svolti in Senegal, ma senza entrare nella gestione diretta di progetti da svolgere là.

Si nota tuttavia la tendenza – soprattutto di alcune associazioni provinciali neonate, o rivitalizzate da immigrati arrivati da relativamente poco tempo, e dotati di capitale umano e sociali elevati - ad essere maggiormente aperte contemporaneamente ai territori di residenza e ai territori di origine. Questa tendenza è stata notata soprattutto tra le associazioni dell'Emilia.

Le associazioni provinciali e le federazioni sono riconosciute come “rappresentative” della comunità dalle autorità senegalesi, in particolare dai Consolati con i quali collaborano⁴. Rileviamo come alcune associazioni indagate - alla luce del crescente interesse del governo senegalese nei confronti della diaspora (in attività che la vedano coinvolta in attività di sviluppo), nonché della crescente offerta di opportunità finanziarie legate al co-sviluppo⁵ - manifestino l'interesse verso tematiche del co-sviluppo, anche in maniera strumentale.

Emergono all'interno di queste associazioni conflittualità che si concentrano spesso sulle leadership, che vengono messe in discussione, spaccando le associazioni (spesso questo avviene quando si riversano dei fondi per realizzare progetti, laddove manca la condivisione della progettualità). In generale emerge uno scarso ricambio per le cariche più importanti (presidente, vicepresidente e tesoriere), dovuto in parte ad una leadership mantenuta per motivi di potere, in parte ad un basso livello di competenze tra i membri e in generale a poca disponibilità di tempo dei più. (FG1).

Le conflittualità sono molto spesso generazionali, anche se non tanto su base anagrafica, quanto di “anzianità” del percorso migratorio:

“Ora stiamo vivendo una fase di scontro generazionale (...) bisognerebbe fare un lavoro di tessitura, per metterli assieme, ma è un lavoro faticoso”. (INT26)

E ancora:

Ci sono giovani immigrati, (...) trentenni, che hanno cercato di entrare nelle associazioni esistenti ma essendosi scontrati con la mentalità degli anziani si sono creati la loro. Poi, invece, ci sono i giovani nati qui, che hanno associazioni loro, ma sono miste, sono di ‘giovani’, non di senegalesi. (...) Loro non entrano nelle associazioni dei genitori, perché in qualche senso si considerano italiani. E su questo sono d'accordo, questi ragazzi non sono seconde generazioni, sono italiani! (INT26)

Risulta importante nell'esperienza di alcune associazioni molto coese indagate nella ricerca, la genesi associativa, dove non ci sia stata contrapposizione *ab initio* tra diverse anime dell'associazionismo (laico e religioso ad esempio), e dove la coesione interna soprattutto in associazioni di grandi dimensioni, sia stata fortemente voluta e cercata attraverso la scelta di una struttura organizzativa che garantisca un sistema democratico e decentrato della rappresentanza. (i.e. dove si possa votare per un proprio rappresentante che siede all'interno dell'esecutivo, che a volte può venire a coincidere con il leader religioso, o con una figura rispettabile di una certa regione/villaggio di provenienza).

⁴ L'esperienza stessa di federalizzazione in alcuni casi è promossa dai consolati.

⁵ Si vedano dal 2000 ad oggi in Italia i progetti OIM-MIDA sostenuti dalla cooperazione italiana, e rivolti al Senegal, bandi di municipalità e programmi delle regioni rivolti all'Africa occidentale.

Le associazioni provinciali e comunitarie godono di strutture organizzative complesse, comprendendo alcune cariche istituzionali (presidente, tesoriere, segretario etc.), il direttivo, varie commissioni tematiche (i.e. Sociale, Sportiva, Culturale, Femminile, Economica etc.), l'assemblea generale.

Tuttavia sono i leader (o le cariche istituzionali) che spesso tendono a mantenere tutte le relazioni con l'esterno e con l'interno, e a svolgere tutto il lavoro:

Abbiamo una commissione apposta per le relazioni esterne, però la maggior parte del lavoro in questo ambito lo fa il presidente, e di solito il segretario. Anche per ignoranza dei ruoli, oppure per maggiore disponibilità... siccome siamo legati agli orari di lavoro, molti hanno orari pesanti, se uno ha incarichi dell'associazione rischia di non farcela, e quindi il presidente o il segretario prendono il suo posto, che sono più esperti oramai. Prima il segretario faceva quasi tutto. Anche su finanza, informazione. Adesso abbiamo altre figure che hanno imparato a lavorare in maggiore autonomia". (INT30)

Dunque in molti sostengono la necessità di reclutare e formare persone all'interno dell'associazione per svolgere il lavoro che altrimenti resta nelle mani di uno solo:

"Poi c'è bisogno che più gente nell'associazione diventi preparato e sia autonomo nelle cose da fare. Alla questura devo andarci io, non posso mandare un altro, bisogna essere molto precisi e preparati" (INT29).

In molti casi le leadership avrebbero comunque bisogno di aggiornarsi e di formarsi per avere maggiori competenza in campo di gestione organizzativa e amministrativa:

Alcuni presidenti non sanno nemmeno che ti deve iscrivere all'albo delle associazioni! Mancano le basi. Alcune associazioni, senza rendersene conto, fanno evasione fiscale! Perche non lo sanno che c'è un minimo di fiscalità da tenere. C'è questo modo di fare, ma se arriva la finanza sono guai. Loro non la chiedono ma c'è anche bisogno di questo... se non hai umiltà non impari. Se anche sei nel settore da 15 anni, non è detto che sai tutto. E invece a volte un presidente che lo fa da 15 anni si vergogna a dirti che sbagliava, o che non sa. (INT26).

Le risorse finanziarie delle associazioni "comunitarie" sono soprattutto endogene, derivando dalle quote associative e solo in alcuni casi anche da risorse esterne, ossia attraverso il finanziamento di progetti presentati presso istituzioni, etc..

Noi prendiamo soprattutto contributi provinciali, ad esempio se facciamo la manifestazione annuale la Provincia ci cofinanzia. Bisogna presentare la domanda, e poi fare rendiconto. Inoltre come entrate abbiamo quelle provenienti dalla tessera dei soci. Poi abbiamo fondi per aiutare senegalesi nel bisogno, in cui ognuno contribuisce. Servono se uno muore o se uno ha bisogno. Li chiamiamo fondi di solidarietà. La tessera costa 30 euro, e 25 vanno al fondo di solidarietà. (INT29)

Quando il sistema delle quote funziona ed è sostenibile (e perché questo accade deve fondarsi su regole condivise e su criteri di trasparenze), risulta essere il presupposto per l'avvio di progetti in cui la ownership è davvero condivisa tra i soci.

Associazioni che operano principalmente in Italia risultano bisognose di rafforzamento della propria mission; organizzazione interna, definizione della leadership, conduzione del gruppo, nonché anche per associazioni ben strutturate di sapere gestire e ridistribuire conoscenze e competenze e quindi anche sul tema comunicazione interna tra i membri, al fine di migliorare i processi di *accountability*, ed esterna; supporto per la creazioni di partenariati a livello istituzionale; gestione finanziaria e solo in un secondo momento sulla gestione di un progetto in termini di ideazione/progettazione/valutazione.

B) Associazioni che operano sia in Italia che in Senegal

Tra le associazioni che operano "sia in Italia che in Senegal", si possono distinguere associazioni di media grandezza, che esistono in alcuni casi da diversi anni, e/o che hanno una membership mista, annoverando tra i soci alcuni membri italiani. Queste associazioni sono perlopiù multi-etniche, con competenze sui temi della inter-culturalità. Tra queste ad esempio includiamo solo per citarne

alcune le associazioni Stretta di Mano, Trait d'Union, Sunugal Dabafrica, AND (Associazione Ndioro Diaspora).

Si tratta di associazioni la cui leadership possiede un buon capitale umano e ottime competenze professionali (ad esempio nei settori della cultura o del sociale). I leader hanno spesso acquisito esperienza nei sindacati o nei partiti (in Italia ma anche in Senegal), che ne facilita l'inserimento e lo sviluppo di relazioni per i singoli e per le associazioni nei contesti (spesso esclusivamente) locali in Italia. Questo spiega in parte sia la scelta di creare associazioni miste, che l'abilità di confrontarsi e di fare network con istituzioni qui e là.

Spesso le associazioni di questa tipologia emergono come “costole” di associazioni comunitarie o provinciali, laddove singoli soggetti o piccoli gruppi dopo aver maturato esperienza all'interno delle associazioni suddette, ricoprendo a volte anche cariche di responsabilità all'interno delle stesse, ne fuoriesco in seguito a conflitti o per una sorta di naturale evoluzione che comporta una focalizzazione su obiettivi più specifici e maggiormente orientati al paese di origine. È il caso delle associazioni SdM o Trait d'Union ad esempio.

Alcune associazioni che rientrano in questa categoria hanno una struttura organizzativa che si articola in cellule, per cui esiste una cellula “madre”, e poi una serie di altre cellule di senegalesi provenienti dallo stesso villaggio/villaggi, in diverse città italiane o all'estero. È il caso per esempio di Sunugal, la cui sede operativa centrale è a Milano, e altre cellule o antenne Sunugal esistono in altre città in Lombardia, in Emilia Romagna, nelle Marche etc.

Solitamente la capacità di ideazione e scrittura dei progetti è di alto livello, e si traduce in progetti presentati e a volte finanziati tramite bandi rivolti ad un ampio settore del privato sociale locale (quindi non *ad hoc* per associazioni immigrate). Le buone competenze a presenza di membri italiani facilitano questo processo.

Siamo partiti nel 2000. È nato il primo embrione dell'associazione. E' nata mia figlia (...) e mi sono detto che sarei rimasto qui un po' di anni. Ho conosciuto un italiano e chiacchierando abbiamo pensato di creare un'associazione. Eravamo un po' perplessi per la difficoltà ad interagire con gli italiani. Abbiamo cominciato a fare piccoli eventi, (...) nel 2003 ci siamo registrati e abbiamo creato tutta la struttura, con lo statuto. All'inizio eravamo 5 persone, 3 donne senegalesi e 1 uomo senegalese e 1 italiano. All'inizio avevamo pensato ad un'associazione senegalese e pensavamo di gestirla “alla senegalese” senza chiedere permessi a nessuno. Quindi ci siamo trovati a dover gestire una cosa difficile, il commercialista, i permessi e tutto il resto. All'inizio facevamo cene etniche e piccoli eventi. (INT11). Per proseguire dicendo che con dei finanziamenti ottenuti dalla Provincia per realizzare un documentario “abbiamo cominciato a proiettarlo in giro (...) e ha avuto un grande successo. Con il progetto è nata la prima l'integrazione (...) con il lavoro congiunto di italiani e senegalesi”. (INT11).

La capacità di gestire progetti a volte risente dell'accentramento nelle mani di pochi di tutte le responsabilità. Si tratta infatti spesso di associazioni che in Italia devono “allargare la base” delle membership, poiché i membri attivi possono ridursi nei fatti a 2-3 persone: un sistema che assicura efficienza ma non sempre una *ownership* condivisa dei progetti. Si registrano inoltre in queste associazioni difficoltà nella gestione delle relazioni con partner senegalesi, che necessitano di formazione soprattutto nella gestione di progetti.

Le risorse finanziarie derivano spesso dall'esterno, attraverso bandi, finanziamenti, ma anche attraverso l'abilità di fare fund-raising etc., venendo quindi a pesare meno sulle risorse dei singoli soci.

Alcune associazioni appartenenti a questa categoria - meno “numerosa” rispetto alla precedente e che annovera associazioni che a volte possiamo riconoscere come “professionalizzate” ossia che mirano ad uscire da un'ottica fondata esclusivamente sul “volontarismo” – si differenziano sulla base dell'esperienza maturata negli anni, dove il fattore tempo risulta centrale nel determinare le differenze nel tipo di azioni sviluppate dalle associazioni migranti. L'anzianità della diaspora, il suo livello di strutturazione associativa, la complessità e l'efficacia delle azioni di co-sviluppo intraprese sono spesso variabili direttamente proporzionali. Possiamo quindi trovare in questa stessa

categoria sia associazioni maggiormente innovative in termini di strategie di fund raising, che associazioni maggiormente bisognose proprio su questo tema, incapaci di immaginare di accedere a fondi che non siano dei membri, e quindi con il rischio non solo di indebitamento personale ma di rendere completamente insostenibili le attività che si intendono perseguire. Una identica dinamica – intimamente connessa al tema del fund raising – si nota per quanto riguarda il tema della comunicazione. È dunque spesso l’esperienza maturata dagli stessi leader e gli scotti subiti che scatenano “innovazione” nei casi più avanzati, nonché come già accennato la positiva contaminazione tra immigrati e autoctoni in associazioni che tendono a diventare con il passare del tempo a membership mista.

Per queste associazioni esiste maggiormente la necessità di concentrarsi sulla centralità del progetto, ivi inclusi il budget di progetto e la gestione amministrativa così come anche il coordinamento di progetto / management tra Italia e Senegal nonché l’aggiornamento su strumenti giuridico legali che orientino le attività nei 2 contesti, e come accennato per alcune associazioni soprattutto di più recente creazione approfondimenti sui temi intimamente legati del fund raising e della comunicazione rivolta all’esterno.

Di centrale importanza è inoltre l’allargamento della base, ossia il reclutamento e la formazione di nuovi soci.

C) Associazioni che operano esclusivamente in Senegal

Tra le associazioni che operano “esclusivamente in Senegal” (e poco o per nulla in Italia), si possono annoverare associazioni di villaggio e di quartiere neo-formate, che hanno maturato una esperienza associativa breve, e sono tendenzialmente piccole. Si tratta spesso di associazioni di *Ressortissants*, come ad esempio di *Touba Toul*, di *Diamaguene*, di *Ker Mediabel*, etc.

Queste associazioni rispondono ad esigenze che provengono spesso dalla comunità locale in Senegal, ma soffrono di un mancato riconoscimento (integrazione) sul territorio italiano.

Le leadership in queste associazioni sono poco attrezzate, sia nel gestire l’associazione, sia nel gestire progetti, che nel confrontarsi soprattutto con le istituzioni sul territorio italiano.

I membri e i leader di queste associazioni hanno una relazione diversa nei confronti delle associazioni comunitarie o provinciali, rispetto alle associazioni maggiormente “professionalizzate” descritte nel paragrafo precedente, ossia ne fanno parte in maniera meno “conflittuale”, ma partecipando simultaneamente a più realtà associative. Si partecipa dunque alle associazioni provinciali per tutto ciò che riguarda la comunità e le attività che riguardano il territorio di residenza, mentre le attività di queste associazioni tendono a rispondere ad esigenze di “restituzione” alla comunità di origine, attraverso piccoli progetti comunitari e di sviluppo locale.

Le risorse finanziarie sono spesso tutte a carico dei soci. Questo tuttavia non sempre ne garantisce la ownership dal momento che a volte è la comunità locale (i.e. comitato dei saggi del villaggio) e non l’associazione in Italia che prende le decisioni sulle attività da fare. Questa asimmetria nei processi decisionali può non reggere nel lungo periodo dal momento che le risorse sono dei migranti.

All’interno delle associazioni di queste ultime due categorie non mancano i conflitti. Più spesso questi si rivelano conflitti generazionali/culturali, soprattutto tra chi sta in Senegal e chi è emigrato.

Associazioni che operano esclusivamente in Senegal (e in Italia solo attraverso qualche piccolo evento per farsi conoscere) spesso intendono uscire dalla logica che le vorrebbe vedere impegnate in attività di mutuo aiuto. Tema centrale risulta la costruzione delle partnership (networking etc.) sia in Italia che in Senegal. Necessitano di formazione in termini di gestione dell’associazione a livello organizzativo e amministrativo; come rendere i progetti sostenibili, e quindi approfondimenti sulla gestione dei rapporti con le amministrazioni locali e soggetti privati nei contesti di origine, a volte quindi anche di un aiuto alla “lettura” in chiave di cooperazione allo sviluppo e di sviluppo locale

sui propri contesti locale di origine; sul tema del fund raising; e sulla scrittura del progetto (ownership, titolarità, etc.).

Le associazioni che rientrano in queste due ultime categorie (associazioni che operano sia in Italia che in Senegal o prevalentemente in Senegal) presentano rispetto al tema del co-sviluppo in maniera non eguale, un duplice valore aggiunto se:

- sono in grado di fare attività di “educazione allo sviluppo”, promozione della cultura, etc. senegalese sul territorio italiano;
- hanno un legame solido con i territori di origine (ossia quando esistono delle controparti locali che fanno parte del “sistema” organizzativo, e quando esistono partnership locali solide). Questo elemento assicura la “sostenibilità” dei progetti (diverso quindi il ruolo rispetto ad un soggetto che opera nella cooperazione, per cui la logica del lavoro a progetto segue i finanziamenti e si arresta se questi non vengono rinnovati).

1.3. I bisogni formativi delle associazioni senegalesi

Riprendendo la suddivisione offerta nel paragrafo precedente, tracciamo alcuni bisogni e percorsi formativi per le diverse tipologie associative. Anticipiamo tuttavia che pur nelle differenze esistenti tra le associazioni in termini di formazione, capacità ed esperienza, dalla ricerca sul campo sono emerse due categorie fondamentali di bisogni che in parte trascendono le diversità di “orientamento” delle associazioni: **bisogni a livello dell’associazione** o come riferito da un testimone privilegiato “se si parla di formazione la prima cosa da fare è costruire il senso dell’associazionismo” (INT26), **ed un secondo livello che fa riferimento al progetto** (bisogni più “tecnici”), ossia legato alla capacità di scrivere, ideare e realizzare singoli progetti.

Và notato che rispetto al livello che fa riferimento alle associazioni, i bisogni formativi vanno ulteriormente distinti in bisogni delle associazioni in Italia o delle controparti in Senegal.

A livello di bisogni delle *associazioni*, emergono alcuni temi ricorrenti, che vanno da bisogni più pratici (sedi, gestione amministrativa) a bisogni “immateriali” come la “coesione”, la “motivazione”, l’identità del gruppo (“Cosa significa essere un gruppo”, senso dell’associazionismo, come si condivide la progettualità, come si crea motivazione, come si allarga la base associativa); la gestione della conflittualità.

Emerge quindi un bisogno più profondo di ragionare sulla mission delle associazioni e sulle proprie identità. Tutti questi bisogni possiamo tradurli nel bisogno di “strutturazione” o rafforzamento dell’associazionismo, e anche in percorsi di formazione rivolti alle *leadership*, sulla gestione dei gruppi, la mediazione ai conflitti:

La formazione si deve concentrare sul funzionamento e sulla buona governance, è lì dove manchiamo. Lavorare in una cultura democratica, perché i modi in cui le comunità vengono formate lascia a desiderare. Ad esempio non c’è turn over: alcuni tendono a far diventare l’associazione una cosa propria, deve diventare uno strumento democratico che serva agli immigrati per farsi riconoscere e per far valere i loro diritti, e a rappresentare anche gli immigrati. (INT31)

Vediamo alcuni “bisogni” e temi di approfondimento formativo nel dettaglio.

a) Strutturazione o rafforzamento associativo. Definire la missione e lo scopo, far emergere gli ideali, i valori e le aspirazioni (vision) dell’associarsi, tracciare i confini del gruppo, definire gli obiettivi e il piano di azione per strutturare l’organizzazione interna in modo coerente. L’analisi dei casi dimostra che le associazioni senegalesi in Italia, seppure numericamente consistenti, sono ancora molto deboli a livello organizzativo. La struttura associativa si poggia spesso su basi di condivisione minima rispetto all’identità del gruppo ed alla mission, dando spesso luogo a realtà con appartenenze fragili e poco coordinate.

Nel vasto panorama associativo, i bisogni a livello organizzativo sono altamente differenziati ma possono essere ricondotti principalmente a due gruppi.

Il primo costituito da un esiguo numero di associazioni “professionalizzate”, con una *mission* definita, una struttura organizzativa stabile e l’esistenza di piani di azioni sul medio-lungo periodo, e il secondo rappresentato da un vasto numero di associazioni con obiettivi dai contorni poco definiti e per lo più orientati a far fronte alle emergenze della comunità di riferimento, in Italia o in Senegal. Nel primo caso i bisogni non riguardano tanto la ”strutturazione”, spesso ben articolata, ma la mancanza di risorse tecniche ed operative: una sede stabile per le proprie attività, finanziamenti per l’acquisto di strumenti informatici, personale pagato per l’avvio delle attività progettuali.

Nel secondo caso la necessità di definizione rispetto al percorso associativo ed alla conseguente articolazione organizzativa sono invece prioritari. Dal punto di vista dell’indagine si tratta per lo più di bisogni espressi in modo indiretto attraverso il racconto di esperienze anche negative vissute e dei processi messi in atto. Spesso la *mission* non è chiaramente definita, gli obiettivi e le attività sono poco coordinate e forte è la mancanza di competenze gestionali a livello finanziario e di comunicazione interna che si riflette nella frammentarietà e nella fragilità gestionale dei progetti sviluppati in Italia o in Senegal.

Anche per le leggi su contabilità o amministrazione, non abbiamo mai avuto un revisore dei conti o qualcuno che ha esperienza, e le persone non vogliono la responsabilità di gestire i soldi, i soci vogliono esser fuori dalla gestione dei soldi. Allora hai una persona di fiducia, che ha studiato poco, e quindi sui conti ha bisogno di aiuto. (INT30)

In generale approfondimenti legati al tema della “strutturazione” come già anticipato - seppure emergano come necessità per tutte le tipologie associative - risultano maggiormente “sensibili” per le associazioni che operano soprattutto in Italia e di medio-grandi dimensioni, o per quanto riguarda le associazioni orientate al Senegal, in riferimento alle proprie controparti locali.

Un esempio positivo di organizzazione che opera nel contesto italiano è quello rappresentato dall’Associazione Senegalese di Bergamo e Provincia. L’ASSOSBI nasce nel 1989 da un piccolo gruppo di persone e nel giro di pochi anni, in concomitanza con l’aumento esponenziale dell’immigrazione negli anni 1990, cresce rapidamente e diventa un punto di riferimento per la popolazione senegalese. (Riccio, 2006). L’associazione ha definito fin dalla sua nascita i suoi tratti identitari e gli obiettivi prioritari da perseguire. I soci fondatori hanno svolto un importante lavoro di messa in rete dei cittadini senegalesi, cercando di far confluire “anime” e appartenenze diverse (famiglie, gruppi etnici, confraternite religiose) all’interno di una stessa struttura di riferimento nonché di creare reti e collaborazioni con patronati ed enti di formazione locali. L’attuale presidente è in grado di affermare che:

“Quando abbiamo vissuto dei momenti di crisi ci siamo riuniti e abbiamo ricominciato da capo, ripartendo da chi siamo, che cosa vogliamo e come vogliamo portare avanti le nostre attività. E questo lo facciamo con una base di soci più allargata possibile, in modo che tutti siano coscienti della direzione e delle scelte dell’associazione”.(INT14)

L’associazione si occupa di tutto ciò che riguarda l’inserimento nel contesto di accoglienza: orientamento alle risorse territoriale, sportello immigrazione, supporto economico in caso di disoccupazione, oltre a eventi di informazione e sensibilizzazione e campi ricreativi per bambini. Oggi l’associazione conta 2000 soci e poggia su una struttura organizzativa articolata. Le riunioni mensili del Consiglio Direttivo, con l’approvazione annuale dell’Assemblea dei Soci, definiscono obiettivi e piani di azione annuali, resi esecutivi dalle Commissioni di Lavoro appositamente designate.

Per quanto riguarda le associazioni che operano principalmente sul versante senegalese, si tratta spesso di associazioni di villaggio con una strutturazione estremamente debole. Le attività vengono realizzate in modo poco coordinato e senza una proiezione strategica, contando quasi esclusivamente sulla figura del leader spesso dotato di un consistente capitale culturale e sociale. L’orientamento verso la realizzazione di attività di tipo solidaristico/ emergenziale su base

completamente volontaria e poco sistematizzata nel paese di origine facilita inoltre la mancanza di un struttura organica ed articolata.

L'Associazione dei Giovani Emigrati di Darou Mousty rappresenta in questo senso un'eccezione. L'organizzazione nasce nel 2002 con l'obiettivo di realizzare attività capaci di generare posti di lavoro in Senegal, diretti a quelle famiglie che non sono in grado di contare sul sostegno di parenti emigrati all'estero. Dalla sua nascita ad oggi l'AJEDI ha avviato, grazie ad una stretta collaborazione con il CISV, un serie di progetti imprenditoriali e l'avvio di una cassa rurale attraverso la costituzione di un fondo creato con l'invio di rimesse individuali e finanziamenti europei. L'associazione è di medie dimensione, con un numero di soci che sfiora il centinaio in Italia, e un'associazione "gemella" di dimensioni più piccole in Senegal. Le difficoltà in questo caso riguardano principalmente la strutturazione e la gestione del personale dell'organizzazione in Senegal, che non solo manca di competenze specifiche ma anche di una missione condivisa.

La maggior parte delle persone che stanno lavorando ai nostri progetti non sono preparate, non sanno gestire la contabilità in modo corretto, non hanno a volte senso di responsabilità, una mentalità diversa verso il lavoro, come deve essere fatto per funzionare. Sono abituati a ricevere ma non a pensarsi parte di qualcosa, ad organizzarsi per arrivare ad un obiettivo.(INT15)

b) Leadership e redistribuzione orizzontale di competenze. Nel caso senegalese, come in generale nell'ambito dell'associazionismo di tipo volontario, la realizzazione dei progetti e delle iniziative di successo si basa quasi esclusivamente sull'azione e sulle capacità dei singoli leader.

L'attivazione di reti familiari, territoriali e istituzionali derivano spesso dall'intraprendenza di singoli individui che si costituiscono come protagonisti unici e quasi insostituibili, generando allo stesso tempo un limite ed un vantaggio per l'associazionismo stesso. Se da un lato infatti la leadership di un singolo individuo può essere considerata un limite per lo sviluppo delle associazioni, dall'altro la promozione e la formazione di "nuovi leader" può essere una risorsa importante per rafforzare l'attività e il capitale sociale delle organizzazioni:

Il leader deve essere un ponte, traduttore, un facilitatore, una persona che sa delegare, che sa formare altri, che vuole che ad un certo punto un altro prenda il suo posto. (INT14).

L'allargamento della base associativa da un lato, l'*empowerment* e la formazione dei nuovi *leader*, la redistribuzione orizzontale delle competenze all'interno dei gruppi in Italia come in Senegal, è una delle sfide che le tutte associazioni si trovano a dover intraprendere per garantire la propria sopravvivenza ed efficacia nel medio-lungo periodo.

Formare le leadership alla gestione organizzativa rappresenta un punto cruciale per fare sì che "maggiori competenze interne vengano valorizzate, distribuendo in modo migliore ed adeguato responsabilità ed incarichi" (INT6).

Questo tema si intreccia dunque con quello della comunicazione "interna" alle associazioni, e c'è chi vede nella formazione alle leadership un passaggio necessario verso il superamento di una cultura orale applicata alla gestione associativa:

Io penso ci voglia una formazione (...) in cui si spieghi anche ai vari presidenti, consiglieri, etc, in cosa consiste il loro ruolo, dal consigliere al presidente, come si fa una riunione, come si fa un progetto, come si fa una relazione, come si fa un verbale, queste sono le cose che i segretari hanno bisogno di imparare. Molte cose (...) si perdono perché non sono archiviate, come nella nostra tradizione africana, che è orale, non siamo abituati a scrivere, ma per una associazione non va bene, si perde la memoria di ciò che è stato fatto, discusso, deciso. (INT30)

Tuttavia, se da un lato, la maggior parte delle persone intervistate ha sottolineato la necessità di formare nuovi attori-chiave che possano rendersi protagonisti all'interno ed all'esterno delle associazioni, dall'altra emerge un forte problema di fiducia che mette in risalto conflitti e divergenze di difficile gestione. Emerge dunque anche l'esigenza di formare i quadri delle associazioni anche sui temi della gestione dei conflitti, con la possibilità di dotarsi di strumenti di analisi e diagnosi, nonché per una applicazione concreta sul tema.

c) Comunicazione. La comunicazione appare un tema su cui tutte le organizzazioni tendono a mostrare carenze e debolezze. Il tema appare intimamente connesso a due tematiche. Viene abbastanza chiaramente suddiviso da parte degli intervistati in comunicazione “interna” alle organizzazioni, e connesso alla tema della strutturazione più sopra trattato e analizzato, o comunicazione “esterna”, ossia inteso come bisogno di relazionarsi con le istituzioni e di aprire dei canali di comunicazione positivi con le amministrazioni locali (nei paesi di residenza e di origine). La comunicazione appare dunque da un lato essere “strumentale” alla coesione interna, e alla creazione di un clima di fiducia e di accountability dentro alle associazioni:

A me piacerebbe partecipare a una formazione, ma un po' più tecnicamente concreta, e orientata alla comunicazione, all'interno dell'associazione e all'esterno. All'interno bisogna imparare a gestire l'associazione, per noi ci vuole una riunione per imparare a fare una riunione... noi non riusciamo a gestire il tempo, ne perdiamo tanto per arrivare a poco, facciamo riunioni che si potevano concludere in 15 minuti e che durano 2 o 3 ore, perché non sappiamo nemmeno impostare una riunione (INT 30).

O ancora

Quello che faccio io vedo che lo fanno poche associazioni, nel senso che se c'è qualcosa chiamo tutti e comunico. Purtroppo la prima cosa in cui bisogna formarsi è la comunicazione, ed è importante perché chi non sa comunicare non può andare avanti su nessuna materia. Sia verso l'interno che verso l'esterno. Io ho fatto uno o due corsi, ma se ce ne fossero li farei ancora. (...) E poi siamo di posti diversi, di culture diverse, per cui è importante comunicare, anche tra noi senegalesi ci sono difficoltà di comunicazione. (INT28)

La comunicazione “esterna” invece appare intimamente connessa sia al tema del fund raising, dove si assume che per accedere ai fondi bisogna sapere comunicare, che al tema della creazione di reti e di partenariati, dunque in riferimento al sapersi muovere e capire quindi anche in questo caso come sia possibile accedere a bandi, linee di finanziamento. Entrambi i temi del fund-raising e della creazione di reti, risultano dunque trasversali alla distinzione posta all'inizio del presente paragrafo tra bisogni legati all'associazionismo e bisogni tecnici legati maggiormente al “progetto”.

Noi abbiamo bisogno di imparare a trovare i bandi, le linee di finanziamento. Adesso ad esempio vorremmo realizzare un progetto per le donne, per trovare occupazione per le donne senegalesi di Prato, perché hanno raggiunto i mariti ma non lavorano. Vorremmo creare un ristorante o una lavanderia. Poi abbiamo un progetto aiutare bambini sul doposcuola, specie per l'italiano, magari con un ragazzo fisso che sia pagato per aiutare i bambini doposcuola. Abbiamo bisogno di aiuto sia per scriverlo ma più che altro per trovare il bando. Quello che non siamo ancora capaci di fare è muoverci oltre la Provincia, con cui abbiamo più contatti (ma che non può finanziare tutto), per trovare altri finanziamenti e presentare vari progetti. (INT29)

d) Creazioni di reti, partnership. La mancanza di reti, di collaborazioni e partnership solide ed efficaci è un'problematica diffusa tra le associazioni di migranti sia per quanto riguarda la realizzazione delle attività nel paese di origine che in Italia.

Queste associazioni hanno spesso molte difficoltà a creare, specialmente nei primi anni di attività, una rete sociale eterogenea nel contesto italiano. I contatti e le collaborazioni con gli enti locali sono spesso molto deboli e poco costanti, mentre si rileva una cooperazione più dinamica con altri soggetti del terzo settore impegnati in attività di tipo sociale o a favore della popolazione immigrata e con alcune organizzazioni non governative che cominciano a lavorare sui temi del co-sviluppo. È interessante tuttavia mettere l'accento sul fatto che per tutte le tipologie associative nei diversi contesti regionali si registrano conflittualità/competizioni tra associazioni italiane e straniere:

Temo che questo conflitto tra associazioni straniere e associazioni italiane debba essere sanato, non so come. Rischia di essere una guerra tra due mondi che devono andare assieme, perché da solo l'associazionismo degli stranieri non può andare, e quello italiano nemmeno. Allora bisogna collaborare assieme, e questo ci da molte chance. (INT26).

A questo proposito diventa fondamentale creare momenti di confronto tra queste differenti realtà, per fare emergere differenze di ruoli e possibili diversità nella divisione del lavoro sia per quanto riguarda l'integrazione che la cooperazione allo sviluppo.

Dall'analisi dei casi considerati, si possono individuare diverse esperienze positive che riguardano soprattutto associazioni provinciali di medie-grandi dimensioni e associazioni orientate sia all'Italia che al Senegal con membership mista, rappresentative di una buona integrazione con il tessuto locale.

È il caso di ASSOSBI, di cui si è già parlato in precedenza, che collabora con sindacati, enti di formazione e, seppur con poca continuità, con la municipalità di Bergamo con l'obiettivo di costituire un coordinamento di associazioni migranti che si costituiscano soggetto attivo e riconosciuto per la partecipazione alla definizione di politiche sul tema delle migrazioni a livello locale e regionale.

Per quanto riguarda le associazioni miste è inoltre emblematico l'esempio dell'Associazione Dabafrika, nata a Verbania da un piccolo gruppo di senegalesi e da italiani e in maggioranza composto da donne, che dal 2003 porta avanti progetti di co-sviluppo in stretta collaborazione con la Provincia di Verbania e di alcuni Comuni della Provincia. L'attività dell'associazione ha spinto la Provincia a costituire un "Tavolo per la cooperazione decentrata", di cui fanno parte diverse municipalità della Provincia ed alcune associazioni ed organizzazioni non governative della Regione⁶. Anche sul versante senegalese, l'associazione vanta partnership forti sia con le amministrazioni locali che con soggetti privati (tra cui alcuni canali televisivi e radiofonici) che hanno permesso la realizzazione di progetti di sviluppo produttivo in ambito agricolo e l'avvio di progetti di supporto educativo e sanitario attraverso co-finanziamenti bilaterali. (*INT11*).

Il caso contrario è spesso rappresentato da associazioni di villaggio, per lo più di piccole dimensioni e a gestione poco più che familiare, con reti sociali ristrette e una debole proiezione sul contesto di approdo, in cui le poche relazioni instaurate sono nella maggior parte dei casi strumentali alla realizzazione (e al finanziamento) delle attività nella zona o nel villaggio di origine.

Sul versante delle reti e dei partenariati con i paese di origine, si rilevano le difficoltà legate alla reale conoscenza della realtà e delle dinamiche, dati i cambiamenti e le trasformazioni intercorse durante i lunghi periodi di assenza della popolazione emigrata. Spesso le presunte possibili alleanze con gli amministratori locali vengono a mancare, così come la fiducia da parte delle stesse comunità ed autorità locali nei confronti della popolazione di "emigrati". Nel caso del governo Senegalese, seppure vi sia un forte riconoscimento dei migranti come soggetti centrali per lo sviluppo del Paese, i rapporti con il governo centrale e le istituzioni locali sono spesso molto fragili, segnati dalla mancanza di capacità e risorse di supporto ai progetti.

Per quanto riguarda il secondo livello legato al "progetto" entro cui abbiamo individuato bisogni specifici, questi vengono espressi in termini di ideazione e scrittura del progetto, ma anche di come trovare i fondi e come costruire le partnership. Queste due tematiche risultano pertanto trasversali al livello associativo e di progetto.

e) Ideazione, scrittura, gestione e valutazione di progetti di sviluppo di tipo sociale. Abbiamo anticipato come questo bisogno risulti centrale soprattutto per le associazioni che operano sia in Senegal che in Italia, maggiormente professionalizzate.

La più grande difficoltà che abbiamo è la scrittura dei progetti. Abbiamo tante idee e abbiamo realizzato già tanti progetti ma non sappiamo scriverli, soprattutto i senegalesi dell'associazione. Adesso l'idea è nostra ma il progetto viene scritto dal Centro Servizi di Volontariato e dalla Provincia, anche con il supporto di una ONG..(...). Lo scrivono e poi lo guardiamo insieme e eventualmente lo modifichiamo insieme. Non mi hanno mai chiesto un euro. Pero vediamo dei limiti

⁶ Tra cui ad esempio il CISV

che non sappiamo scrivere un progetto, non sappiamo elaborare un budget. Abbiamo anche problemi di tempo. La nostra idea è anche di diventare ONG in un futuro ma lo chiamiamo “il salto mortale” perché non sarà facile. (INT11).

In generale la formazione su scrittura dei progetti, non necessariamente di cooperazione, rappresenta un forte interesse delle associazioni, spesso legato al tema della gestione finanziaria, ideazione del budget di progetto etc.:

“Dobbiamo imparare a fare i progetti per accedere ai fondi comunitari. Nessuno nell’associazione sa scrivere progetti. Né gestire fondi... (INT21)”.

La formazione alla progettazione è importante per uscire dallo spontaneismo e dall’improvvisazione, laddove è necessario riconoscere che per scrivere progetti non basta avere una buona idea, ma è necessario essere formati per professionalizzarsi e imparare a fare questo specifico mestiere:

Sui progetti ci vuole formazione. Il primo progetto che abbiamo fatto da soli l’abbiamo fatto da soli, nel 2009, ed era una cosa inguardabile. A un certo punto arrivo a farlo io, ma nemmeno io poi so come farlo. Io scrivo molto perché tengo il corriere diplomatico tra noi e il consolato, quando uno di Piacenza ha bisogno di un documento qualsiasi scrivo al consolato. E poi scrivo le richieste alla questura, al comune, se dobbiamo fare una manifestazione o altro. Però per i progetti ho bisogno di formazione. INT 30

Da un’analisi delle esperienze/progetti di successo e di fallimento delle associazioni emerge che la formazione alla scrittura (ideazione etc.) del “progetto” seppure importante e rispondente ad un bisogno, non rappresenti un percorso di autonomia, ma talvolta inneschi una sorta di “corto circuito” per cui le associazioni migranti pur emancipandosi dall’aiuto da parte di strutture di supporto, tornino a dipendere per l’ottenimento di fondi da strutture del non profit italiane:

Le associazioni non sanno scrivere progetti da sé. Basta con l’idea che c’è troppa formazione... O abbiamo l’umiltà di imparare cose nuove o dipenderemo sempre dalle associazioni italiane, perché anche tu, associazione straniera, quando c’è il bando e tu non sei capace, la vai a cercare l’associazione italiana, e allora sei opportunista! Se imparo sono autonomo. Ma comunque i due mondi saranno costretti a stare assieme! Non si può dire: “adesso che mi hai formato allora vado per conto mio, grazie e arrivederci...”. Perché tra 20 anni ci saranno cambiamenti, devono andare a braccetto. Forse il problema sarà risolto con i giovani venuti da piccoli o nati qui, che sono già all’università, credo che con loro cambieranno... guardo spesso il sito delle rete G2 e Associna, perché ho bisogno di capire cosa succede in quel mondo lì. (INT26)

Emerge da queste poche battute - e verrà ripresa in seguito - sia la necessità di adottare strategie di appoggio sotto forma di supporto *learning by doing* alle associazioni, che più in generale la necessità di interrogarsi sulla relazione tra enti erogatori di formazione e beneficiari (associazioni migranti nella fattispecie), sugli obiettivi di tale formazione e quindi sul ruolo che deve intercorrere nel lungo periodo tra questi attori:

Non finisce con il corso di formazione, ma ci deve essere data la possibilità di metterci in contatto, in collegamento con gli enti. Almeno perché uno ha imparato a fare un progetto, e che poi lo possa davvero presentare, così almeno passiamo dalla teoria alla pratica, e impariamo davvero. Ma fare una formazione e poi restiamo a casa non è che serve alla fine. (FG6)

E c’è tra i beneficiari chi sostiene che la formazione debba essere differenziata:

Chi fa formazione deve capire che non si può fare la stessa formazione a tutte le associazioni, perché noi ad esempio siamo avanti, e abbiamo bisogno di alta formazione, mentre ci sono associazioni più piccole o meno esperte che hanno bisogno di corsi ancora più elementari. Allora chi fa formazione prima deve capire bene quali sono le associazioni senegalesi, cosa sanno fare, e fare corsi più mirati a seconda delle capacità già acquisite dalle associazioni. (INT29)

f) Individuare possibili canali di finanziamento. Su questo tema si nota una grande differenziazione all’interno delle varie associazioni. È un problema di fondamentale importanza che vada al di là dei singoli progetti, ma che fa riferimento alla sostenibilità stessa delle associazioni per

dare continuità alle proprie iniziative, poiché altrimenti come riferisce un intervento durante un focus group

“Molte associazioni per mancanza di fondi finiscono per non fare più niente. Quindi sarebbe utile avere formazione su come l’associazione deve muoversi per cercare i fondi per i progetti che vuole fare. (FG6)

Una neonata organizzazione afferma come il problema che maggiormente la affligge sia rappresentato dal

“come fare arrivare i fondi? Perché senza fondi noi non faremo un passo. Quindi bisogna capire come fare a trovare i soldi, e come gestirli. Poi dobbiamo capire come muoverci per entrare nel cerchio delle associazioni con esperienza”. (INT21).

L’auto-sostentamento attraverso le quote associative è una pratica comune a molte organizzazioni, che nel lungo periodo tuttavia fa ricadere tutti gli sforzi internamente alle associazioni. In aggiunta in molte associazioni le quote versate spesso devono servire come fondo assicurativo per i membri/soci in momenti di emergenza, e di conseguenza non possono fare fronte anche a progetti di cooperazione.

Come entrate abbiamo quelle provenienti dalla tessera dei soci. Poi abbiamo fondi per aiutare senegalesi nel bisogno, in cui ognuno contribuisce. Servono se uno muore o se uno ha bisogno. Li chiamiamo fondi di solidarietà. La tessera costa 30 euro, e 25 vanno al fondo di solidarietà. (INT29)

Si evidenzia tuttavia l’importanza, soprattutto per le associazioni professionalizzate, ma anche per le grandi associazioni provinciali, di uscire dalla logica esclusivamente legata al volontarismo dei soci e responsabili, per potere idealmente arrivare a stipendiare qualche carica/figura che dentro all’organizzazione opera a tempo pieno.

La pratica delle quote associative risulta importante perché spesso rappresenta anche un motivo di condivisione e di ownership progettuale. Le associazioni devono tuttavia potersi dotare di strumenti per accedere a bandi e linee di finanziamento e dunque rivolgersi anche agli enti del territorio, oltre che cercare in maniera creativa di raccogliere fondi attraverso attività di promozione culturale, sfruttando risorse interne alle associazioni come artisti, etc.

Dovremmo migliorare la capacità di raccolta fondi. Noi prendiamo soprattutto contributi provinciali, ad esempio se facciamo la manifestazione annuale la Provincia ci cofinanzia. Bisogna presentare la domanda, e poi fare rendiconto. (INT29)

Un esempio positivo è rappresentato dall’associazione Sunugal di Milano che non solo organizza feste ed eventi da cui riesce a ricavare somme di una certa consistenza da investire nei propri progetti sociali nel villaggio di origine, ma che addirittura arriva a sostenere che la propria strategia tenderà sempre più verso l’autonoma nella raccolta fondi da parte dell’associazione, anziché dipendere dai finanziamenti pubblici. Questa scelta dell’associazione Sunugal, nasce anche – in parte - da uno scotto subito, allorquando finanziamenti pubblici lungamente annunciati, ma sempre ritardati, hanno messo in cattiva luce l’immagine stessa del presidente perché c’era chi sosteneva che dati i tempi, i soldi non potessero che essere arrivati, ed essere stati utilizzati per altro, visto che al villaggio non arrivavano. In questo caso, per superare l’*impasse* si è preferito indebitarsi con le banche e fare partire il progetto, anziché aspettare che si sbloccassero i fondi, con la convinzione tuttavia che questo non potesse rappresentare un precedente.

Anche su questo tema, come su quello progettuale risulta importante la formazione, in questo caso può risultare molto utile la condivisione con esperienze di successo, e quindi la valorizzazione di pratiche di fund raising sperimentate da parte di alcune associazioni migranti (senegalesi ma non solo) che hanno accumulato esperienze, attraverso incontri di scambio rivolti ad associazioni meno pratiche di questi temi.

Infine dalla ricerca sono emersi ulteriori bisogni formativi. Uno in particolare legato alle esigenze delle neonate associazioni al femminile.

g) Bisogni declinati al femminile. Le associazioni neonate, come ad esempio le associazioni di genere, e che hanno un orientamento e obbiettivi prevalentemente rivolti all’Italia mancano come accennato sopra di competenze di gestione e di management, ma indicano come prioritarie anche l’acquisizione di competenze di base, sia linguistiche che “informatiche” come viene sottolineato da più interlocutrici.

Benché la popolazione senegalese immigrata in Italia abbia una composizione prevalentemente maschile, negli ultimi anni la percentuale di donne senegalesi è leggermente cresciuta (Istat 2009). Pochissime sono le donne senegalesi “primo-migranti”, molte quelle definite dalla letteratura le “migranti secondarie”, il cui ruolo è seguire il movimento migratorio del marito. Il numero sempre maggiore di ricongiungimenti familiari è un dato che comincia a far emergere le problematiche ed i bisogni relativi alla cura dei figli e all’ integrazione femminile.

Le donne ricongiunte hanno spesso un livello educativo medio-basso, competenze linguistiche limitate ed una rete sociale in Italia molto debole, fattori che contribuiscono ad una condizione di forte isolamento. Il tempo dedicato alla cura e al sostentamento familiare, la mancanza di una rete di supporto familiare e/o amicale allargata, la difficoltà nel muoversi sul territorio in modo autonomo e la scarsità di risorse economiche, sono elementi che si riflettono anche nella debole partecipazione e coinvolgimento femminile alla vita associativa senegalese.

Qui poi abbiamo meno tempo ancora che in Senegal, dobbiamo stare dietro ai figli e non possiamo lasciarli a nessuno. Non è come in Senegal che c’è tutta la famiglia e si può contare su di loro. (INT13)

La costituzione di associazioni formali, sembra un elemento caratterizzante della popolazione maschile, riflesso anche nella scarso supporto, psicologico e economico, fornito alle donne dalle associazioni stesse.

In generale sembra che le associazioni non siano elementi importanti nella vita delle donne che, seppure spesso formalmente iscritte, tendono ad essere escluse, sono poco attive o segnalano il bisogno di creare degli spazi propri, dedicati a supportare interessi, desideri e problematiche differenti. Le donne attribuiscono inoltre un significato diverso all’associazionismo, strettamente funzionale alla generazione di reddito a supporto delle entrate familiari.

È un fatto culturale, è difficile raggruppare le donne in associazione. Gli uomini sono abituati, sanno che cosa significa. Anche in Senegal le donne non si mettono normalmente in associazioni senza scopo di lucro. Si riuniscono in gruppi, associazioni o cooperative quando vogliono ricavare qualcosa a livello economico... Associarsi “come gli uomini” non rende economicamente e non è per niente facile. Alcune volte si chiede troppo e non si riceve niente in cambio... Quindi non solo non ci guadagniamo, ma addirittura spendiamo. (INT13)

Nella prima fase di inserimento, associarsi “come gli uomini” è quindi come una perdita di tempo, addirittura controproducente rispetto al benessere familiare. Inoltre, l’esperienza della migrazione viene intesa spesso come una parentesi temporanea di breve-media durata. Imparare la lingua, attivare una rete sociale più allargata nel contesto italiano, non solo sono attività di difficile realizzazione per le condizioni sopra descritte ma anche poco funzionali rispetto alla concezione del progetto migratorio chiaramente volto al ritorno.

In generale le donne non fanno tanto, non partecipano, perché alla fine decidono sempre gli uomini. Ci sono poche donne che hanno fatto le scuole e anche se alcune sono qui da tanto non parlano neanche l’italiano. Non parlano neanche il francese e non sanno scrivere. Poi, non so, non possiamo muoverci tanto. Vorremmo essere libere ma il 99% delle donne non hanno la macchina e devono aspettare il marito per uscire. (INT1)

Diverse esperienze sul territorio nazionale hanno tuttavia dimostrato il successo di alcune associazioni femminili create *ad hoc* per far fronte alle problematiche insite nel progetto di ricongiungimento, principalmente la mancanza di un supporto psico-socio-familiare nel momento di arrivo e ad una conseguente integrazione nel contesto italiano. (FG2). La maggioranza delle donne senegalesi intervistate segnala come prioritario il bisogno di spazi e momenti aggregativi

propri per emergere dalla situazione di isolamento, l'attivazione di corsi di lingua e cultura italiana e di informatica, l'orientamento alle risorse del territorio, con particolare attenzione rivolta alle scuole, ai luoghi di aggregazione per i bambini e ai servizi socio-sanitari di salute femminile. È inoltre fortemente diffuso il bisogno di accedere a prodotti di consumo del paese di origine e quindi l'idea di costituire piccole cooperative di distribuzione che abbiamo il triplice obiettivo di generare reddito, facilitare l'accesso a determinati prodotti e creare le condizioni per una maggior autonomia, economica e sociale, delle donne.

In quest'ottica è molto forte il bisogno di strutturazione dei gruppi informali e delle associazioni femminili, ancora molto deboli e poco numerose. Attualmente sulle quattro regioni indagate ci sono ancora poche esperienze e per lo più nate a partire dall'iniziativa di singole donne con un livello culturale medio alto e che hanno avuto l'opportunità di inserirsi in reti sociali che hanno permesso la loro partecipazione attiva alla vita pubblica.

E' il caso dell'Associazione delle Donne Senegalesi di Torino, nata da meno di un anno, su iniziativa della presidentessa, mediatrice linguistico-culturale e precedentemente membro attivo dell'Associazione Senegalese di Torino (AST).

Come anticipato anche se non inerente ai bisogni formativi delle associazioni, è emerso dalla ricerca **il bisogno che molte persone esprimono circa percorsi di orientamento all'imprenditoria**. In molti casi si tratta di percorsi che interessano singole persone, in pochi casi si tratta di percorsi che potrebbero interessare anche le associazioni, per dotarsi di strutture che possano "sostenere" le attività delle associazioni in ambito sociale, ad esempio attraverso cooperative orientate al profit.

h) Gestione di progetti per la realizzazione di iniziative di sviluppo di tipo imprenditoriale: esigenze di individui vs associazioni.

L'indagine condotta ha rilevato una forte richiesta di formazione relativa alla realizzazione di attività di tipo produttivo a livello transnazionale. La forte mancanza di strumenti di pianificazione e gestione ed, ancora di più, le difficoltà di informazione e le reali possibilità di accesso al credito sia in Italia che in Senegal, sono elementi emersi in modo insistente. Nella stragrande maggioranza degli intervistati, l'avvio di attività imprenditoriali (a livello soprattutto individuale e in misura marginale collettivo) da svilupparsi in Italia, in Senegal o in entrambe i Paesi rappresenta un salto di qualità verso condizioni lavorative migliori e verso un "ritorno" che valorizzi capitali umani e sociali a livello transnazionale. Se moltissime sono le esperienze di avvio di piccole attività imprenditoriali (spesso di carattere commerciale), moltissimi sono anche i fallimenti registrati. La mancanza di elementi teorici e di strumenti per la definizione del progetto, la mancata elaborazione di un piano di attività che comprenda un'analisi dei rischi ed un'accurata selezione del personale e dei partner locali, la mancata sostenibilità finanziaria sul lungo medio-lungo periodo, la lontananza e l'estranchezza da un tessuto sociale in continua trasformazione, sono i fattori principali che determinano ricadute negative sui progetti.

A questo proposito, l'attività dell'Associazione degli Emigrati per lo Sviluppo del Senegal, si inserisce proprio nell'ottica di accrescere competenze e reti sociali utili alla realizzazione di progetti imprenditoriali. L'AEDS è una piccola associazione nata nel 2002 che riunisce la totalità dei cittadini senegalesi nel comune di Carpi (circa 50) e svolge principalmente attività di mutuo aiuto per i propri soci e piccoli eventi per la promozione della cultura senegalese. A principio del 2009, spinti anche dalla forte precarietà lavorativa provocata dalla crisi finanziaria, hanno organizzato, con l'appoggio del Municipio e della sezione locale del Partito Democratico, un Forum per Imprenditori Senegalesi Transnazionali. L'iniziativa ha coinvolto diversi imprenditori del settore edile e turistico con l'obiettivo di creare una rete e una prima comunità di buone pratiche.

Vogliamo far venire tutti gli imprenditori del settore edile e del turismo che lavorano in Senegal e in Italia. Cerchiamo in questo modo di far incrociare la domande e l'offerta, per facilitare l'avvicinamento e far creare dei partnerati. Pensavamo anche che potrebbe essere l'occasione per

capire come rinforzare le associazioni di donne che lavorano in Senegal, capire se ci sono delle mutuelle che possono aiutare nelle prime fase, dare loro dei prestiti. (INT4)

Un altro esempio di interesse è quello rappresentato dalle attività dell’Associazione della Diaspora di Ndioro. L’ADN è un piccola associazione di 40 soci nata nel 2008 a partire dall’iniziativa di alcuni emigrati originari della regione di Ndioro, residenti in diverse regioni italiane. L’obiettivo centrale dell’associazione è lo studio, la progettazione e l’avvio di attività di tipo produttivo nella regione di Ndioro. Il nucleo attivo dell’associazione è costituito da 10 persone, con competenze specifiche a livello di gestione finanziaria che hanno elaborato un progetto per la creazione e la gestione di un fondo di garanzia, in collaborazione con un istituto di microfinanza locale, che potesse favorire l’accesso al credito a cooperative di donne regolarmente iscritte ai registri regionali. L’iniziativa è ancora in fase di implementazione ma le premesse e le risorse umane e sociali attivate, sembrano indicare una buona riuscita del progetto

Se le donne possono, hanno modo di creare delle attività imprenditoriali che possono generare del reddito, anche per noi emigrati c’è un vantaggio diretto. La pressione per l’invio di denaro diminuisce e si creano delle possibilità di ritorno sostenibili nel tempo. (INT6)

1.4 Alcune osservazioni

Dall’analisi qui presentata emergono alcune osservazioni preliminari che accenniamo e che riprenderemo alla fine dello studio, dopo aver analizzato alcune esperienze europee a confronto. Per quanto concerne le debolezze delle associazioni che abbiamo tentato di tradurre in termini di bisogni formativi e approcci alla formazione, i contenuti che maggiormente emergono sono legati ai temi del *capacity building* e della progettazione legate alle dinamiche dell’associazionismo qui e là. In particolare è emerso come i temi della strutturazione delle organizzazioni e di gestione del personale qui e là (e di gestione dei conflitti), di leadership, di comunicazione interna/esterna, di relazione con le istituzioni e i diversi soggetti locali qui e là, del sistema di partnership, di gestione finanziaria e di fund raising, di visione strategica del contesto di operatività – risultino centrali nell’ottica di rafforzare e di fare un salto di qualità alle organizzazioni della diaspora.

Emergono dalla ricerca sul campo nonché dall’esperienza dell’iniziativa Fondazioni4Africa-Senegal alcuni vuoti o passaggi critici che indichiamo sottoforma di domande. In particolare:

1. Quale impatto ha una formazione al co-sviluppo sull’integrazione dei migranti/associazioni nei contesti di residenza e soprattutto questa formazione in che modo può rappresentare un percorso di empowerment dell’associazionismo?
2. Quale futuro possono avere le associazioni migranti, tra partnership e competizioni con le ONG e con altri soggetti del territorio?
3. Le leadership associative rappresentano una risorsa o un ostacolo, laddove si assiste da un lato all’esistenza di progetti personalistici e dall’altra alla necessità di allargare la base associativa?
4. Quali soluzioni possibili per risolvere la complessa relazione tra il tema dell’accountability e della rappresentanza delle associazioni laddove esiste una innegabile diffidenza da parte delle istituzioni nei confronti delle associazioni immigrate?

Premettiamo che per alcune domande sopraelencate non sono emerse risposte univoche dalla ricerca, piuttosto si rende chiara la necessità di approfondire alcune questioni proseguendo la ricerca sul campo. Per altre domande invece, riprese nelle conclusioni (paragrafo 3.2), abbiamo segnalato alcuni spunti e osservazioni interessanti e innovative alla luce di approcci emersi nelle esperienze europee.

2. ESPERIENZE DI FORMAZIONE E DI CAPACITY BUILDING EUROPEE A CONFRONTO

Le esperienze sul tema del capacity-building che abbiamo analizzato per questo studio sono da intendersi come un *work-in-progress*, preliminare e non esaustivo⁷, di cui illustriamo brevemente alcuni orientamenti comuni (e alcune divergenze) utili per le nostre riflessioni⁸.

L'esercizio che qui presentiamo intende analizzare e fare conoscere alcune esperienze casi-studio, come punti di riferimento interessanti, che provengono da contesti che da più tempo rispetto all'Italia si sono impegnati sul tema migrazioni e sviluppo. Queste esperienze emergono grazie a (e attraverso) impegni istituzionali pluriennali, e possono essere pertanto inquadrate in un'ottica di medio-lungo periodo. Questo esercizio non può prescindere da un inquadramento dei diversi contesti (istituzionale, politico e soprattutto di risorse disponibili) rispetto al contesto italiano, che risultano indubbiamente più avanzati e meglio attrezzati.

Nei prossimi paragrafi illustreremo brevemente il caso francese, focalizzandoci sul *Forum des Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations* (FORIM), la piattaforma creata nel 2002 in Francia, che raggruppa 35 tra reti, federazioni e collettivi di organizzazioni di solidarietà internazionale di origine immigrata (in Francia note come OSIM⁹), che rappresentano 700 organizzazioni di persone provenienti dall'Africa Sub sahariana, dal Maghreb, dall'Oceano Indiano, dai Caraibi e dal Sud Est Asiatico. In seguito offriremo una panoramica del contesto olandese in cui esistono diverse organizzazioni responsabili per programmi di capacity-building rivolti alle associazioni migranti, e infine il caso Spagnolo, che si distingue non solo per essere un contesto di più recente immigrazione rispetto ai due precedenti, ma anche per l'approccio che vede coinvolti nella formazione e nel rafforzamento alle associazioni immigrate soprattutto attori della cosiddetta cooperazione decentrata.

In particolare la griglia di analisi e i temi trattati nelle interviste hanno riguardato i percorsi e i progetti incentrati sulla formazione rivolta dalle ONG ai migranti, gli approcci adottati, i cambiamenti e le scelte innovative emerse nel corso delle esperienze che alcune associazioni in particolare hanno maturato negli anni; nonché sull'esistenza di opportunità e politiche esistente a livello istituzionale nei diversi contesti.

2.1 L'esperienza del FORIM in Francia

2.1.1 Politiche e risorse del contesto francese

A partire dagli anni 1970 in Francia il concetto (pratica e politiche) del co-sviluppo viene associato al tema immigrazione. In questa ottica, inizialmente co-sviluppo era sinonimo di “aiuto al rientro”. A seguito del fallimento di programmi di rientro, la prima metà degli anni 1990 ha dato vita ad un periodo di intense consultazioni tra i vari attori coinvolti e di sperimentazione sul tema.

Il 1997 è l'anno in cui viene redatto il «Rapporto Nair», che definisce gli orientamenti della politica di co-sviluppo in Francia e l'anno che segna definitivamente la nascita del binomio co-sviluppo e

⁷ Come previsto dall'iniziativa Fondazioni4Africa Senegal sarà pertanto importante mantenere un monitoraggio e un confronto su e con queste esperienze nelle annualità successive alla prima.

⁸ Sono state realizzate per questo lavoro 2 missioni, in Spagna e in Olanda, realizzando 6 interviste a testimoni privilegiati, oltre allo studio di documenti rilevanti. Il lavoro di ricerca si è inoltre avvalso di momenti di approfondimento organizzati all'interno del progetto, come per esempio il seminario organizzato da CeSPI all'inizio del progetto sul tema capacity-building a cui hanno partecipato tre esperti internazionali.

⁹ Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations

migrazioni internazionali¹⁰. Come conseguenza di questo rapporto (1997) viene creata una Missione interministeriale “Co-sviluppo e Migrazioni Internazionali” (MICOMI), responsabile per la messa in pratica dei dispositivi della politica di co-sviluppo a livello nazionale.

Dal 1998 la MICOMI viene discreditata agli occhi delle associazioni migranti poiché non intendono rendersi complici dell’attività di accompagnamento al rientro “mascherato” che la commissione sostiene, di chi non aveva ottenuto la regolarizzazione avvenuta quello stesso anno. Una nuova ondata di discussioni e consultazioni vennero pertanto realizzare, sfociando nella creazione del FORIM nel 2002, una piattaforma associativa di associazioni migranti (OSIM - Organisations de Solidarité Internationale issue des Migrations), responsabile di rappresentare queste associazioni davanti alle autorità pubbliche e private. (Lacroix, 2005; 2009).

Nel 2002 venne inoltre creata dal governo la nuova carica - all’interno del Ministero degli Affari Esteri - di *Ambasciatore al co-sviluppo* (che prendeva il posto della MICOMI), responsabile per la negoziazione dei nuovi dispositivi con i paesi di origine, con il ruolo di concepire, coordinare i diversi servizi ministeriali e di dialogare con le associazioni migranti per la messa in opera di progetti di co-sviluppo. Nel 2003 il governo fissa le “grandi linee” della politica di co-sviluppo strutturata lungo 3 assi :

- Appoggio ai progetti realizzati da migranti nei paesi di origine, con o senza rientro;
- Mobilitazione di competenza dei migranti qualificati;
- Mobilitazione del risparmio dei migranti facilitando il trasferimento monetari;

La creazione di un nuovo Ministero - Ministère de l’Immigration, de l’Identité Nationale et du Codéveloppement - nel 2007 da parte di Nicolas Sarkozy è l’ultima tappa dell’evoluzione della politica francese sul co-sviluppo. Osservatori attenti all’esperienza francese notano come la confusione tra cooperazione allo sviluppo e politiche migratorie non abbia mai cessato di accentuarsi in Francia, e di come la compressione all’interno dello stesso ministero di servizi per l’immigrazione e per il co-sviluppo sia il coronamento di una tendenza presente fin dal 1997. (Lacroix 2009).

Il termine co-sviluppo è inoltre stato recentemente sostituito nella denominazione ufficiale del Ministero dell’Immigrazione con quello di *sviluppo solidale*. D’altra parte il Ministero dell’Immigrazione sostiene una serie di progetti che hanno un effetto indiretto sul controllo dei flussi migratori, anche laddove i progetti non includono direttamente i migranti. (Lacroix, 2009).

Inizialmente oltre al Ministero degli Affari Esteri e all’allora Ministero degli Affari Sociali, è da sottolineare nel corso dell’intera seconda metà degli anni 1990 l’impegno di diverse collettività territoriali sul tema co-sviluppo. Questo periodo fu dunque segnato da diverse iniziative spontanee e inserite in attività di cooperazione decentrata che hanno coinvolto le popolazioni migranti, come ad esempio: tra Nord-Pas-de-Calais e Saint Louis in Senegal, tra Seine Saint Denis e Figuig in Marocco, tra Montreuil e la regione di Kayes in Mali, e più recentemente la città di Parigi, che nel 2003 lancia una politica destinata a sostenere le associazioni migranti. (Mezzetti e Ferro, 2008).

¹⁰ Sulla nozione di co-sviluppo si legga il paper di Khoudour-Castéras (2009) in cui si fa risalire la prima apparizione di questa nozione ad una “Conferenza sul co-sviluppo”, tenutasi nel 1985 all’Università di Lovanio, in Belgio. L’idea chiave era dare una nuova direzione a programmi di cooperazione internazionali, spostandosi dalla logica di assistenza pubblica allo sviluppo, secondo la quale i paesi del Nord impongono le misure che ritengono necessarie per lo sviluppo del Sud, ad una logica di gestione condivisa delle risorse e delle responsabilità. Perciò, il co-sviluppo punta a ripristinare l’equilibrio nelle relazioni Nord-Sud, ed intende rendere i paesi del Terzo Mondo protagonisti delle politiche di sviluppo, sia nella loro definizione che nella realizzazione. Nel contesto dell’interdipendenza, il co-sviluppo implica che i problemi economici, sociali ed ambientali nel Sud hanno ripercussioni per altri paesi, laddove il miglioramento nelle condizioni di vita dei paesi in via di sviluppo ha ripercussioni positive sulla comunità internazionale. Perciò, i paesi industrializzati hanno un interesse diretto nello sviluppo delle nazioni più povere nel mondo, e questo interesse si manifesta anche in termini di gestione dei flussi migratori. (Khoudour-Castéras, 2009).

Studi sull'impatto della politica di co-sviluppo, affermano che questo sia maggiormente visibile sulla società civile migrante residente in Francia, anziché nei paesi di origine (Lacroix, 2009; Khoudour-Castéras, 2009). Fino agli anni 1990, lo spazio pubblico repubblicano aveva vietato ogni visibilità alle associazioni migranti, poiché il principio d'egualanza repubblicano era in disaccordo con ogni rappresentazione collettiva sulla base dell'appartenenza etnica. La tematica dello sviluppo ha invece permesso alle organizzazioni migranti di superare i limiti "etnico-comunitari" nelle quali erano nate. (Lacroix, 2009). Viene fatto dunque notare come seguendo l'esempio della Gran Bretagna, le principali organizzazioni migranti siano riuscite ad operare al tempo stesso a livello politico nei paesi di residenza e nei paesi del Sud. Tuttavia le attività di lobbying in Francia condotte direttamente da associazioni migranti vengono realizzata sotto l'egida o in collaborazione con le grandi ONG nazionali (i.e. CCFD, CIMADE o l'Institut Panos), visto che le strutture dello spazio pubblico in Francia restano tuttora meno aperte alle organizzazioni di tipo etnico-comunitario, rispetto a quelle d'oltre Manica. (Lacroix, 2009).

2.1.2 *Il Forum des Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations (FORIM)*

L'esperienza francese risulta particolarmente interessante per il processo che ha portato alla creazione del *Forum des Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations (FORIM)* che come abbiamo anticipato è la piattaforma delle organizzazioni della diaspora formalizzata attraverso un processo di consultazione durato 2 anni. Appare interessante rilevare come il processo che ha portato alla creazione del FORIM non sia stato imposto o voluto dall'alto, ma realmente partecipativo, facendo emergere dalle consultazioni e incontri la necessità e l'impegno da parte migrante di voler costituire una piattaforma rappresentativa, iniziativa quindi voluta dal basso, che ha poi trovato l'appoggio politico e il supporto dei vari attori coinvolti a livello ministeriale, di cooperazione decentrata, e della società civile, ONG.

In questo processo sono risultati fondamentali:

- a) il supporto politico e l'implicazione a livello interministeriale del potere pubblico¹¹;
- b) il supporto delle organizzazioni della società civile, ONG etc.;
- c) il coinvolgimento diretto e il sostegno delle associazioni della diaspora.

Le funzioni e obiettivi del FORIM sono in sintesi:

- Assicurare la rappresentatività delle OSIM;
- Valorizzare l'apporto delle OSIM alla cooperazione internazionale e lavorare per un coinvolgimento delle persone di origine immigrata nello sviluppo dei paesi di origine così come per un loro ruolo in favore dell'integrazione in Francia;
- Favorire l'accesso delle OSIM ai diversi dispositivi di sostegno alla solidarietà nazionale ed internazionale;
- Supportare la strutturazione delle OSIM (e quindi la professionalizzazione delle OSIM);
- Fare conoscere, riconoscere e promuovere l'apporto positivo delle OSIM all'arricchimento della società di accoglienza ed allo sviluppo dei paesi di origine;
- Rafforzare le capacità di intervento delle OSIM ed informare sui dispositivi esistenti;
- Favorire la messa in rete e le collaborazioni a diversi livelli: i.e. tra le varie associazioni di migranti, tra queste e le ONG, e con poteri pubblici.

IL FORIM per raggiungere gli obiettivi sopra indicati svolge le seguenti attività:

- gestisce una linea di credito del Ministero Affari Esteri (oggi passata al Ministero dell'Immigrazione, etc.) destinato a co-finanziare progetti di co-sviluppo promossi dalle

¹¹ Nel 1997 veniva creato un gruppo di lavoro «OSIM et Développement» all'interno della Commissione Cooperazione e sviluppo presieduta dal Ministero degli Affari Esteri.

associazioni della diaspora: il PRA OSIM, (Programma d'Appui aux OSIM) che ammonta a 120,000 euro nel 2009.

- svolge attività di lobbying partecipando a conferenze e appuntamenti politici internazionali sul tema migrazioni e sviluppo e organizza percorsi di formazione.
- organizza percorsi formativi (con una predilezione per la formazione per formatori) che si sviluppano attraverso: la ricerca-azione sui bisogni delle associazioni (OSIM in francese); una approccio partecipativo, e dunque lo scambio di esperienze per meglio diagnosticare i bisogni e le difficoltà delle organizzazioni della diaspora. I principali contenuti si concentrano su: dispositivi di co-finanziamento esistenti in Francia e nei paesi di origine; ideazione e gestione della vita associativa; partenariati e dispositivi di co-finanziamento per azioni di integrazione “qui” e sviluppo “là”; la problematica di “genere, migrazioni e co-sviluppo” e l’integrazione della componente di genere nel ciclo di progetto.

Infine per quanto riguarda la formazione, FORIM offre percorsi a tre livelli.

- A livello delle OSIM, per l’ideazione e la realizzazione di progetti qui e là (integrazione e co-sviluppo)
- Per il livello superiore delle Federazioni di OSIM (FOSIM) si possono distinguere:
 - a) Formazione all’ideazione/montaggio dei progetti
 - b) Accompagnamento alla realizzazione dei progetti/assistenza tecnica
 - c) Mobilitazione di competenze di accompagnamento interne alle FOSIM
 - d) Sensibilizzazione sui diversi dispositivi disponibili ed esistenti
- A livello del FORIM stesso:
 - a) Formazione per formatori/trici;
 - b) Individuazione di alleanze, supporto e iniziative per il co-finanziamento della formazione.

In conclusione sottolineiamo come in questo contesto appaia chiaro che la “rappresentanza” dei migranti e la loro capacità di fare lobbying sia stata riconosciuta e sostenuta dal governo, che ha “seguito” le indicazioni delle associazioni nella creazione di una istituzione in grado di rappresentarle: il FORIM. Gli attori tradizionali della cooperazione e le istituzioni pubbliche, sono state in grado di sostenere senza “dominarla” la istituzionalizzazione di questa organizzazione.

Il FORIM rappresenta dunque una tappa essenziale in questo contesto, una associazione di livello intermedio in grado di mediare - tra l’universo ricco e diversificato delle associazioni migranti, le istituzioni e il mondo delle ONG - sia fornendo percorsi di capacity building ai propri soci, che avendo mandato di gestire dei fondi di co-finanziamento.

È tuttavia innegabile che anche questa organizzazione, come altre di livello “intermedio” restino dipendenti dal mondo soprattutto delle ONG per svolgere attività di lobbying. La direzione da perseguire deve pertanto andare nelle direzione di creare partenariati che risultino in processi di reciproca conoscenza, scambio, apprendimento tra i diversi e nuovi attori del co-sviluppo.

2.2 L'esperienza di alcune organizzazioni olandesi sul tema del capacity-building

2.2.1 Politiche e risorse del contesto olandese

L'esperienza olandese si distingue per ricchezza sia in termini di esperienza che di risorse e a monte di politica.

In Olanda esiste ormai da diversi anni – è del 2004 il primo documento - una politica governativa sul tema “migrazioni e sviluppo”. Nel documento ufficiale attualmente vigente, pubblicato dal Ministero Affari Esteri nel 2008 “Policy Memorandum on International Migration and Development”, precondizione per la realizzazione delle diverse priorità politiche sia in ambito di cooperazione allo sviluppo che di immigrazione è quella di essere coscienti e accrescere la reciproca conoscenza circa gli effetti che questi ambiti hanno gli uni sugli altri.

“People who are now primarily responsible for implementing migration policy, or whose work centres on development cooperation, need to be aware of the effects each has on the other. Integrating migration into development policy and development cooperation into migration policy in the Netherlands is an important condition for the effective and coherent implementation of migration and development policy”. (MinBuza, 2008: 44).

Tra le priorità politiche figura al punto 4 di “rafforzare il coinvolgimento delle organizzazioni migranti” (MinBuza, 2008: 10, 54). Questo coinvolgimento può avere diverse declinazioni. Il governo olandese afferma di impegnarsi per accrescere il coinvolgimento delle associazioni della diaspora per lo sviluppo dei paesi di origine, andando a verificare che queste organizzazioni godano di un sufficiente accesso ai finanziamenti, e in caso contrario ad aumentare tali finanziamenti, e migliorare quelli esistenti (MinBuza 2008: 54). Un ulteriore tipo di coinvolgimento fa riferimento alle organizzazioni migranti come “partner di politiche e di implementazione” (*Ibidem*: 55). Da questo punto di vista il governo auspica che le organizzazioni migranti si costituiscano in organizzazioni “ombrello” mostrandosi disponibile ad assisterle in questa attività ad esempio fornendo loro un finanziamento iniziale.

Specificatamente sul tema del rafforzamento (*capacity-building*) e sul coinvolgimento delle associazioni migranti in ambito di cooperazione internazionale, da parte governativa si sostiene che alle associazioni migranti capaci, debba essere offerta l'opportunità di espandersi. Questo deve essere inteso come un processo di lungo periodo, e i finanziamenti resi disponibili per tali investimenti dovranno ricadere su un numero di organizzazioni che rispondono a determinati criteri, dove l'obiettivo di questa attività è permettere ad un numero di organizzazioni migranti di crescere e diventare partner “al massimo delle proprie potenzialità” nella cooperazione allo sviluppo sia a livello di paesi che a livello tematico” (MinBuza, 2008: 55).

Il contesto olandese è peculiare, dal momento che fin dal 1965 il Ministero Affari Esteri decise di dedicare una porzione consistente del budget sulla cooperazione allo sviluppo (negli ultimi anni dall'11 al 14%), ad un numero relativamente piccolo di ONG olandesi, che potessero a loro volta co-finanziare iniziative e progetti al Sud. Il programma di “co-financing” si è evoluto nel tempo, passando da una programmazione annuale ad una quadriennale, che vede in particolare 4 ONG, ciascuna con il proprio focus tematico e geografico, accedere al programma¹². Ciascuna organizzazione, pur aderendo alla strategia governativa in materia di sviluppo, gode di una buona dose di iniziativa (*agency*) nello sviluppare i propri programmi. Negli anni, poiché ciascuna organizzazione co-finanziatrice agiva indipendentemente l'una dall'altra, la Direzione Generale della Cooperazione Internazionale ha ritenuto utile stimolare la creazione di una piattaforma di coordinamento. Nacque così Linkis nel 2002, un network formato dalle organizzazioni co-finanziatrici e da alcune organizzazioni di esperti in consulenze e formazione. All'interno di

¹² Le ONG Oxfam-Novib, Cordaid, Hivos, Impulsis. Nel 2002 altre due organizzazioni si sono aggiunte alla lista: Plan Nederland e Terre des Hommes.

ciascuna organizzazione co-finanziatrice venne creato uno sportello (*front office*) Linkis, presso cui le organizzazioni olandesi potevano presentare progetti (fino a un massimo di 100,000 Euro).

Nella politica di una tra le più importanti ONG co-finanziatrici, Oxfam Novib, all'interno di una dotazione annuale di budget pari a 8 milioni di Euro, 2 milioni venivano garantiti alle organizzazioni della diaspora, e fino a poco tempo fa, il 30% di tutti i progetti approvati (non solo attraverso Linkis) doveva provenire da organizzazioni della diaspora. Tra il 2004 e il 2006 il 48% dei progetti cofinanziati solamente dalla ONG Oxfam Novib proveniva da organizzazioni della diaspora. (De Bruyn, 2008).

2.2.2 Programmi di capacity-building

Nelle esperienze dei vari enti erogatori di formazione/capacity-building analizzati - in particolare l'ONG Oxfam Novib, il Centro di cooperazione COS e il think tank African Diaspora Policy Centre (ADPC) - viene sottolineata l'utilità di: assistere le associazioni nelle proprie *traiettorie interne*; prevedere *sessioni di confronto* con lo staff delle ONG; supportare la *creazione di alleanze strategiche* agendo come *facilitatori* e nel *fornire fondi*.

Solo sul tema capacity-building Oxfam Novib ha una dotazione di 300,000 euro all'anno. (De Bruyn, 2008). *Capacity-building* per Oxfam Novib si traduce in:

1. fornire supporto tecnico e finanziario alle organizzazioni migranti;
2. sviluppare le capacità e le competenze per l'elaborazione dei progetti;
3. permettere alle organizzazioni della diaspora di migliorare (*scale up*) i propri progetti;
4. sviluppare le proprie capacità organizzative;
5. favorire la creazione di alleanze e network transnazionali (supportando la creazione di alcuni network di associazioni della diaspora);
6. sostenere l'empowerment dei migranti, in modo da fare emergere "le voci dei migranti", agevolando le organizzazioni della diaspora nell'influenzare le politiche di sviluppo, attraverso attività di lobbying e di advocacy in modo efficace e continuativo (i.e. è stata quindi offerta la possibilità a leader di associazioni della diaspora di partecipare in seminari e conferenze internazionali, pagando le trasferte ai leader di comunità).
7. svolgere attività di educazione finanziaria e alfabetizzazione finanziaria per permettere ai migranti di compiere scelte oculate con i propri risparmi.

Programmi di capacity-building così concepiti - attraverso percorsi di affiancamento/assistenza tecnica delle ONG offerti alle singole associazioni migranti – hanno comportato l'emancipazione/autonomia delle associazioni nell'ottenimento di fondi direttamente dai donor della cooperazione (Ministero della Cooperazione, UE, etc.).

Oxfam Novib inoltre con l'obiettivo di "accrescere la voce" delle organizzazioni della diaspora nei processi decisionali relativamente alla cooperazione allo sviluppo ha incentivato la creazione da parte migrante di alleanze nazionali, regionali, ed internazionali fra organizzazioni della diaspora / organizzazioni migranti. Ad oggi Oxfam Novib ha supportato - insieme ad altre organizzazioni quali COS e più recentemente anche l'African Diaspora Policy Center (ADPC) - la formazione delle seguenti reti: *Sudan Civil Society Forum* (42 organizzazioni sudanesi); *ENNOS* (rete di 15 organizzazioni etiopi), *Multicultural Women Peacemakers Network* (18 organizzazioni di donne migranti di varie nazionalità ma soprattutto provenienti da zone/regioni di conflitto e post-conflitto), *Migrant Women Initiatives in the Netherlands for Development* (MIND) focalizzata sul tema di genere e sulla giustizia economica per le donne; e il *Diaspora Forum for Development* (DFD), una rete di 26 organizzazioni migranti, rappresentative di 17 paesi.

Esempi di organizzazioni sostenute e rese progressivamente autonome e professionalizzate includono la *Himilo Relief and Development Association (Hirda)* – organizzazione della comunità somala, creata nel 1998, e che oggi non solo è una ONG che opera in Somalia, ma ha diversificato i

propri partner (e donor) sia in Olanda che a livello internazionale (oltre ad Oxfam Novib anche Hivos e NDCO in Olanda e Unicef, la Croce Rossa Internazionale, network transazionali della diaspora in diversi paesi). HIRDA ha ricevuto da Oxfam Novib un sostegno finanziario per il periodo 2005 -2007, pari a 600.000 euro.

Oxfam Novib ha ugualmente sostenuto la fondazione *DIR Ethiopia*, per il periodo 2007-2010 con 300.000 per tre anni. DIR gestisce una Coffee House ad Amsterdam, e per questo progetto ha ricevuto ampio sostegno da varie agenzie co-finanziarie (Skan Fonds, Stichting Doen, VSB Bonds così come Oxfam Novib), nonché assistenza tecnica da parte di diverse fondazioni che sostengono l'imprenditoria (Start Fondazione e GAK), e sostegno da molti altri nel settore privato (incluse ditte di grafica, di contabilità, e di marketing).

Infine la Fondazione *Hindu Seva Network*, costituita da associazioni di migranti Hindustani è oggi in grado di offrire supporto a diverse organizzazioni migranti. Questa è stata la prima organizzazione migrante ad essere in grado di accedere direttamente a fondi ministeriali, senza passare per le ONG co-finanziarie o attraverso la piattaforma Linkis.

Sugli esempi sopra riportati la ricerca da noi condotta non si è potuta ulteriormente soffermare, ma rappresentano tutte esperienze sulle quali sarebbe interessante svolgere ulteriori approfondimenti.

Come anticipato altre organizzazioni oltre ad Oxfam Novib hanno maturato esperienza sul tema del capacity-building.

L'African Diaspora Policy Centre (in partnership con Oxfam Novib e in linea con il quanto descritto sopra), nei primissimi tempi della sua costituzione ha organizzato percorsi di training soprattutto sul tema “peace-building e genere” rivolto alle associazioni immigrate. Oggi questo approccio alla formazione è stato “superato” e sostituito con un approccio fondato sul capacity-building e sul tema della lobbying¹³. Si è ritenuto da un lato che le organizzazioni della diaspora non necessitassero più di formazione, e dall'altro che attività di capacity-building potessero rappresentare percorsi di autonomia, in cui valorizzare e rafforzare le relazioni e reti associative, e in cui inoltre le associazioni potessero sperimentarsi e consolidare la propria ownership progettuale. ADPC ha dunque iniziato ad organizzare seminari di alto livello¹⁴, in cui chiama a partecipare organizzazioni della diaspora di diversi paesi europei, invitando anche i policy-maker, per supportare nella pratica (in questo senso *learning by doing*) le organizzazioni della diaspora nel fare network, scambiare contatti, condividere e imparare dalle esperienze, contribuire alla elaborazione/suggerimenti di politiche nel settore, imparare a svolgere attività di lobbying e di advocacy.

In termini di risultati concreti, l'approccio ha decisamente comportato un impatto positivo dal momento che proprio in occasione di uno degli eventi (*expert meeting*) organizzati a livello nazionale, nel marzo-aprile 2007, si è costituita la piattaforma *Diaspora Forum for Development (DFD)*, che vede raggruppate più di 40 organizzazioni della diaspora, di cui 7 tra network e federazioni di diversa origine sia per paesi che per continenti (DFD, 2009).

Nonostante come abbiamo anticipato nel paragrafo precedente le agenzie di sviluppo olandesi abbiano incentivato la partecipazione attiva dei migranti nello sviluppo dei loro paesi di origine e dell'Olanda, le organizzazioni migranti hanno avvertito l'esistenza di vuoti tra retorica e azione che potevano essere colmati attraverso l'avvio di un dialogo positivo e una azione collaborativa. DFD è una risposta concreta a questo problema, e nel momento in cui ha deciso di costituirsi ha individuato tre temi principali su cui lavorare ed impegnarsi: 1) ampliamento della constituency migrante 2) costruzione di alleanze strategiche, e 3) accrescimento della voce della diaspora nei processi decisionali a tutti i livelli. Importante notare che tutti i partecipanti hanno condiviso che il

¹³ Intervista a Sarah Osman, Communication Officer, ADPC, Amsterdam 3 Luglio 2009.

¹⁴ Inizialmente a livello nazionale in collaborazione con Oxfam Novib e dal 2008 anche a livello internazionale.

DFD non avrebbe rappresentato tutti i migranti e rifugiati in Olanda, ma tutte quelle organizzazioni della diaspora che ne avrebbero condiviso la visione, missione e obbiettivi.

Il DFD si è dimostrato capace non solo di creare fiducia fra le organizzazioni della diaspora ma anche in relazione alle agenzie di sviluppo, governative e degli altri stakeholder. Oxfam Novib in particolare ha sostenuto la partecipazione di rappresentanti del DFD a diversi appuntamenti internazionali quali ad esempio i *Global Forum on Migration and Development* tenutosi a Bruxelles, Manila, e quest'anno ad Atene, venendo a rappresentare attività di empowerment e di capacity-building.

Dal punto di vista dell'organizzazione interna, nel DFD viene praticata una "leadership condivisa" attraverso il consiglio direttivo dei soci e i diversi comitati e commissioni. La sua forza sta nel fatto che la maggior parte dei leader dell'organizzazione hanno già messo in pratica e dimostrato le loro abilità decisionali. La maggior parte delle organizzazioni socie di DFD sono infatti attori chiave nei temi dell'immigrazione in Olanda e leader accreditati nelle loro rispettive comunità. Attraverso DFD, le organizzazioni socie imparano quindi a sostenersi l'un l'altra, mettendo in comune le loro risorse ed expertise. DFD non solo offre una piattaforma per influenzare le politiche, ma è divenuto anche un mercato delle idee tra organizzazioni socie, quando sono capaci di condividere le loro risorse, expertise e conoscenze. La competizione sulle risorse scarse - che spesso impedisce l'unità fra le organizzazioni della diaspora - sono in questo modo mitigate. I membri di DFD comprendono che associandosi e condividendo quello che possiedono, possono realizzare di più, possono contare di più, raggiungere un numero sempre più elevato di migranti e così facendo accrescere la propria forza.

Il DFD rappresenta una esperienza estremamente innovativa, in grado di produrre e redigere un proprio "Strategic Plan" su base triennale 2009-2011, individuando tematiche prioritarie di intervento, obbiettivi di medio periodo, partner strategici con cui allearsi o approfondire un lavoro congiunto già avviato. (DFD, 2008).

Tutto il percorso che ha visto e vede DFD consolidarsi non è tuttavia privo di debolezze. Si fa notare la necessità di accrescere le capacità del DFD come piattaforma in grado di confrontarsi con livelli più alti di governo. Il rafforzamento (capacity-building) dei membri su come svolgere con successo attività di lobby e di advocacy resta da approfondire. Dal momento che il DFD è gestito da volontari, un supporto strutturale sarebbe necessario per essere in grado di raggiungere gli obbiettivi del Forum. Non è d'altra parte facile gestire e rispondere a tutte le necessità delle organizzazioni socie, che hanno ciascuna priorità tematiche e specializzazioni diverse, così come livelli organizzativi, esperienza e risorse molto varie.

Infine l'esperienza dell'organizzazione COS¹⁵ è interessante sia per il tipo di organizzazione che rappresenta, che per come ha impostato il proprio programma di lavoro di appoggio e capacity-building alle organizzazioni migranti.

COS è una organizzazione unica nel suo genere, nel senso che ad esempio nel contesto italiano non ne esiste una eguale. COS ha per mandato di assistere organizzazioni, associazioni ma anche gruppi informali o singole persone di origine migrante nell'ideazione e sviluppo dei propri progetti. Non è quindi né una ONG che gestisce progetti nel Sud e svolge attività di EaS, e nemmeno una organizzazione che si occupa di integrazione. Offre invece specificatamente assistenza tecnica progettuale ai migranti in Olanda per la realizzazione di progetti nei paesi di origine, svolgendo inoltre attività di empowerment associativo sul territorio olandese.

L'approccio formativo prevede una discussione e un confronto sulle idee progettuali di chi intende avvalersi dei servizi di COS, ma soprattutto il ragionamento viene incentrato su conseguenze e impatti che queste idee possono avere nei contesti in cui si intende realizzarle. Si ragiona dunque

¹⁵ Intervista a Huub Severiens, COS ZUID Holland, 4 Luglio 2009.

sui partner, sulla ricerca dei fondi e le metodologie di accesso ai fondi, sulla sostenibilità di idee e progetti.

COS offre quindi percorsi di definizione e formazione all'ideazione progettuale, arrivando perfino a sconsigliare ad alcune organizzazioni dall'intraprendere progetti troppo rischiosi, deboli o che non sono sostenibili. Dal 2000 ad oggi COS ha incontrato e seguito 500 differenti associazioni di 60 diverse nazionalità¹⁶.

Le tematiche principali dei corsi di capacity-building solitamente sviluppati attraverso classi eterogenee prevedono i seguenti moduli e sottomoduli:

Cooperazione allo sviluppo:

- Sviluppo sostenibile
- Ownership
- Mappatura della cooperazione allo sviluppo
- Obbiettivi del Millennio (MDGs)

Ciclo del Progetto

- Obbiettivi, gruppi target, strategia
- Pianificazione e redazione del progetto
- Personale e partnership
- Valutazione

Publicità e attività di fund raising

- “Ciò che si fa e ciò che non si può fare” nel fund raising
- Stampa e pubblicità

Procedure di finanziamento dei donor

- Alfabetizzazione finanziaria
- Lista di soggetti donatori
- Regole e procedure
- Burocrazia

COS riferisce¹⁷ di avere appreso in anni di esperienza che per dare valore alle proprie attività che sono di alto livello, e per fare comprendere ai beneficiari che la formazione rappresenta veramente un valore aggiunto e uno strumento di capacity-building, è importante che questi corsi abbiano un costo, quindi ha adottato la politica di fare pagare i propri corsi, ovviamente permettendo a chi non ha modo di pagarli di avere dei contributi.

Da tutte le esperienze che abbiamo rilevato nel contesto olandese appare estremamente chiaro come i migranti siano considerati protagonisti dello sviluppo da tutti gli attori della cooperazione. Dal punto di vista istituzionale la cooperazione olandese pone un forte accento sul fatto che l'associazionismo migrante debba essere messo in condizione di attivare percorsi che lo rendano un interlocutore autonomo, in grado di essere partner a tutti gli effetti – e al massimo della propria potenzialità - nella cooperazione internazionale.

¹⁶ Ibidem

¹⁷ Ibidem.

2.3 Co-sviluppo e buone pratiche di capacity-building in Spagna

Come per l'Italia, anche per la Spagna il passaggio da paese di emigrazione a paese di immigrazione, è un evento relativamente recente. A partire dai primi anni Ottanta, il dinamismo della economia spagnola è stato un fattore di forte attrattiva che ha portato ad un aumentato esponenziale dei flussi migratori¹⁸. Oggi la Spagna conta più di 5 milioni di residenti stranieri, quasi il 12% sulla popolazione totale, concentrati nelle comunità autonome di Madrid (24%), Catalogna (23%) e Comunità Valenziana (13%)¹⁹.

Trattandosi di un fenomeno relativamente recente, il tessuto associativo degli immigrati è ancora piuttosto debole così come le riflessioni, le politiche e le pratiche relative al co-sviluppo. La connessione tra migrazioni e processi di sviluppo nonché l'emergere di una prospettiva transnazionale rispetto alle migrazioni sono temi “giovani” nell’agenda spagnola, sia in tema di ricerca che di implementazione di politiche. Tuttavia gli ultimi anni hanno visto un crescente interesse per questi argomenti, che stanno – seppur timidamente - prendendo spazio nell’agenda della politiche pubbliche.

A livello istituzionale il concetto di co-sviluppo viene introdotto nel contesto spagnolo con il *Programa Global de Coordinación de la Extranjería y la Inmigración* (PLAN GRECO), lanciato nel 2000 dal Ministero degli Interni e vigente fino al 2004. Il Piano riuniva le seguenti linee di orientamento per i progetti di co-sviluppo:

- formazione rivolta a persone immigrate che possano costituirsi come agenti di sviluppo al momento del ritorno al Paese di origine;
- supporto all’ inserimento lavorativo nel Paese di origine;
- orientamento al risparmio e all’ investimento produttivo nel Paese di origine;
- promozione di un Fondo di garanzia per l’ accesso al microcredito nel Paese di origine per il finanziamento di attività produttive.
- assistenza tecnica (formazione, sviluppo di imprese ed attività agricole, infrastrutture e sanità) nelle regioni di origine dei migranti.

Quattro anni più tardi, il concetto viene ripreso dal Ministero degli Esteri e della Cooperazione che, attraverso il *Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008* traccia una nuova definizione di co-sviluppo, più in sinergia con l’ approccio europeo e maggiormente svincolato dalle strategie di ritorno e di controllo dei flussi (MAEC, 2005). I flussi vengono considerati come una possibile fonte di ricchezza per i paesi di origine e di destinazione. Il co-sviluppo viene definito come un “ambito di azione multiculturale e trasnazionale” per la cui esecuzione si sottolinea la necessità di mantenere una forte coerenza tra le politiche definite dai Ministeri competenti in materia di migrazioni e quelli di cooperazione allo sviluppo²⁰.

Vengono definite le seguenti linee di lavoro²¹:

- impulso al co-sviluppo nei paesi di origine attraverso la promozione economica, il supporto alla piccola impresa ed il rafforzamento istituzionale del settore produttivo;
- impulso all’ integrazione attraverso la partecipazione dei migranti e delle associazioni di migranti residenti in Spagna;

¹⁸ Nel 1981 la percentuale di stranieri residenti in Spagna superava di poco lo 0,52%, venti anni dopo (2001) si è innalzata al 3,3% e negli ultimi cinque anni (2004-2008) si è quadruplicata, portando nel Paese quasi tre milioni di nuovi abitanti. INE, Instituto Nacional de Estadística. http://www.ine.es/inebmenu/mnu_migrac.htm

¹⁹ Censo INE 2008. Instituto Nacional de Estadística. http://www.ine.es/inebmenu/mnu_migrac.htm.

²⁰ MAEC (2005) *Sezione 2.6*, p. 120; Si veda inoltre per una lettura critica su questo tema anche il testo di Gimenez *et al.*, 2006: 194 e succ.

²¹ Ibidem

- studio dei flussi migratori, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, con l’obiettivo di individuare le zone, le regione, i Paesi prioritari e stabilire le opportune strategie di co-sviluppo;
- studio e sostegno di un “modello di ritorno dignitoso e sostenibile” che includa formazione professionale e imprenditoriale, appoggio economico (microcredito o altri strumenti finanziari) ed orientamento sulla redditività delle iniziative socio-produttive che si vogliono sviluppare nel Paese di origine.
- favorire la canalizzazione e l’uso razionale delle rimesse.

È importante mettere in evidenza come il nuovo *Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012* riprenda i temi del primo quadriennio, individuando - specificatamente per l’ambito settoriale “Migrazioni e Sviluppo” – il seguente obiettivo generale: “accrescere gli effetti positivi tra migrazioni e sviluppo, attraverso la promozione del co-sviluppo, il rafforzamento delle diasporre, l’elaborazione e la messa in pratica di politiche pubbliche migratorie adeguate e coerenti, sia nei paesi di origine che in quelli di transito e di destinazione, in grado di tutelare i diritti delle persone migranti durante tutto il processo migratorio” (MAEC 2009: 157).

A partire dalle direttive elaborate a livello di governo centrale, alcuni governi delle comunità autonome regionali spagnole hanno mostrato un particolare interesse per il tema del co-sviluppo ed hanno contribuito in modo significativo alla diffusione del concetto e all’approfondimento di nuovi approcci. Oggi sei delle 17 comunità autonome spagnole hanno elaborato un proprio programma di co-sviluppo: Andalusia, Catalogna, Paesi Baschi, Comunità di Madrid, Regione di Murcia, Comunità Valenziana. Dal momento che le comunità autonome non hanno competenza nel controllo dei flussi, le loro politiche di co-sviluppo si sono orientate negli ambiti di gestione diretta dei servizi sociali (salute, educazione, casa, ambiti in cui gli interventi si differenziano fortemente a seconda degli interessi e del colore politico di ogni amministrazione locale) e nell’organizzazione di giornate di studio, seminari e corsi sul tema del co-sviluppo. Nei casi delle regioni autonome di Madrid e della Catalogna, le linee guida ed i programmi di attività nell’ambito del co-sviluppo vengono inseriti sia nei piani regionali di Immigrazione ed Integrazione, sia nei piani annuali di Cooperazione alla Sviluppo. (Gimenez *et al.* 2006).

Oltre alle diverse linee guida proposte dagli organi pubblici ufficiali, la Spagna presenta una grande varietà di attori privati che hanno adottato il concetto di co-sviluppo ed attivato progetti di diversa indole che variano per titolarità, area geografica di riferimento, natura delle proposte di intervento, beneficiari dei progetti etc. Si tratta di ONG, associazioni di migranti, sindacati, partiti politici, istituti bancari o istituzioni religiose che hanno costituito in questi anni gli attori principali nella “messa in pratica” del co-sviluppo. (Gimenez *et al.* 2006). Nonostante le forti spinte centralistiche, sono state principalmente le organizzazioni non governative ed alcune amministrazioni locali che si sono occupate in maniera decisa di definire una progettazione ed una metodologia di lavoro efficace in materia. Esistono oggi alcune esperienze interessanti che coinvolgono soggetti pubblici e privati che possono essere considerate delle buone pratiche esportabili, soprattutto per quanto riguarda il *capacity-building* ed la formazione delle associazioni migranti.

Qui di seguito proponiamo due casi di interesse nel contesto spagnolo, selezionati per la loro specificità nel supporto al rafforzamento associativo, alla creazione di reti ed all’accompagnamento e supporto formativo nell’implementazione di progetti di sviluppo attivati nel Paese di origine e di destinazione.

2.3.1 Municipalità di Madrid: pioniera nel co-sviluppo

La municipalità di Madrid è stata la prima amministrazione locale in Spagna ad introdurre e supportare progetti di co-sviluppo attraverso percorsi formativi e bandi specifici rivolti ai migranti e alle associazioni migranti. L’unicità di Madrid non deriva solo dalla sua esperienza pionieristica ma anche dal fatto che costituisce ad oggi l’unica amministrazione pubblica in Spagna in cui sono stati

fatti confluire sotto la stessa Direzione Generale l'area Immigrazione e Cooperazione e Volontariato, fattore che esprime in modo chiaro la volontà politica di unire gli sforzi e rendere complementari le strategie di fondo e gli ambiti di intervento dei settori migrazione-integrazione e sviluppo (Gimenez *et al.*, 2006: 82; Mezzetti e Ferro, 2008: 8-9).

Le prime iniziative di co-sviluppo risalgono al 1999 con diversi interventi tra cui alcuni orientati alla formazione di migranti come agenti di sviluppo e alla formazione professionale di immigrati per l'inserimento lavorativo nella comunità di Madrid (Gimenez *et al.*, 2006; Mezzetti e Ferro, 2008). Dal 2004, all'interno del Piano di Cooperazione della Municipalità, è stato istituito un bando di gara che presenta una linea di finanziamento specifica sul co-sviluppo ed un struttura dedicata all'interno del Programma di cooperazione allo sviluppo. Inizialmente questa linea di lavoro ha avuto come dotazione un ammontare di risorse pari al 7% del totale dedicato alla cooperazione alla sviluppo, cresciuto fino al 16% nel 2008 per un totale di circa 7 milioni di euro. Nel 2009 il bando di gara per progetti di co-sviluppo, rappresenta l'84% del totale dedicato al co-sviluppo. Il restante 16% è stato destinato a progetti di co-sviluppo nell'ambito del programma "Sistema di Appoggio Socio-Produttivo e Politiche Pubbliche per Famiglie di migranti, Migranti e Potenziali Migranti", in collaborazione con il Comune del Distretto Metropolitano di Quito, attraverso una modalità di cooperazione bilaterale diretta (Ayuntamiento de Madrid, 2009; Mezzetti e Ferro, 2008). Le linee di attuazione prioritarie del bando prevedono:

1. Progetti di formazione per la promozione della leadership sociale degli agenti di sviluppo e di gruppi di imprenditori, con l'obiettivo di rafforzare il tessuto associativo e le reti transnazionali della popolazione migrante e delle loro comunità di origine.
2. Progetti produttivi e di formazione professionale, in particolare quelli che possano sostenere attività comunitarie di produzione, commercializzazione, distribuzione e consumo. Gli stessi progetti dovranno contare sulla partecipazione delle comunità di origine della popolazione migrante e della popolazione migrante stessa residente nella città di Madrid, approfittando dei vincoli familiari, economici e sociali tra luogo di origine e destinazione.
3. Progetti per il miglioramento delle dinamiche migratorie: emigrazione responsabile, ritorno volontario e re-insediamento.
4. Canalizzazione sociale e produttiva delle rimesse, come stimolo al risparmio ed alla creazione di attività generatrici di lavoro e di reddito, per l'investimento in progetti sanitari ed educativi ed in generale per la promozione dello sviluppo locale.

I progetti finanziati dal 2005 al 2008 sono stati 33. Di questi, due per un totale di circa 500.000 euro, erano focalizzati sul rafforzamento della *leadership* e del tessuto associativo. I soggetti finanziati sono stati prevalentemente ONG o Associazioni no profit di medie-grandi dimensioni²², che hanno proposto progetti di *capacity-building* e sensibilizzazione sul tema del co-sviluppo rivolti ad associazioni o gruppi di migranti (investiti di un ruolo di beneficiari più che di "promotori") con cui avevano instaurato precedenti rapporti di collaborazione²³.

Inoltre, nella primavera del 2009, la Direzione Generale Immigrazione e Cooperazione allo Sviluppo, in collaborazione con l'Osservatorio delle Migrazioni e della Convivenza Interculturale della città di Madrid, ha organizzato dei corsi di formazione rivolti ai membri delle associazioni (migranti e non) che lavorino sui temi delle migrazioni, del co-sviluppo e della cooperazione allo sviluppo. I corsi sono stati pensati con l'obiettivo di facilitare la conoscenza ed il legame diretto tra le associazioni e l'ente locale. I percorsi formativi proposti hanno trattato:

- Introduzione al concetto di co-sviluppo.

²² In particolare la Fondazione CEAR e la ONG CIDEAL. Cfr.: Ayuntamiento de Madrid. (2009a).

²³ Intervista a Carmen Olabarria, Jefe de Sección de Desarrollo y Emergencias, Departamento de Cooperación al Desarrollo, Ayuntamiento de Madrid, 29/06/2009.

- Introduzione agli aspetti teorici; attori e buone prassi; politiche di co-sviluppo con particolare riferimento al Piano Generale di Cooperazione 2009-2012 del Comune di Madrid.
- Formulazione, esecuzione e gestione di progetti di co-sviluppo volti a migliorare le qualità dei progetti sociali.
- Identificazione di un progetto di co-sviluppo; progettazione; elaborazione del budget di progetto e *fund raising*; coordinamento con i partner ed i soggetti finanziatori; implementazione, gestione e valutazione del progetto.
- Gestione di progetti di co-sviluppo volti alla realizzazione di iniziative di tipo imprenditoriale e ad una migliore canalizzazione delle rimesse.
- Elementi teorici e pratici per la gestione di un progetto imprenditoriale transazionale; definizione e gestione di un piano di attività nelle sue componenti tecniche e di risorse umane; strumenti finanziari ed analisi dei rischi; buone prassi sviluppate.²⁴

BOX: Portale sul Co-sviluppo

Un'esperienza di interesse è la creazione di un portale dedicato esclusivamente al co-sviluppo, realizzato dalla ONG spagnola CIDEAL attraverso un finanziamento ad hoc della Municipalità di Madrid.

www.codesarrollo-cideal.org è il primo portale spagnolo dedicato interamente al tema del co-sviluppo. Il portale è in fase di sperimentazione e ha come obiettivo la conoscenza e la promozione delle attività di co-sviluppo, attraverso la collaborazione diretta di tutti gli attori interessati: immigrati, amministrazioni pubbliche, organizzazioni non governative, istituti di credito, fondazioni bancarie, centri di ricerca e formazione, imprese e la società civile nel suo complesso. Il portale è un tentativo di rispondere ai principali interrogativi sollevati dal co-sviluppo. Nella prima parte si trova una breve introduzione rispetto al concetto, genesi, e caratteristiche che ne definiscono la specificità in connessione con i flussi migratori ed interventi di cooperazione allo sviluppo, segnalando infine i principali soggetti coinvolti. Nella seconda parte si riassumono i principali ambiti di intervento, con particolare attenzione a progetti di tipo produttivo, formativo e di canalizzazione delle rimesse.

Vengono inoltre fornite informazioni specifiche per gli immigrati residenti nella Municipalità di Madrid: informazioni su diritti e doveri, sull'espletamento delle pratiche burocratiche, fornendo tutti i riferimenti delle associazioni di immigrati attive. Inoltre vengono offerte informazioni aggiornate su buone prassi progettuali realizzate in diversi paesi, in particolare quelli che rappresentano le collettività straniere maggiormente presenti nella Municipalità di Madrid: Ecuador, Colombia e Marocco. Vengono descritte le tendenze principali in materia di co-sviluppo ed i progetti che sono stati realizzati o che saranno attivati a breve.

Lo sviluppo di una piattaforma web presenta le seguenti potenzialità e utilità:

- orientare sul tema del co-sviluppo a livello di: significati, attori, possibilità percorribili dai diversi attori (utile nella mancanza di una politica ufficiale/ nazionale);
- incrociare il tema migrazioni con il tema cooperazione allo sviluppo (fornire materiale di orientamento utile alla vita del migrante qui, per favorire le fasi di arrivo, inserimento e partecipazione);
- iniziare a creare una rete, fruibile qui e là;
- fornire strumenti formativi on-line (video corsi, materiali cartacei – visto l'elevato accesso ai canali informatici sia qui che là) – che permette di ridistribuire, seppure parzialmente, le competenze acquisite in modo orizzontale;
- creare un forum di informazione/ dibattito.

Fonte: CIDEAL (2009)

²⁴ Ibidem.

Un'altra interessante iniziativa promossa dal Comune di Madrid è la creazione della “Rete Universitaria di Ricerca sulla Cooperazione per lo Sviluppo”. Creata nel 2005, ha l'obiettivo di contribuire a migliorare l'impatto della cooperazione municipale per lo sviluppo attraverso la realizzazione di ricerche e seminari specializzati. La Rete è formata dal Comune di Madrid e da sei università cittadine²⁵. Ogni anno viene emesso un bando di concorso per il finanziamento di progetti di ricerca. Uno dei primi risultati raggiunti è stata la pubblicazione, nel 2006, del testo *Il cosviluppo in Spagna: protagonisti, discorsi ed esperienze*, di Giménez, Martínez, Fernández e Cortés (Gimenez et al, 2006). Il testo vuole offrire un panorama introduttivo sulle politiche e le pratiche messe in atto in Spagna dai differenti attori pubblici e privati, cercando di porre le basi per la sistematizzazione, l'interpretazione e l'applicazione del co-sviluppo a livello locale e nazionale. Infine presentiamo nel BOX qui di seguito un'ulteriore iniziativa innovativa, sostenuta dal Comune di Madrid, e realizzata da una ONG spagnola, per la creazione di una piattaforma informatica interamente dedicata al tema del co-sviluppo, che può risultare utile come supporto informativo al tema del capacity building.

2.3.2 Comunità Autonoma della Catalogna e Fons Català de Coperació al Desenvelupament

Il Fons Català de Coperació al Desenvelupament è un'organizzazione nata nel 1986 da alcune municipalità catalane con l'obiettivo di configurarsi come un ente in cui potessero confluire tutte le istituzioni pubbliche catalane per contribuire al finanziamento congiunto di azioni di cooperazione allo sviluppo. Oggi il Fons conta circa 300 soci²⁶ (che includono municipi, province, etc.) che rappresentano (e amministrano) il 90 % della popolazione regionale. Il Fons gestisce in modo congiunto le risorse economiche apportate dalle istituzioni associate, fattore che permette di unificare i criteri di analisi e di valutazione dei progetti e disporre di un equipo tecnica di specialisti che facilitano la gestione coordinata dei progetti finanziati, superando la dispersione degli sforzi, la duplicazione di interventi e le limitazioni tecniche ed economiche di molti Comuni.

Dal 1996, il Fons comincia a lavorare sul tema del co-sviluppo su sollecitazione di alcune associazioni di migranti che realizzavano attività di tipo spontaneo. Inizia in questo modo una pratica che diventa solo successivamente un'area di lavoro specifica in cui il Fons interpreta il co-sviluppo come uno strumento per raggiungere un doppio risultato: quello della sensibilizzazione e dell'integrazione nella regione catalana e quello della formazioni di migranti come nuovi vettori-mediatori della cooperazione decentrata (FCCD, 2004).

Nel 1998 viene sviluppato un percorso di supporto per le associazioni di migranti attraverso cicli formativi e di accompagnamento per l'elaborazione e la gestione di progetti.

È possibile riassumere il lavoro di formazione e accompagnamento del Fons in diverse tappe:

1. Identificazione delle associazioni migranti. I canali utilizzati sono diversi e passano attraverso:
 - a. contatto diretto attraverso attività seminariali e giornate di sensibilizzazione organizzate dal Fons;
 - b. contatto delle associazioni con l'Assessorato alla Cooperazione dei singoli municipi che il Fons supporta nella realizzazione dei bandi di cooperazione decentrata;
 - c. segnalazioni degli Assessorati all'Integrazione delle singole realtà territoriali.

Le prime collaborazioni hanno coinvolto gruppi ed associazioni di migranti senegalesi, per ampliare in seguito la cooperazione anche con cittadini gambiani, maliani, marocchini e mauritani.

²⁵ In particolare: Universitat Autònoma, l'Universidad Complutense, l'Universidad Politécnica, l'Universidad Pontificia Comillas, l'Universidad CEU San Pablo e l'Universidad Rey Juan Carlos, ed infine dalla Fondazione e Istituto Universitario Ortega y Gasset in qualità di cabina di regia. (Cfr: Ayuntamiento de Madrid, 2009b)

²⁶ Ultimi dati disponibili, 289 soci nel dicembre 2005. Cfr FCCD (2005c).

2. Rafforzamento della struttura organizzativa delle singole associazioni (FCCD 2005a).

Elaborazione iniziale di un “diagnostico istituzionale” (FCCD 2005b), necessario a determinare la funzionalità e l’efficacia della struttura organizzativa, così come l’aderenza di *mission*, obiettivi, attività, con le azioni effettivamente svolte o da svolgere. Vengono quindi offerti corsi di formazione per la gestione organizzativa: conoscenza della legislazione in materia associativa, gestione finanziaria, comunicazione interna etc. Il percorso di formazione viene immediatamente seguito dall’inserimento dell’associazione nei rispettivi Consigli Municipali di Cooperazione e Solidarietà Locale che permette la partecipazione attiva delle associazioni migranti nelle arene pubbliche cittadine, contribuendo alla loro visibilità ed integrazione. (Borri, 2006).

3. Formazione sul concetto di co-sviluppo e sulle sue possibili declinazioni. La formazione fornisce una visione globale sulla cooperazione internazionale e sul ruolo dei migranti nell’analisi della realtà.
4. Formazione all’elaborazione progettuale. Formazione specifica nella gestione del ciclo del progetto, analisi dei settori di intervento e delle priorità (individuate principalmente nel settore dell’agricoltura, della sanità e dell’educazione), analisi della sostenibilità a lungo termine dei progetti ipotizzati, supporto alla formulazione e alla scrittura del progetto, definizione del budget e delle risorse da allocare, supporto nella scelta e nel rapporto con i partner progettuali e le istituzioni a livello transnazionale etc.
5. Accompagnamento alla gestione del progetto qui e là. Accompagnamento e supporto nel monitoraggio e nella valutazione delle iniziative poste in atto. Particolare enfasi viene data al supporto alla gestione organizzativa e progettuale nei paesi di origine, anche attraverso la creazione di cooperative ed associazioni.
6. Supporto alla partecipazione o alla costituzione di reti di cooperazione internazionale e alla creazione di spazi di incontro e sensibilizzazione tra la popolazione immigrata, la società civile e le istituzioni locali.

La specificità nel Fons è rappresentata dal fatto che i corsi, l’accompagnamento e le formazioni offerti vengono costruiti *ad hoc* in funzione delle necessità dei gruppi. Inoltre viene richiesta la partecipazione del maggior numero degli associati a tutti le fasi della formazioni, in modo da garantire il coinvolgimento attivo dei membri e la loro implicazione diretta nell’implementazione delle attività²⁷.

Con l’obiettivo di rinforzare i processi sopra descritti e accrescere le prospettive di finanziamento di programmi più complessi, nel 2004 il Fons Català attiva, con il cofinanziamento dell’Unione Europea e in collaborazione con la Fondazione Rurale dell’Africa Occidentale, il Programma MDEL “*Migracions i Desenvolupament Local*” (FCCD, 2005a). Il Programma Migrazioni e Sviluppo Locale è un progetto per la “dinamizzazione” di uno spazio di scambio, di cooperazione e di concertazione tra i migranti senegalesi e le loro comunità di origine, ha coinvolto in particolare due associazioni di villaggio e le loro comunità di origine. Le attività di formazione effettuate in Catalogna includono la:

- realizzazione di tre laboratori di formazione con le associazioni migranti. Ogni laboratorio prevedeva il raggiungimento di un obiettivo concreto, all’interno di un quadro generale in cui si identificava, condivideva, discuteva di pratiche e strategie per l’implementazione di iniziative nelle comunità di origine;
- spazi di incontro per facilitare l’interconnessione delle associazioni in Catalogna ed il contatto con le comunità di origine.

²⁷ Intervista a Sara Bayes, Responsabile area Co-sviluppo del FCCD fino al 2007. Attualmente *Jefe del Programma de Migracion y Desarrollo* di FIIAPP, Madrid, 5/06/2009

In Senegal la:

- realizzazione di laboratori di formazione per individuare necessità, potenzialità e priorità dei territori. Si prevedeva anche la realizzazione di un diagnostico sul grado di interazione tra l'organizzazione locale e l'associazione di migranti in Catalogna;
- creazione di una pagina web con informazioni sulla situazione politica economica e sociale delle comunità locali;
- edizione di un programma attraverso la radio locale e regionale per facilitare il contatto con i residenti senegalesi in Catalogna e le loro comunità di origine;
- creazione di spazi di incontro
- infine la realizzazione di un documentario sulle storie di vita di migranti e sulla realizzazione delle esperienze positive dei senegalesi nell'elaborazione e gestione di progetti di co-sviluppo nella propria comunità di origine.

Il Programma MIDEI ha inoltre prodotto diverse pubblicazioni tra cui un manuale di “Appoggio e rafforzamento alle associazioni locali” (FCCD, 2005b).

In conclusione nel caso spagnolo si è cercato di porre molta enfasi su percorsi rivolti prevalentemente al rafforzamento istituzionale dell'associazionismo dove soprattutto la cooperazione decentrata ha sviluppato esperienze innovative sul tema.

Seppure con un livello di coordinamento ancora debole e con dispositivi differenti all'interno del territorio nazionale, la Spagna rappresenta un'evoluzione interessante rispetto al tema del co-sviluppo. In particolare emerge il tentativo di collocare il co-sviluppo nel punto di convergenza tra le politiche e gli ambiti di azioni “classici” dei settori Integrazione e Cooperazione allo Sviluppo, fattore che si riflette nell'organizzazione dei corsi e nell'accompagnamento, soprattutto nel caso catalano, all'inserimento delle associazioni di migranti all'interno delle strutture preposte alla partecipazione cittadina. La creazione di reti e di spazi di collaborazione stabili tra i diversi attori coinvolti nei paesi del Nord e nel Sud, sta permettendo una maggiore continuità e legittimità d'azione dal parte delle associazioni di migranti stesse, che cominciano a delinearsi come interlocutori privilegiati nell'attivazione di progetti di sviluppo locale, seppure ancora attori in gran parte “beneficiari” piuttosto che protagonisti.

Alcune pratiche sono particolarmente innovative e interessanti, in particolare in riferimento al sostegno alla ricerca (come nel caso della Municipalità di Madrid), e soprattutto per quanto concerne la costruzione di reti, in un'ottica di formazione e accompagnamento continuo, che vede le organizzazioni migranti esporsi in prima persona attraverso approcci *learning by doing*. Su questo ultimo punto il Fons Català de Cooperació al Desenvolupament ha ad esempio sviluppato un processo di supporto e accompagnamento alle associazioni di immigrati attraverso cicli formativi (supportando la realizzazione dei progetti) e di accompagnamento/formazione continua. Molta attenzione viene posta, durante questo lavoro di accompagnamento, alla costruzione di una rete e di uno spazio di collaborazione stabile tra i diversi attori coinvolti nei paesi del Nord e del Sud. L'attivazione di questo processo ha portato a rafforzare progressivamente la partecipazione delle associazioni di immigrati alla vita locale; esse possono entrare in contatto con più legittimità con le istituzioni locali e altre organizzazioni e hanno la possibilità di conoscere sempre più il sistema locale e le sue modalità di funzionamento. (Borri, 2006).

2.4 Osservazioni sulla comparazione tra le diverse esperienze europee

Le esperienze nei diversi contesti analizzati si sono sviluppate passando attraverso tentativi, esperimenti ed errori, per approdare a successi che hanno necessariamente coinvolto anche le istituzioni e prodotto politiche innovative. In tutti i casi sono stati intrapresi dei percorsi formativi rivolti alle associazioni immigrate, attraverso iniziali corsi ad hoc sul project cycle management,

etc. per poi passare alla elaborazione di veri e propri programmi di capacity-building e di sostegno per la creazione di network transnazionali della diaspora.

Nelle varie esperienze sopra menzionate, (soprattutto nell'esperienza francese e in quella olandese, e in maniera meno formale in quella spagnola) è stata sostenuta la creazione di una (o più) realtà istituzionali di riferimento della diaspora, forum o piattaforme “rappresentative” (come il FORIM e DFD) dell'associazionismo migrante, capaci di:

- a) interfacciarsi sia con le istituzioni che con le organizzazioni della diaspora;
- b) fare attività di lobbying e partecipare a forum/conferenze internazionali²⁸;
- c) in un caso gestire direttamente dei fondi per co-finanziare progetti di co-sviluppo da parte delle organizzazioni della diaspora.

Dai casi studio emerge come questi vadano anche compresi e inquadrati come percorsi fortemente voluti dall'alto (*top-down*), dalle istituzioni governative e/o locali, in alcuni casi coinvolti direttamente (anche a livello interministeriale come caso del FORIM), o attraverso mandato ufficiale nei confronti di alcune ONG (caso olandese), o a livello della cooperazione decentrata (singole municipalità ma anche reti di città come nel caso del Fons Català). Questo inquadramento e riconoscimento istituzionale a nostro giudizio è alla base dell'attenuazione delle competizioni tra ONG e associazionismo migrante, che non rappresentano quindi una peculiarità italiana, ed evidentemente non sono stati (o non sono tuttora) assenti nei contesti indagati. La spinta istituzionale soprattutto nei contesti olandese e francese, che maggiormente di quello spagnolo riconoscono il protagonismo dell'associazionismo migrante nella cooperazione internazionale allo sviluppo, segna o è conseguenza di un ripensamento dei ruoli e di una divisione dei lavori efficiente tra ONG e associazioni stessi. La creazione in particolare di associazioni *intermedie* (network di associazioni come il FORIM o DFD o infine l'Hindu Seva Network Foundation) da una parte, che si fanno portatrici delle istanze migranti, o in grado di accedere a fondi di co-finanziamento o di gestire fondi di co-finanziamento per le associazioni stesse (PRA OSIM del FORIM), alleggerisce per certi versi il compito di intermediazione delle ONG con le istituzioni, e dall'altro stabilisce più chiaramente il ruolo che a queste ultime compete, in particolare come enti in grado di erogare formazione sul capacity-building, come attività riconosciuta e con disponibilità finanziaria e di immaginare percorsi di empowerment creativi per arrivare a costruire relazioni il più possibile simmetriche tra ONG e associazioni migranti.

È fondamentale segnalare che le più riuscite tra queste iniziative sono quelle che si sono dimostrate in grado di rispondere alle richieste avanzate dalla diaspora / migranti e sono state capaci di valorizzarne le potenzialità, la forza e le passioni, piuttosto che cooptarle per perseguire agende che non fossero le loro. La gran parte della diaspora e dei migranti soprattutto qualificati spesso intraprendono iniziative per lo più informali quando visitano le proprie regioni di origine. Ciò che un percorso di capacity-building riesce a fare è di aggiungere valore, mettere della “struttura” su ciò che viene intrapreso in modo improvvisato, aiutare a connettersi con strutture e iniziative più ampie.

Il punto di partenza di tutti i percorsi sostenuti - non per forza scontato - è che le ONG (e gli stakeholder coinvolti) riconoscano le associazioni della diaspora come attori di sviluppo. Questo non significa che ogni migrante sia un attore di sviluppo o che a tutti i migranti debba interessare lo sviluppo del proprio paese di origine, ma che se ne debbano riconoscere le potenzialità e si voglia lavorare per valorizzarle.

Le organizzazioni che sostengono le organizzazioni migranti hanno maturato l'idea che queste abbiano un “modo tutto loro di fare le cose”. Non solo è importante rispettare questo punto di vista ma riconoscere la ownership delle idee e dei progetti delle associazioni della diaspora.

²⁸ Rappresentati di DFD e FORIM hanno partecipato ad esempio ad alcune edizioni della conferenza mondiale annuale *Global Forum on Migration and Development*.

Emerge come le formazioni rischino facilmente di essere troppo “generaliste”, risultando in uno scollamento con i bisogni reali di ciascuna associazione, senza tenere conto di fattori culturali, nonché della reale volontà dei candidati (alla formazione) ad essere formati.

Da varie parti si registra dunque una predilezione per approcci partecipativi, in cui vi siano scambi di esperienze e “sguardi incrociati” che nella pratica si traducono in percorsi di assistenza *learning by doing*, e di formazione per formatori.

Il passaggio più interessante, e da un certo punto di vista coraggioso e di sperimentazione, è rappresentato dai percorsi intesi ad avere un impatto sull’*empowerment* associativo, e che intendono rafforzare l’associazionismo per farlo diventare protagonista e partner. Citavamo nelle pagine precedenti il sostegno alla creazione di piattaforme, forum di organizzazioni intermedie (DFD; FORIM, etc.), o attività di empowerment che provvedessero anche banalmente al rimborso delle trasferte per partecipare ad importanti eventi internazionali.

3. CONCLUSIONI. ORIENTAMENTI METODOLOGICI E APPROCCI FORMATIVI E DI CAPACITY-BUILDING

3.1 Indicazioni metodologiche

Abbiamo registrato alcune indicazioni metodologiche emerse sia dalle esperienze Europee analizzate che da alcune interviste a testimoni privilegiati (in particolare da migranti che hanno avuto pregresse esperienze in ambito formativo, e che quindi ne comprendono le potenzialità, avendo altresì sviluppato una serie di valutazioni critiche). Ne illustriamo alcune di seguito. Con riferimento agli ambiti organizzativi e modalità di interazione per realizzare percorsi formativi è necessario:

- Comunicare gli obbiettivi, gli scopi e i limiti del programma formativo alle associazioni che ne beneficiano per evitare false aspettative.
- Prevedere incontri preliminari per la selezione dei partecipanti, definire il percorso di formazione in base al livello culturale e alle competenze dei partecipanti, valutare la necessità della presenza di un mediatore linguistico culturale;
- Involgere direttamente gli interessati nell’analisi dei bisogni di formazione da considerare come una fase del percorso formativo;
- Individuare un tutor della formazione che permetta di mantenere il filo rosso di tutto il percorso formativo e faccia da collante e facilitatore tra le differenti giornate di formazione/experti (i.e. che riassuma quanto detto nell’incontro precedente, che raccolga le domande eventualmente emerse, etc.);
- Realizzare regolarmente sessioni in cui riscontrare e valutare il progresso delle formazioni (assicurarsi che la formazione sia utile alle associazioni)
- Preferire una modalità partecipativa alle lezioni frontali, in modo da stimolare il dibattito, la conoscenza reciproca e la messa in rete delle differenti associazioni;
- Prevedere incontri dedicati alla conoscenza reciproca dei partecipanti come parte integrante della formazione;
- Riunioni di coordinamento se i formatori sono più di uno;
- Adottare un linguaggio *non-universitario*;
- Comunicare le date delle formazioni per tempo.

- Considerare tempi abbastanza lunghi da permettere le domande, il confronto e il dibattito;
- Fare esercitazioni da valutare in incontri successivi, con metodi *learning by doing*;
- Attività di formazione modulabili (tempi medio-corti e nei week end, con preferenza per il sabato);
- Produrre documentazione per i partecipanti;
- Svolgere sempre una valutazione finale.

Per quanto riguarda indicazioni di contenuto *sul tema del capacity-building*, ne riportiamo le principali declinazioni emerse dalle esperienze europee e rispondenti all'analisi dei bisogni svolta sul campo. Queste non sono da intendersi come titoli di singole lezioni, ma come veri e propri percorsi formativi, scomponibili in vari moduli e in ulteriori lezioni, in attività seminariali o tavoli di lavoro, in esercitazioni, dove la possibilità di applicare metodi *learning by doing* si traduce nell'opportunità di riportare le "lezioni" e gli strumenti appresi all'interno delle associazioni, verificandone l'utilità di volta in volta.

All'interno di questo percorso lo scambio di esperienze tra le diverse associazioni, e a diversi livelli (con le ONG, e altri soggetti della cooperazione) non solo facilita la conoscenza reciproca, ma può contribuire nel trasformare i momenti formativi in uno spazio di collaborazione stabile.

In generale la ricerca ha messo in evidenza il bisogno di supporto alle strutturazione delle associazioni, prevedendo dei percorsi di medio-lungo periodo sul modello ad esempio del programma di capacity-bulding avviato da Oxfam Novib, e del progetto MDEL (diagnostico, definizioni mission, obiettivi, attività, programma, trovare una sede, finanziare il primo periodo di attività e quindi pagare la sede, il personale etc.).

- Indicazioni di percorso:
 - Riflessione, formazione ed esercitazioni sul **senso dell'associazionismo** (cosa significa essere un gruppo);
 - Gestione della vita associativa e rafforzamento della **leadership** (come si tiene una riunione, come si gestiscono i conflitti);
 - Ideazione e condivisione di un **progetto** (come si crea coesione, progettualità comuni etc.);
 - **Comunicazione interna ed esterna** alle associazioni (cosa significa comunicare, quali strumenti delle comunicazione, importanza della identificazione dei principali interlocutori e delle loro principali caratteristiche per scegliere i migliori strumenti di comunicazione, etc.);
 - Legato al tema della comunicazione il tema della **ricerca dei fondi** e gli strumenti del fund raising;
 - **Networking:** Creazione di partenariati, di percorsi di sostegno alla costruzione di reti tra i diversi attori coinvolti nei paesi del Nord e del Sud, e di alleanze strategiche tra le associazioni e i soggetti pubblici e privati qui e là (enti pubblici, poteri locali, ONG, associazioni, Fondazioni e tra le associazioni stesse associazioni di migranti), creazione di piattaforme sul modello DFD o FORIM.
 - **Empowerment:** sostenendo l'organizzazione e la partecipazione dei migranti in conferenze internazionali, valorizzandone le competenze come formatori, etc.
- All'interno di questo percorso possono poi essere realizzati una serie di approfondimenti con esperti (interni e/o esterni alle associazioni del consorzio) su diversi temi:
 - **La cooperazione allo sviluppo: lezioni apprese nella cooperazione allo sviluppo;** problemi e politiche di sviluppo nei territori di origine; sviluppo sostenibile, ownership, Millennium Development Goals (MDGs);
 - Alfabetizzazione finanziaria e micro finanza;

- Project Cycle Management;
- Procedure dei donor (bandi, dispositivi di co-finanziamento, etc.);
- Imprenditoria transnazionale (come ci si costituisce in cooperativa o in Onlus; come si avvia una attività di import/export, etc.);
- Integrazione della dimensione di genere in progetti di sviluppo.

3.2 Orientamenti conclusivi generali su approcci e percorsi di capacity-building

Dalle voci ed esperienze raccolte attraverso la ricerca sul campo, si ritiene che si debbano e possano prevedere dei percorsi di “progettazione” in un senso più ampio, non legati ad un singolo progetto, ma che coinvolgano le questioni relative alla gestione e progettazione dell’associazionismo. I percorsi di formazione intrapresi con l’iniziativa Fondazioni4Africa, le esperienze maturate dai migranti in altri percorsi formativi e le esperienze europee indicano la necessità che

“la formazione non cada nel vuoto, ma che sia poi seguita da un accompagnamento alle proposte progettuali”. (FG6)

È emerso soprattutto da alcune esperienze europee come il riconoscimento del valore aggiunto che organizzazioni della diaspora apportano alla cooperazione internazionale, implichi necessariamente la messa in discussione del ruolo che le stesse ONG possano ricoprire. L’assunzione di approcci fondati sul capacity-building come tema e approccio di riferimento per rafforzare l’associazionismo immigrato, ha significato innanzitutto porre le condizioni perché la relazione tra chi offre e chi riceve capacity-building venga concepita in termini di partenariato.

Si intravede dunque una possibile via di uscita nella relazione tra ONG e associazioni della diaspora che altrimenti rischia di essere fondata - a fronte di scarse risorse – solo sulla competizione. In particolare sia in Olanda che in Francia gli attori tradizionali della cooperazione hanno sostenuto la formazione di associazioni intermedie della diaspora – attraverso percorsi non imposti dall’alto ma fortemente voluti dall’associazionismo migrante di base.

Perché questo accada abbiamo messo in evidenza l’importanza che ricoprono le leadership, formate e capaci, che godendo di un riconoscimento nei contesti di residenza, non abbiano bisogno di perseguire progetti personalistici (i veda l’esempio del DFD in Olanda).

Il tema della rappresentanza è stato in alcuni casi superato (i.e. DFD) dichiarando apertamente che le piattaforme createsi non potevano o intendevano essere rappresentative, ma ne potevano fare parte tutte le organizzazioni che ne condividessero obbiettivi e valori, venendo a creare attorno a questo progetto associativo condiviso una “comunità”.

Specificatamente all’iniziativa Fondazioni4Africa gli attori coinvolti sul versante di chi offre il capacity-building ossia le ONG e le stesse Fondazioni potranno ipotizzare l’avvio di percorsi di *learning by doing* e di assistenza tecnica rivolta ad alcune associazioni selezionate secondo alcuni criteri specifici. Si potrebbe immaginare dunque che le ONG dell’iniziativa si alleino con una o più associazioni con cui si trovano in sintonia, in modo da potersi scegliere, seguendo affinità di obbiettivi. Il futuro ci dirà se da questa iniziativa, e/o da altre che si stanno realizzando in Italia in questi anni, potranno emergere e secondo quali modalità organizzazioni intermedie, piattaforme della diaspora.

A questo proposito, dal momento che si assiste negli ultimi tempi ad un pullulare di iniziative sul tema formazione/capacity-building rivolte alle associazioni migranti sul territorio italiano, e in particolare nelle quattro regioni oggetto dell’indagine, sarà utile che le istituzioni sappiano ritagliarsi momenti di confronto per apprendere dalle reciproche esperienze, scambiarsi approcci e metodologie.

Risulta inoltre fondamentale mantenere e valorizzare le reti che si sono o si potrebbero creare spontaneamente attraverso diversi percorsi formativi intrapresi, ivi incluse quelle relativamente all’iniziativa Fondazioni4Africa tra le diverse realtà associative senegalesi, sia a livello regionale

che inter-regionale. I momenti formativi del primo anno dell'iniziativa in particolare hanno offerto le premesse per questo tipo di scambio. Si ritiene che esista pertanto l'opportunità di far maturare una maggiore coesione tra le associazioni dei migranti grazie all'iniziativa Fondazioni4Africa e con altre iniziative, percorso che potrebbe essere pensato per coinvolgere realtà di diverse provenienze geografiche, oltre al Senegal.

Queste reti potranno rappresentare – e questa è una sfida che v'è osservata – le basi per la creazione di organizzazioni “intermedie” e multi-etniche (miste) di cui parlavamo sopra, come ne esistono nei diversi paesi europei indagati. È importante che questi processi godano di una dose di spontaneismo (venendo dal basso), tenendo presente che esiste un equilibrio delicato tra il rafforzare da un lato e il cooptare le organizzazioni della diaspora dall'altro, da parte dei vari attori pubblici o privati, esperti nei temi dell'integrazione e della cooperazione (de Haas, 2006).

La sfida e l'ambizione maggiori di un percorso così concepito - da intendersi come un percorso “bottom up”, sperimentale e di lungo periodo – sono rappresentate dalla capacità e volontà di tutti gli attori coinvolti in tali processi di diventare un punto di riferimento nel panorama italiano, per informare e contribuire - attraverso lezioni apprese e buone pratiche - all'elaborazione e adozione di vere e proprie politiche in ambito di migrazioni e sviluppo da parte delle istituzioni che a livello nazionale e locale si occupano di cooperazione allo sviluppo (Ministero Affari Esteri, Regioni, Province, Comuni). Questo implicherebbe inevitabilmente la messa in discussione propositiva su possibili cambiamenti di *mission* da parte delle stesse ONG italiane ed eventualmente di altri stakeholder sul tema del co-sviluppo in Italia (i.e. negoziando internamente e con gli enti finanziatori tradizionali, si pensa in particolare al Ministero Affari Esteri, la possibilità di dedicare una parte del proprio budget per attività di capacity-building; riuscendo a gestire come nel caso olandese direttamente fondi per co-finanziare progetti di co-sviluppo a cui possono accedere le associazioni migranti). Se questo avvenisse, si concretizzerebbe la capacità di offrire percorsi di capacity-building alle associazioni migranti con obiettivi più chiari (ad esempio per la creazione di alcune associazioni *intermedie*, non necessariamente “etniche”) e con il risultato di ottenere una divisione efficace del lavoro tra ONG e associazioni migranti sullo stesso terreno di lavoro.

Rileviamo come lo scenario sopra descritto non precluda la possibilità di svolgere attività di formazione *ad hoc* (sul rafforzamento istituzionale, rafforzamento delle leadership, fund raising, creazione di partenariati e alleanze strategiche, alfabetizzazione finanziarie etc.), sottolineando l'importanza di fare una formazione per formatori, in modo che questa possa essere trasferita all'interno delle organizzazioni e che si valorizzino competenze apprese.

Specificatamente all'iniziativa Fondazioni4Africa, si segnala la possibilità di formare persone in Italia su gestione e management associativo e di progetto che vadano a fare formazione alle proprie controparti locali in Senegal.

A livello tematico si potranno ulteriormente integrare e approfondire alcuni moduli del percorso di formazione²⁹ (eventualmente differenziati a seconda delle tipologie di associazioni) con le assi/componenti dell'iniziativa, in particolare: microfinanza; food e turismo responsabile. Le associazioni di immigrati potrebbero fare da camera di diffusione e ospitare queste formazioni specifiche, anche come beneficiari di fondi per l'organizzazione e il tutoraggio.

Più specificatamente si propongono dei moduli sul rafforzamento delle istituzioni di microfinanza per informare e migliorare il rapporto tra associazioni e casse rurali, ivi inclusi moduli su *alfabetizzazione finanziaria* (a questo proposito si veda CeSPI, 2009a).

Infine si potrebbe prevedere un corso su imprenditoria transnazionale e di ritorno sia rivolta ad associazioni che a singoli, eventualmente declinato in una formazione sul *commercio transnazionale di prodotti alimentari* (si veda CeSPI, 2009b) che operativizzino la circolazione di

²⁹ L'iniziativa Fondazioni4Africa ha sostenuto per il primo anno di programma percorsi formativi con moduli tradizionali.

competenze (o il rientro volontario) attraverso un ruolo nella costruzione di filiere e rapporti commerciali tra Italia e Senegal (commercializzazione di prodotti tipici alimentari; come ci si costituisce in cooperativa o una Onlus; avvio di attività di import/export; come scrivere un curriculum vitae e una proposta di lavoro per aziende italiane, ...). Si potrebbe inoltre considerare la possibilità di avviare una formazione in questo ambito orientata ad un'economia solidale, in linea con un'idea di sviluppo/ co-sviluppo che non riproduca dinamiche di esclusione sociale, iniquità nella redistribuzione della ricchezza nel paese di origine.

BIBLIOGRAFIA

Ayuntamiento de Madrid, (2009a). *Codesarrollo*

[<http://www.munimadrid.es/portal/site/munimadrid/menuitem.f4bb5b953cd0b0aa7d245f019fc08a0c/?vgnnextoid=f2d4926291a9f010VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=8db7566813946010VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&idCapitolo=4441835>]

Ayuntamiento de Madrid, (2009b). *La Red Universitaria de Investigación sobre Cooperación para el Desarrollo*

[<http://www.munimadrid.es/portal/site/munimadrid/menuitem.f4bb5b953cd0b0aa7d245f019fc08a0c/?vgnnextoid=f2d4926291a9f010VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=8db7566813946010VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&idCapitolo=5295096>]

Borri, Sofia (2006) *Integrazione e partecipazione attraverso il co-sviluppo: 3 buone pratiche europee e spunti di lavoro per iniziative a livello locale*, Rapporto di Ricerca EU-Integration Through Participation, Punto.sud, Milano

[<http://www.puntosud.org/wiki/doku.php/resources:migration:integration>]

Ceschi Sebastiano e Andrea Stocchiero, (a cura di), (2006). *Relazioni transnazionali e co-sviluppo. Associazioni e imprenditori senegalesi tra Italia e luoghi di origine*, Torino: L'Harmattan-Italia.

CeSPI (2009a) “I migranti senegalesi in Italia e le possibilità di canalizzazione delle rimesse verso le *mutuelles* in Senegal” a cura di Anna Ferro, Daniele Frigeri, Andrea Stocchiero, [<http://www.cespi.it/africa-4fond.html>]

CeSPI (2009b) “Indagine sui consumi della comunità senegalese in Italia e le potenzialità di commercializzazione dei prodotti tipici del Senegal”, a cura di Sebastiano Ceschi [<http://www.cespi.it/africa-4fond.html>]

CIDEAL (2009). *Codesarrollo. Migraciones y Desarrollo Mundial* [<http://www.codesarrollo-cideal.org/presentacion.php>]

De Bruyn, Tom, (2008). *Evaluation of Oxfam Novib's Capacity Building Programme for Diaspora Organisations*, Oxfam Novib, The Hague.

[http://www.diaspora-centre.org/DOCS/Oxfam_Novib_diaspo.pdf]

de Haas Hein, (2006). *Engaging Diasporas: How Governments and Development Agencies Can Support Diaspora Involvement in the Development of Origin Countries?*, Working Paper, IMI International Migration Institute (University of Oxford) & Oxfam Novib.

DFD: si veda Diaspora Forum for Development

Diaspora Forum for Development (DFD) (2008). *Strategic Plan 2009-2011*, September, The Hague (NL).

Diaspora Forum for Development (DFD) (2009). *Welcome to the DFD*. [<http://www.d-f-d.org/>]

FCCD: si veda Fons Català de Cooperació al Desenvolupament

Fons Català de Cooperació al Desenvolupament, (FCCD) (2009). [<http://www.fonscatala.org>]

Fons Català de Cooperació al Desenvolupament (FCCD) (a cura di), (2005a). *Migracions i desenvolupament: codesenvolupament*. Programa MIDEL, Barcelona.

Fons Català de Cooperació al Desenvolupament (FCCD) (a cura di), (2005b). *Méthodologie d'appui et de renforcement des associations locales*. Programa MIDEL. Barcelona.

Fons Català de Cooperació al Desenvolupament (FCCD) (2005c) “Els socis del Fons Català de Cooperació al Desenvolupament”
[\[http://www.fonscatala.org/versio2004/catala/inicio/presentacio/3.php?id_pagina=3\]](http://www.fonscatala.org/versio2004/catala/inicio/presentacio/3.php?id_pagina=3)

Fons Català de Cooperació al Desenvolupament (FCCD) (2004) “El Fons Català de Cooperació al Desenvolupament”
[\[http://www.fonscatala.org/versio2004/catala/inicio/presentacio/2.php?id_pagina=2\]](http://www.fonscatala.org/versio2004/catala/inicio/presentacio/2.php?id_pagina=2)

Giménez, R.C., Martínez, M.J., Fernández G.M., Cortés M.A., (2006). *El codesarrollo en España. Protagonistas, discursos y experiencias*. Red Universitaria de Investigación sobre para el desarrollo Madrid, Catarata Ediciones, Madrid.

Grillo, Ralph (2007). “Betwixt and Between: Trajectories and Projects of Transmigration”, in *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 33: (2);

Grillo, Ralph (2000). “Riflessioni sull’approccio transnazionale alle migrazioni”, in *Afrique e Orienti*, II, n. 3-4.

INE : si veda Istituto Nacional de Estadistica

ISTAT : si veda Istituto Nazionale di Statistica

Istituto Nacional de Estadistica (INE), (2009). *Migraciones*
[\[http://www.ine.es/inebmenu/mnu_migrac.htm\]](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_migrac.htm)

Istituto Nazionale di Statistica (Istat) (2009) “Cittadini Stranieri. Bilancio demografico anno 2008 e popolazione residente al 31 Dicembre. Tutti i paesi di cittadinanza Italia” in *Rapporto Annuale, La Situazione del Paese* [<http://demo.istat.it/str2007/index.html>]

Khoudour-Castéras, David, (2009). *Neither Migration nor Development: The contradictions of French Co-development Policy*, CEPII, Paris.

Lacroix Thomas, (2009). « Politiques de codéveloppement et le champ associatif immigré africain: un panorama européen » in *The African Yearbook of International Law* 16: *in corso di pubblicazione* ;

Lacroix, Thomas (2005), *Les réseaux marocains du développement : Géographie du transnational et politiques du territorial*, Presses de Sciences Po, Paris;

MAEC: si veda Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

Mezzetti Petra e Anna Ferro. (2008). *Politiche municipali per il cosviluppo. Esperienze europee a confronto e benchmarking del Bando sul cosviluppo del Comune di Milano, 2007-2008*, CESPI Working paper, CESPI, Roma.

MinBuza: si veda Ministerie van Buitenlandse Zaken

Ministerie van Buitenlandse Zaken (2008), *Policy Memorandum. International Migration and Development 2008*, Ministerie van Buitenlandse Zaken, NL.
[\[http://www.minbuza.nl/dsresource?objectid=buzabeheer:46419&type=pdf\]](http://www.minbuza.nl/dsresource?objectid=buzabeheer:46419&type=pdf)

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2005) *Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008*, MAEC, Espana,
[\[http://www.maec.es/es/MenuPpal/CooperacionInternacional/Paginas/Cooperacion%20espaol.aspx\]](http://www.maec.es/es/MenuPpal/CooperacionInternacional/Paginas/Cooperacion%20espaol.aspx)

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2009) *Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012*, MAEC, Espana

[<http://www.maec.es/es/MenuPpal/CooperacionInternacional/Publicacionesydocumentacion/Documents/Plan%20Director%202009-2012.pdf>]

Portes, Alejandro, Luis Eduardo, Guarnizo and Patricia Landolt (1999) “The study of transnationalism: pitfalls and promise of an emergent research field”, in *Ethnic and Racial Studies*, 22 (2), 217-237.

Ratha, Dilip (2003) “Workers' Remittances: An Important and Stable Source of External Development Finance” in World Bank, *Global Development Finance 2003*, Chapter 7, World Bank, Washington DC;

Riccio Bruno. (2006), *Associazionismo, capitale sociale e potenziali di co-sviluppo tra i migranti senegalesi nella provincia di Bergamo*, in Ceschi e Stocchiero (a cura di), op.cit.

Riccio, Bruno. (2000). “Spazi transnazionali: esperienze senegalesi”, in B. Riccio (a cura di) *Emigrare, immigrare, trasmigrare*, in *Afrique e Orienti*, 3/4, 2.

Sayad, Abdelmalik (1999), *La double Absence*, Editions du Seuil, Paris.

APPENDICE

Elenco delle Interviste

Numero interviste	Codici delle interviste	Ruolo	Genere	Data e Luogo dell'Intervista	Tipologia/Categoria associativa
1.	INT1*	Socia	F	15 aprile 2009, Milano	Ass orientata all'Italia di tipo comunitario (provinciale)
2.	INT6	Tesoriere (TES)	M	20 dicembre 2008 Mantova; 22 gennaio 2009, Milano	Ass orientata all'Italia di tipo provinciale + Ass di Villaggio
3.	INT7	TES	M	20 dicembre 2008 Mantova	Ass orientata all'Italia di tipo comunitario (provinciale)
4.	INT8	Presidente (PRES)	M	14 aprile 2009, Milano	Ass orientata all'Italia di tipo comunitario (provinciale)
5.	INT9	VICE (Vice Presidente)	M	20 dicembre 2008 Mantova; 20 gennaio 2009, Milano	Ass orientata all'Italia di tipo provinciale (membership mista)
6.	INT10	PRES	M	13 aprile 2009, Milano	Ass orientata all'Italia di tipo comunitario (provinciale)
7.	INT11	PRES	M	16 maggio 2009 Verbania	Ass orientata sia all'Italia che al Senegal
8.	INT12	PRES	M	22 maggio, 2009 Torino	Ass orientata all'Italia
9.	INT13	PRES	F	22 maggio 2009 Torino	Ass femminile
10.	INT14	PRES	M	29 giugno 2009 Milano	Ass orientata all'Italia di tipo comunitario (provinciale)
11.	INT15	PRES	M	22 maggio 2009 Torino	Ass orientata al SN - di villaggio
12.	INT21 (Intervista collettiva)	PRES	M	18 Luglio 09	Neo-nata associazione orientata all'Italia di tipo comunitario (provinciale)
		Segretario Generale (SG)	M	<i>Idem</i>	<i>Idem</i>
		Resp. Organizz. Eventi	M	<i>Idem</i>	<i>Idem</i>
		Resp attività femminili	F	<i>Idem</i>	<i>Idem</i>
13.	INT22	PRES	F	29/7/2009	Ass femminile di promozione sociale
14.	INT23	PRES	M	21/7/09	Ass di promozione sociale orientata sia all'Italia che al Senegal
15.	INT24	PRES	M	18/6/09	Associazione di promozione sociale
16.	INT25	PRES	M	23/7/09	Federazione
17.	INT26	Ex PRES	M	23/7/09	Federazione/coordinamento
18.	INT27	PRES	M	Milano, Giugno 2009	Ass orientata al SN - di villaggio
19.	INT28	PRES	M	19/9/09	Associazione provinciale
20.	INT 29	PRES	M	Settembre 09	Associazione provinciale
21.	INT 30	SG	M	Settembre 09	Associazione provinciale
22.	INT31	Responsabile cooperazione decentrata	M	Ottobre 09	Federazione

Le interviste dalla 2 alla 5 non appaiono nell'elenco poiché il focus era solo sul tema bisogni finanziari.

Focus Group con focus su formazione

Numero	Codice Focus group	Dove	Specificità	Quando	Persone e associazioni coinvolte
1.	FG1	Mantova in collaborazione con SdM	Focus su bisogni formativi e finanziari	20 Dicembre 2008	11 persone in rappresentanza di 5 associazioni presenti
2.	FG2 (04)**	Mantova in collaborazione con SdM	Focus su bisogni formativi e finanziari – focus donne	8 Febbraio 2009	18 partecipanti, sia donne che uomini, alcuni singoli e altri in rappresentanza di 4 associazioni
3.	FG3	Mantova in collaborazione con SdM	Focus su bisogni formativi e finanziari, focus associazioni religiose	22 Febbraio 2009	7 persone in rappresentanza di 4 associazioni
4.	FG4 (07)**	Torino in collaborazione con AST/ATU	Focus bisogni formativi	9, Giugno 2009	7 persone in rappresentanza di 6 associazioni presenti
5.	FG5	Bologna, a seguito della formazione del COSPE	Focus bisogni formativi	25 Luglio 2009	alla presenza di 7 partecipanti, in rappresentanza di 4 associazioni;
6.	FG6 (10)**	Bologna, a seguito della formazione del COSPE	Focus bisogni formativi e finanziari	19 Settembre 2009	alla presenza di 6 partecipanti, in rappresentanza di 4 associazioni

**La numerazione dei FG è diversa rispetto a quella del WP CeSPI su bisogni finanziari, tra parentesi la numerazione utilizzata dalla collega Anna Ferro.

Incontri con associazioni e/o testimoni privilegiati

- Gennaio 2009, presso COOPI – scambio di opinioni sul tema formazione con 4 testimoni privilegiati, appartenenti a 3 associazioni operanti sul territorio lombardo.
- Febbraio 2009, incontro realizzato da CISV – alla presenza di 13 persone in rappresentanza di 9 associazioni del territorio piemontese.