

TITRE DU PROJET
RENFORCEMENT DE LA JUSTICE FISCALE

RAPPORT FINAL PHASE III

Janvier 2023 à Décembre 2025



TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABBREVIATIONS	3
I. GENERAL	4
I.1. LIAISON DU PROJET AVEC LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DES NATIONS UNIES	4
II. RESULTATS	6
II.1. PROGRÈS ACCOMPLIS DANS LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DU PROJET ET ANALYSE DU CHANGEMENT DES VALEURS DES INDICATEURS POUR LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE	17
II.2. CHAÎNE D'ÉVÉNEMENTS MENANT À QUELQUES RÉSULTATS ET PROGRÈS RÉALISÉS JUSQU'À PRÉSENT EN TERMES DE RÉSULTATS ATTENDUS	23
II.3. RAISONS DES OBJECTIFS NON ATTEINTS SI ELLES EXISTENT	24
II.3.1. Traitement des facteurs de risque internes et externes identifiés avant et pendant la mise en œuvre du projet, y compris les risques d'irrégularités financières	24
II.3.2. Conséquences négatives imprévues sur les questions transversales des facteurs de risque	25
II.4. CONSÉQUENCES POSITIVES ET / OU NÉGATIVES IMPRÉVUES LORS DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	26
II.5. BREVE EVALUATION DE LA VALEUR AJOUTEE ET DE LA CONTRIBUTION DU DONATEUR AU-DELA DE LA SUBVENTION	29
II.6. BRÈVE ÉVALUATION DE LA MANIÈRE DONT LE PROJET A CONTRIBUÉ À RENFORCER LE CRADEC ET LES AUTRES SOCIÉTÉS CIVILES AVEC LESQUELLES IL A TRAVAILLÉ DANS LE CADRE DU PROJET	30
II.7. BRÈVE ÉVALUATION DE LA RENTABILITÉ, EN ASSOCIANT LES COÛTS DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET À L'EFFICACITÉ OBTENUE (RENTABILITÉ)	31
III. COOPERATION - DURABILITE - LEÇONS APPRISSES	33
III.1. MISE EN ŒUVRE DU PROJET EN COOPÉRATION AVEC D'AUTRES DONATEURS ET / OU LES AUTORITÉS NATIONALES / LOCALES ET CONFORMITÉ AUX PLANS DE CES AUTORITÉS	33
III.2. PRESERVATION DES PROBLEMES TRANSVERSAUX (ANTI-CORRUPTION, L'ENVIRONNEMENT ET LA VULNERABILITE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE, DROITS DE L'HOMME, Y COMPRIS LES DROITS DES PERSONNES HANDICAPEES, DROITS DES FEMMES ET EGALITE DES SEXES)	34
III.3. MAINTENANCE ET RENFORCEMENT DES RESULTATS OBTENUS A LA FIN DE LA PERIODE DE FINANCEMENT	35
III.4. QUELLES SONT LES LEÇONS LES PLUS IMPORTANTES TIRÉES DU PROJET JUSQU'À PRÉSENT	36
III.5. ECARTS ET EXPERIENCES VECUS PENDANT LA PERIODE DU PROJET	37



LISTE DES ABBREVIATIONS

APNIFFT	Réseau des Parlementaires Africains sur les Flux Financiers Illicites et la Fiscalité
ATAF	African Tax Administration Forum
BEPS	Érosion de la base d'imposition et transfert des bénéfices
CAN	Coupe d'Afrique des Nations
CCJF	Comités Communaux de Justice Fiscale
CRADEC	Centre Régional Africain pour le Développement Endogène et Communautaire
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
DGI	Direction Générale des Impôts
DOB	Débat d'Orientation Budgetaire
FFI	Flux Financier Illicite
FTM	Fair Tax Monitor
GATJ	Global Alliance for Tax Justice
GRSCFP	Groupe de Référence de la Société Civile pour la Transparence des Finances Publiques
GIZ	Agence de Coopération Allemande
IE	Industrie Extractive
IEC	Information, Education et Communication
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
MINAT	Ministère de l'Administration Territoriale du Cameroun
MINFI	Ministère des Finances
MINPROFF	Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille
NORAD	Agence norvégienne de coopération pour le développement
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONAPED	Organisation Nationale pour la Promotion de l'Éducation et le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PGRGFP	Plan Global de Reformes de la Gestion des Finances Publiques
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SCUT	Scaling up Tax Justice
STB	Stop The Bleeding
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
TdR	Termes de Reference
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
TJNA	Tax Justice Network Africa



I.GENERAL

1.1	Nom du partenaire d'exécution	CRADEC (Centre Régional Africain pour le Développement Endogène et Communautaire)
1.2	Numéro de contrat	CON/NORAD/02/ 2023, 2024, 2025
1.3	Période de contrat :	2023-2025
1.4	Période de soumission du rapport	Avril 2026
1.5	Type de rapport soumis :	Rapport final Phase III

I.1. LIAISON DU PROJET AVEC LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DES NATIONS UNIES

La phase III du projet « *Scaling Up Tax Justice* » (SCUT III), mise en œuvre par le CRADEC de 2023 à 2025, s'inscrit pleinement dans la continuité des phases précédentes en renforçant son ancrage dans l'Agenda 2030 des Nations Unies. En plaçant la justice fiscale, la lutte contre les FFI et la promotion de l'équité au cœur de ses interventions, le projet a directement contribué à la réalisation de plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD).

L'objectif global visait un système fiscal plus inclusif, équitable et transparent au Cameroun, condition *sine qua non* pour la mobilisation optimale des ressources domestiques nécessaires au financement des politiques publiques et, par conséquent, des ODD. Le projet SCUT III a été particulièrement pertinent au regard des ODD suivants :

- **ODD 16 (Paix, justice et institutions efficaces)**

Le projet a activement contribué à :

- Renforcer les capacités des OSC, des médias et des parlementaires à lutter contre les flux financiers illicites et participer à l'effort national de réduction de ces fuites de capitaux. La campagne « Stop The Bleeding » (STB) a été le fer de lance de cette mobilisation citoyenne et politique. (Cible 16.4)
- Lutter contre la corruption à travers des Dialogues Citoyens, dans les formations et via les productions médiatiques, contribuant à une prise de conscience collective et à des plaidoyers pour plus de transparence. (Cible 16.5)
- Renforcer le plaidoyer pour un Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) inclusif et efficace au sein du Parlement, l'implication des citoyens via les Comités Communaux de Justice

Fiscale (CCJF) et participer activement au sein de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) et du Groupe de Référence de la Société Civile pour la Transparence des Finances Publiques (GRSTFP) afin de mettre en place des institutions plus responsables et transparentes à tous les niveaux. (Cible 16.6)

- Créer et animer des CCJF afin de concrétiser la participation citoyenne dans la prise de décision en matière de gouvernance fiscale locale, donnant une voix aux communautés dans l'allocation des ressources publiques. **(Cible 16.7)**

- **ODD 5 (Égalité entre les sexes)**

Le projet a fait de l'équité de genre une priorité stratégique. Le 7^e Dialogue Citoyen a été spécifiquement dédié à ce thème (« *Vers une justice fiscale équitable : promouvoir l'engagement citoyen et l'équité de genre* »), et les productions médiatiques ont exploré le lien entre opacité fiscale et inégalités de genre. Le plaidoyer pour une fiscalité sensible au genre a été porté à tous les niveaux, y compris auprès des candidats à l'élection présidentielle d'octobre 2025.

- **ODD 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs)**

Le projet a été un modèle de partenariat. Au niveau international, la collaboration avec le secrétariat de TJNA a été essentielle. Au niveau national, des partenariats stratégiques ont été noués et renforcés avec les parlementaires du Caucus APNIFFT, les ministères et leurs programmes (MINFI, ITIE, MINPROFF), les collectivités territoriales, d'autres OSC (ONAPED, GRSTFP, PWYP) et les médias (INTÉGRATION), créant un écosystème d'acteurs engagés pour une même cause.

En s'attaquant aux causes profondes du sous-financement des services publics, le projet SCUT III a également eu un impact indirect mais fondamental sur les ODD liés aux services de base, tels que l'**ODD 1 (Pas de pauvreté)**, l'**ODD 3 (Bonne santé et bien-être)** et l'**ODD 4 (Éducation de qualité)**. En effet, une mobilisation accrue et équitable des ressources domestiques permet à l'État de financer des politiques publiques plus ambitieuses dans ces secteurs cruciaux, réduisant les inégalités et favorisant un développement durable et inclusif, en parfaite cohérence avec les cinq piliers de l'Agenda 2030 : les Populations, la Planète, la Prospérité, la Paix et les Partenariats.



II.RESULTATS

INDICATEURS	BASELINE	CIBLES	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABILITÉ
OBJECTIF PRINCIPAL :				
Amélioration des politiques et des lois du Cameroun pour suivre et arrêter les flux financiers illicites (FFI), amélioration de la mobilisation juste et équitable des recettes fiscales et renforcement du contrat social d'ici 2025				
<ul style="list-style-type: none"> - Nb de Politiques et lois qui renforcent l'équité fiscale et la mobilisation des ressources domestique, suivent et stoppent les FFI et renforcent le contrat social entre le citoyen et les gouvernants. - Nb de litiges d'intérêt public - Niveau de renforcement des capacités d'influence et institutionnelles du CRADEC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Depuis 2013, les engagements du gouvernement pour la transparence dans les industries extractives (Hydrocarbures et mines) sont suivis et publiés dans les différents rapports de conciliation et de validation de l'ITIE ; - En 2016, le Code minier est modifié et publié ; - En 2018, les lois portant Régime financier de l'Etat et des autres entités et Code de Transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques sont publiées ; - En 2019, le Débat d'Orientation Budgétaire 	<p>Deux (2) Politiques et Lois sont revues pour le renforcement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Du DOB au sein du parlement et - La fiscalité locale au Cameroun. <p>Au moins 70 OSC (Femmes et Jeunes), des syndicats de commerçants (Hommes et Femmes), des Conseillers municipaux et régionaux, des riverains des sites miniers (Région de l'Est-Cameroun) sont en capacités à s'engager dans la gouvernance des finances publiques (Justice fiscale, lutte contre les FFI, corruption,</p>	<p>Rapports séquentiels (mensuels, trimestriels, annuels)</p>	<p>CRADEC + Secrétariat TJNA</p>

INDICATEURS	BASELINE	CIBLES	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABILITÉ
	<p>(DOB) est introduit au Parlement, avec la publication du Document de Planification Economique et Budgétaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des scandales financiers éclatent sur les Fonds de solidarité pour la riposte au COVID-19, la construction du Complexe sportif d'Olembé (CAN 2019), les lignes (65, 94) du budget de l'Etat et sur les exportations des matières premières (Affaire Glencore) 	<p>détournements des fonds publics, etc.)</p> <p>Vingt (20) journalistes camerounais sont formés et un (1) réseau de journalistes-reporters est lancé.</p> <p>Au moins quinze (15) parlementaires de la majorité et de l'opposition sont formés et engagés dans la lutte contre les FFI et le détournement des fonds publics.</p> <p>Le mécanisme du contrôle juridictionnel de la Chambre des Comptes de la Cour suprême est examiné pour une compréhension de sa prise en charge des rapports de la Chambre des comptes sur des cas qui affectent la transparence des finances publiques (ex. Rapport d'audit des fonds COVID).</p>		

INDICATEURS	BASELINE	CIBLES	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABILITÉ
		Mobilisation permanente sur la lutte contre les FFI et la collecte des signatures. Niveau amélioré des capacités d'influence et institutionnelles du CRADEC.		
Résultat 1 :				
Renforcement des capacités des organisations de la société civile camerounaise à défendre et à impliquer les citoyens en faveur de la justice fiscale, de la gestion des risques de catastrophe, du suivi et de l'arrêt des FFI				
<i>Produit 1 : Activités de sensibilisation entreprises pour promouvoir l'engagement des citoyens sur la justice fiscale et la mobilisation des ressources domestiques et sensibilisation sur la campagne STB.</i>				
Nb Études produites.	5 études produites avec une étude sur le Fair Tax Monitor (FTM) pendant les phases I et II.	Deux (02) études sur (i) l'équité fiscale et le financement du développement local (ii) la transparence dans le secteur extractif.	Rapports d'activités	CRADEC (Partenaire de mise en œuvre) et TJNA
Nb de Notes Politiques		Deux (02) Notes Politiques sur (i) l'équité fiscale et le financement du développement local (ii) la transparence dans le secteur extractif.		

INDICATEURS	BASELINE	CIBLES	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABILITÉ
Nb d'études éditées, imprimées et publiées.	3500 exemplaires imprimés et diffusés.	Deux (2) études et notes politiques imprimées et publiées auprès des parties prenantes.	Rapports séquentiels (mensuels, trimestriels, annuels)	
Nb OSC (Femmes et Jeunes), syndicats (Hommes et Femmes) maires et riverains des sites miniers soutenues sur la justice fiscale et la gestion des ressources minières.	-Des ateliers de renforcement des capacités des administrations, parlementaires, OSC et médias et d'échanges sur des questions alignées sur le système fiscal national et international, la transparence financière et le suivi de l'équité fiscale au Cameroun. Un Observatoire national sur l'équité fiscale au Cameroun (OSC, Administration, parlementaires, etc.) a été lancé en 2022. -Le 1 ^{er} Forum Minier des riverains a été organisé dans la Région de l'Est Cameroun en 2021.	Au moins 30 OSC (Femmes et Jeunes) et syndicats de commerçants (Hommes et Femmes), Conseillers municipaux et régionaux sont en capacités à s'engager sur l'équité fiscale, la lutte contre les FFI et le développement local au Cameroun. Au-moins 40 riverains de sites miniers camerounais (Région de l'Est-Cameroun) échangent sur l'exploitation minière au Cameroun dans le cadre du 2 nd Forum minier des riverains.		
Nb d'événements impliquant les décideurs politiques et les citoyens.	-Concertation locale sur la Fiscalité pour le financement du développement local	-Cinq (05) Comités communaux (Conseillers municipaux, régionaux, syndicats, OSC, étudiants, etc.) de justice fiscale, de mobilisation des		

INDICATEURS	BASELINE	CIBLES	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABILITÉ
	-Mobilisation éducative et dialogue avec les élus locaux, les OSC, les médias, les fonctionnaires, les étudiants et autres parties prenantes sur les FFI et les droits de l'homme au Cameroun à travers le 4 ^e Dialogue Citoyen dans la région de l'Ouest-Cameroun.	ressources domestiques et de lutte contre les détournements de fonds sont lancés dans la région de l'Ouest-Cameroun. -Cinq (05) Comités communaux sont installés, Suivis et Accompagnés. - Trois (03) Dialogues Citoyen sur les Droits Humains et la lutte contre la corruption /Campagne STB		
Résultat 2 :				
Renforcement des capacités des médias à ligne éditoriale économique et apparentée du Cameroun à publier des articles sur la gouvernance budgétaire et fiscale				
<i>Produit 2 : Formation des journalistes pour qu'ils acquièrent davantage de connaissances et compétences en matière de reportage sur les questions fiscales et les FFI (Stop The Bleeding)</i>				
Nb de journalistes formés sur les questions fiscales et les FFI	-En 2019, plusieurs journalistes formés sur les méthodes d'investigation en vue d'endiguer le phénomène des flux financiers illicites dans le cadre de l'African Media Training (AMT).	Vingt (20) médias, journalistes et influenceurs des réseaux sociaux camerounais (Radio, presses écrites, électronique, scénarios visuels) sont formés et évalués sur la justice fiscale, la mobilisation des	Rapports de formation, reportages, Publications dans les journaux, radio, TV, Publications dans les médias en ligne	CRADEC et TJNA (partenaire de mise en œuvre)

INDICATEURS	BASELINE	CIBLES	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABILITÉ
	<p>-En 2022, cinq journalistes formés sur le système fiscal national et international, la transparence financière et le suivi de l'équité fiscale à Kribi.</p> <p>- En 2022-2023, le débat sur la liberté de la presse et d'expression des journalistes sur les publications et dénonciations des cas de mal gouvernance (corruption, détournements des fonds publics, etc.) au Cameroun est de plus en plus vif dans le contexte camerounais (Une multitude de parutions et médias, des condamnations par l'autorité de régulation, des cas d'arrestation et assassinats des journalistes récurrents, etc.).</p>	<p>ressources domestiques et les fonds internationaux de financement à travers l'ITIE</p> <p>Un (1) réseau de Journalistes-Reporters et influenceurs camerounais sur la gouvernance des finances publiques (Justice fiscale, Corruption, détournements, FFI, etc.) est lancé.</p>		
Nb d'histoires et documentaires publiés (radiodiffusées, écrites	Plusieurs articles sur la gouvernance budgétaire, la justice fiscale, les FFI ont été publiés par	-Au moins 50 articles et scénarios visuels sont publiées sur la réalisation des activités et	Rapports d'activités	

INDICATEURS	BASELINE	CIBLES	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABILITÉ
ou mis en ligne) par les journalistes formés.	des journalistes camerounais pendant les phases I et II du projet SCUT.	-Trois documentaires/Grands reportages sont primés sur (i) la transparence dans le secteur extractif, (ii) le système de gestion des finances publiques au niveau local et (iii) sur les FFI dans les échanges internationaux en matière de commerce.	Rapports séquentiels (mensuels, trimestriels, semestriels et annuel) ; Les publications des médias.	
Résultat 3 : Renforcement des capacités du Caucus Camerounais du Réseau des parlementaires africains sur les flux financiers illicites et la fiscalité (APNIFFT) afin de les doter des compétences techniques nécessaires pour suivre et concevoir des politiques de soutien à une fiscalité équitable, la gestion des risques de catastrophes afin de mettre fin aux FFI				
<i>Produit 3 : Activités de renforcement des capacités entreprises pour accroître les connaissances et les compétences des parlementaires APNIFFT au niveau national pour concevoir des politiques pour une fiscalité équitable afin de mettre fin aux FFI</i>				
Nb de parlementaires de la majorité et de l'opposition (Hommes, Femmes et Jeunes) qui bénéficient d'initiatives de renforcement des capacités pour améliorer leurs compétences à	-04 parlementaires camerounais (2 sénateurs et 2 députées) formés sur Flux Financiers Illicites et la Fiscalité lors de la réunion annuelle du Réseau des Parlementaires Africains sur les Flux Financiers Illicites et la Fiscalité (APNIFFT), en 2021 ;	Formation et évaluation de la maîtrise des connaissances d'au moins 10 parlementaires camerounais sur l'équité fiscale et FFI et intensification de la Campagne Stop The Bleeding.	Rapports sur le renforcement des capacités, rapports annuels, publications gouvernementales, délibérations parlementaires, décisions	CRADEC (partenaire de mise en œuvre) et TJNA

INDICATEURS	BASELINE	CIBLES	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABILITÉ
concevoir des politiques équitables de gestion des risques de catastrophe et à suivre, arrêter les FFI.	<ul style="list-style-type: none"> -Six (06) parlementaires camerounais ont participé à la conférence panafricaine sur les FFI et de l'APNIFFT en 2022 ; -Un Observatoire national sur l'équité fiscale au Cameroun (OSC, Administration, parlementaires, etc.) a été lancé en 2022. -Un Caucus national de 15 parlementaires sur les FFI et la fiscalité a été lancé en 2022 à Kribi. 		judiciaires et communiqués de presse.	
Nb de Tables rondes au niveau politique avec des Institutions de contrôle (parlementaires et Chambre des Comptes) sur l'élaboration de politiques pour une fiscalité équitable afin d'arrêter les FFI et de lutte contre le	<ul style="list-style-type: none"> - Un plaidoyer (avec une contribution des maires et parlementaires) transmis au Ministère des Finances dans le cadre de la modification de la Loi portant sur la fiscalité locale au Cameroun en 2022. - Un rapport d'audit des fonds COVID est publié par la Chambre des Compte de la Cour Suprême en 2022 ; 	Trois (3) tables rondes sur : <ul style="list-style-type: none"> - Le renforcement du cadre juridique pour un DOB inclusif, effectif et efficace, - Une décentralisation de la fiscalité locale comme levier de financement des ODD au niveau communal et - L'intégrité du trésor public. 	Rapports sur le renforcement des capacités, rapports annuels, rapports de programme et communiqués de presse.	CRADEC et TJNA

INDICATEURS	BASELINE	CIBLES	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABILITÉ
détournement des fonds publics.	- Une analyse du cadre juridique sur le DOB est en cours de finalisation par le CRADEC.			
Nb d'aménagements apportés dans le Caucus national des parlementaires APNIFFT	- Une déclaration d'engagement des parlementaires est signée en 2022 par 15 parlementaires (Députés et Sénateurs) des mandatures respectives des deux Chambres. - Le Sénat est appelé à renouveler ses membres en fin de mandature le 12 mars 2023.	- Une (1) revue de l'engagement des parlementaires dans la lutte contre les FFI sur la base du Document de Planification Economiques et Budgétaires 2023-2025. - Un (1) renouvellement du Caucus national de l'APNIFFT sur la base des élections pour la mandature sénatoriale 2023-2028.	Rapport de l'évènement Une déclaration des parlementaires.	CRADEC et TJNA (partenaire de mise en œuvre)
Résultat 4 :				
Renforcement des capacités d'influence et organisationnelles du CRADEC				
Nb de dispositifs techniques en renforcement des capacités d'influence et institutionnelles du CRADEC	Pendant les phases I et II SCUT : -Elaboration du Plan Stratégique 2021-2025, du CRADEC ; -Révision des Textes Statutaires et de Politique Interne du CRADEC ;	Au moins trois (3) dispositifs de renforcement des capacités institutionnelles du CRADEC : - Une (1) Evaluation du Plan Stratégique 2021-2025 ;	Documents révisés ; Rapport mensuels, trimestriels et annuels	CRADEC et TJNA

INDICATEURS	BASELINE	CIBLES	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABILITÉ
	-Formation du personnel sur la base des besoins (Fiscalité internationale, Office 365, etc.) ; - Amélioration du plateau technique de travail (Office 365, ZOOM, etc.) - Contribution sur le diagnostic du développement du réseau panafricain ; - Etc.	- Un (1) renforcement du système de gestion en audit (Finances et Comptabilité) Un (1) renforcement système du Suivi-Evaluation-Apprentissage (Fiscalité internationale et Projet de Convention des Nations-Unies, Office 365 collaboratif, communication sociale (Twitter, Instagram, Facebook, etc.)).		

II.1. PROGRÈS ACCOMPLIS DANS LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DU PROJET ET ANALYSE DU CHANGEMENT DES VALEURS DES INDICATEURS POUR LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE

La phase III du projet a été jalonnée d'activités dont la mise en œuvre progressive sur trois ans a permis d'atteindre des résultats structurants et durables. Cette section détaille les progrès accomplis, en soulignant l'évolution et la consolidation des acquis.

- ✓ **Résultat 1 : Renforcement de la capacité des organisations de la société civile camerounaise à défendre et à impliquer les citoyens en faveur de la justice fiscale, de la gestion des risques de catastrophe, du suivi et de l'arrêt des FFI**

- ✓ **Production de connaissances**

Le CRADEC a réalisé deux études majeures accompagnées de leurs notes politiques : l'une sur « *L'équité fiscale et le financement du développement local* » et l'autre sur « *La transparence dans le secteur extractif : cas de l'EMAPE* ». Ces documents ont dressé un état des lieux précis, identifié les goulots d'étranglement et formulé des recommandations concrètes pour renforcer l'autonomie financière des CTD et la transparence dans le secteur minier. Ils ont constitué la base factuelle des plaidoyers des années suivantes.

- ✓ **Renforcement des capacités des OSC**

Un atelier de renforcement des capacités de 30 OSC a été organisé à Bafoussam sur le thème de la « *Gestion Fiscale Responsable et la Lutte contre les Flux Financiers Illicites dans le contexte de la décentralisation* ». Cette formation a outillé les acteurs locaux sur les concepts clés de la fiscalité, les stratégies de plaidoyer et les mécanismes de lutte contre les FFI, créant ainsi un vivier de compétences et préparant le terrain pour la mise en place des CCJF.

- ✓ **Création et suivi des CCJF**

Cinq Comités Communaux de Justice Fiscale (CCJF) ont été officiellement créés et installés dans les communes de Bafoussam 1er, Banka, Dschang, Foumban et Mbouda. Leur suivi a été assuré tout au long de l'année en partenariat avec l'OSC locale ONAPED, garantissant leur ancrage et leur dynamisme. Ces comités sont devenus plus autonomes, co-élaborant leurs plans de travail trimestriels avec le CRADEC et participant activement, avec une représentation au 6^e et 7^e Dialogues Citoyens.

- ✓ **Diagnostic participatif**

Les CCJF ont mené une enquête auprès de 526 personnes dans leurs communautés pour évaluer les besoins et la perception citoyenne en matière de justice fiscale. Cette démarche a révélé une

demande forte pour plus de transparence et de formations, et a permis aux comités de s'approprier les réalités locales.

✓ **Sensibilisation de masse**

- Une campagne de diffusion de 45 chroniques radiophoniques sur la justice fiscale a été lancée sur cinq radios communautaires, touchant un public large et diversifié, et prolongeant l'impact des actions de terrain.

✓ **Dialogue multi-acteurs**

Le 6e Dialogue Citoyen et la Table Ronde sur la décentralisation fiscale ont rassemblé parlementaires, élus locaux, OSC et médias, favorisant un dialogue de haut niveau et l'émergence de recommandations pour améliorer la gouvernance fiscale locale.

✓ **Mise en œuvre et pérennisation de la campagne STB**

La campagne « Stop The Bleeding » a été intensifiée, notamment lors du 5^e, 6^e et 7^e Dialogues Citoyens, et a permis de collecter plus de 191 signatures, sensibilisant un large public et les parlementaires à la nécessité de lutter contre les FFI avec un accent sur l'Équité de Genre, démontrant la capacité du projet à faire évoluer ses messages pour répondre aux enjeux émergents.

✓ **Formalisation des partenariats**

Les efforts de plaidoyer ont abouti à la signature de conventions de partenariat avec les communes de Banka et de Bafoussam 1er, formalisant ainsi la collaboration et assurant la pérennité de l'action des CCJF. Malgré des retards pour les trois autres communes, cette étape est cruciale pour l'institutionnalisation des comités.

✓ **Vulgarisation nationale du Budget Citoyen**

Le CRADEC a été mandaté par le MINFI pour vulgariser le Budget Citoyen 2025 dans les 12 communes de la région de l'Ouest, dont les 5 communes pilotes des CCJF. Cette reconnaissance officielle a permis aux CCJF de jouer un rôle central dans l'éducation budgétaire des citoyens, utilisant des supports variés (document littéraire, bande dessinée, affiches, etc...).

✓ **Résultat 2 : Renforcement des capacités des médias à publier des articles sur la gouvernance budgétaire et fiscale**

✓ **Formation intensive**

20 journalistes et influenceurs ont bénéficié d'une formation approfondie sur la justice fiscale, la mobilisation des ressources domestiques et les FFI. Cette session a permis de démystifier des sujets complexes et de doter les professionnels des médias des outils nécessaires pour un traitement rigoureux et pertinent de ces questions.

✓ **Production éditoriale**

Cette formation a rapidement porté ses fruits avec la production et la publication de plus de 50 articles et scénarios visuels sur les thématiques abordées, marquant un progrès significatif dans la couverture médiatique des enjeux fiscaux.

✓ **Couverture d'opportunités**

Le CRADEC a capitalisé sur l'actualité en produisant et publiant des articles sur le lien entre les paris sportifs et les FFI, en marge de la CAN 2023, en Côte d'Ivoire, démontrant sa capacité à lier les enjeux fiscaux à des événements mobilisateurs pour le grand public.

✓ **Partenariat stratégique durable**

Le concours de production médiatique initialement prévu a été transformé en un partenariat structurant avec le média INTÉGRATION. Cette collaboration a abouti à la production et à la diffusion d'une série de cinq reportages approfondis sur le thème « *Données fermées, inégalités ouvertes : quand l'opacité fiscale fragilise la justice de genre* ». Ce format a permis un traitement plus nuancé et percutant des enjeux, garantissant une visibilité soutenue.

✓ **Élargissement du réseau médiatique**

Au-delà de ce partenariat principal, le CRADEC a collaboré avec d'autres médias nationaux et internationaux (Camerpress Agency, Equinoxe TV, Vox Africa, journaux locaux), démultipliant ainsi la portée de ses messages.

✓ **Explosion de la visibilité en ligne**

La stratégie numérique a été un franc succès avec plus de 100 publications sur le site web et les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, YouTube), touchant un public jeune et urbain et enregistrant un engagement croissant. La création de capsules vidéo avec les parlementaires a été particulièrement appréciée.

✓ **Plaidoyer stratégique en période électorale : saisie d'une fenêtre d'opportunité présidentielle**

Dans le contexte de l'élection présidentielle d'octobre 2025, le CRADEC a su transformer un moment politique majeur en une véritable opportunité de plaidoyer stratégique. Au-delà de la couverture médiatique classique, l'organisation a déployé une action proactive visant à inscrire durablement les enjeux de justice fiscale, de lutte contre les Flux Financiers Illicites (FFI) et d'équité de genre au cœur du débat électoral national.

Un document synthétique de plaidoyer a été élaboré et transmis aux douze candidats à l'élection présidentielle, mettant en exergue des propositions concrètes sur :

- Le renforcement de la transparence budgétaire ;
- L'intégration systématique de la lutte contre les FFI dans les priorités gouvernementales ;
- L'adoption d'une fiscalité sensible au genre ;
- L'amélioration du contrôle parlementaire et citoyen des finances publiques.

Cette initiative a été amplifiée par une campagne numérique ciblée (capsules vidéo avec des parlementaires, publications analytiques, infographies pédagogiques), permettant de vulgariser les propositions auprès d'un public large, notamment les jeunes électeurs urbains. Les médias partenaires ont relayé ces messages, contribuant à positionner la justice fiscale comme une question de gouvernance centrale et non plus uniquement technique.

Ce plaidoyer électoral a produit un double effet structurant :

- Politisation positive de la justice fiscale, désormais perçue comme un enjeu programmatique national ;
- Création d'un cadre de redevabilité post-électoral, le discours d'investiture du président réélu ayant repris des engagements relatifs à l'inclusion des femmes et des jeunes ainsi qu'à la lutte contre la corruption, ouvrant ainsi un espace légitime de suivi citoyen.

En capitalisant sur cette séquence électorale, le CRADEC a démontré sa capacité à anticiper les cycles politiques, à adapter ses stratégies d'influence et à transformer une échéance démocratique en levier concret de réforme structurelle.

✓ **Résultat 3 : Renforcement des capacités du Caucus Camerounais du Réseau des parlementaires africains sur les flux financiers illicites et la fiscalité (APNIFFT)**

✓ **Actualisation et formation du caucus**

Une réunion d'actualisation des membres de l'APNIFFT Cameroun a été tenue, suivie d'un atelier de renforcement des capacités de 13 parlementaires sur l'équité fiscale, les FFI et la campagne STB. Ces sessions, animées par des pairs expérimentés, ont permis de créer une dynamique de groupe et d'approfondir les connaissances techniques des élus.

✓ **Plaidoyer ciblé**

Une table ronde sur le thème « *Renforcement du cadre juridique pour un DOB inclusif* » a été organisée, aboutissant à des recommandations concrètes et à un plaidoyer porté auprès du gouvernement et du parlement.

✓ **Engagement visible**

Les parlementaires formés se sont engagés à soutenir la campagne STB, matérialisé par la signature d'une bache de campagne et la production de capsules vidéo de sensibilisation, donnant une face visible et légitime à la lutte contre les FFI.

✓ **Influence législative majeure**

Le plaidoyer continu du CRADEC et du caucus APNIFFT a contribué à un résultat historique : l'adoption et la promulgation de la **Loi n° 2024/020 du 23 décembre 2024 portant fiscalité locale**. Cette loi, intégrant des propositions novatrices pour renforcer l'autonomie financière des CTD, est une conséquence directe et positive des recommandations issues des études et des dialogues citoyens des phases antérieures et de la phase III.

✓ Participation active au DOB

Les orientations budgétaires issues des tables rondes de propositions d'orientations budgétaires ont été portées par les parlementaires du caucus lors du DOB 2023, 2024 et 2025, assurant que les préoccupations citoyennes soient relayées au plus haut niveau.

✓ Plaidoyer électoral

Le CRADEC a produit et remis un document de plaidoyer sur la justice fiscale et l'équité de genre aux **12 candidats à l'élection présidentielle**. Cette action a positionné ces enjeux au cœur du débat politique national.

✓ Intégration dans les politiques nationales

Le plaidoyer a porté ses fruits avec l'intégration formelle de la lutte contre les FFI dans le Document de Programmation Budgétaire de l'État pour 2026. De plus, le discours d'investiture du président réélu a repris des engagements sur l'inclusion des femmes et des jeunes, faisant écho aux messages portés par le CRADEC.

✓ Institutionnalisation du dialogue

Le 7^e Dialogue Citoyen, consacré à l'équité de genre, a réuni des représentants du MINPROFF, de la DGI et de la DGB, démontrant l'institutionnalisation du dialogue entre la société civile et l'État sur ces questions.

✓ Résultat 4 : Renforcement institutionnel du CRADEC**✓ Diagnostic organisationnel**

Un diagnostic approfondi a été réalisé, permettant d'identifier les forces et faiblesses de l'organisation et de poser les bases d'un nouveau plan stratégique. Le nouveau plan stratégique du CRADEC pour la période 2023-2025 a été finalisé, orientant les actions de l'organisation en cohérence avec les objectifs du projet SCUT.

✓ Dépôt du dossier d'agrément

Le dossier de demande d'agrément en tant qu'ONG a été déposé auprès des services du Gouverneur, marquant le début d'un long processus administratif pour se conformer à la législation nationale.

✓ Accompagnement stratégique et renforcement des capacités par le Secrétariat de TJNA

L'année 2024 a été marquée par une étape cruciale dans le partenariat entre le CRADEC et TJNA. Du 6 au 10 mai 2024, une délégation du secrétariat de TJNA a effectué une visite de travail au Cameroun, répondant à des besoins spécifiques identifiés par le CRADEC. Cette immersion a permis un accompagnement multidimensionnel de l'équipe.

Sur le plan thématique, une formation approfondie en fiscalité internationale a été dispensée. Les sessions ont couvert des sujets aussi complexes que le contexte économique mondial, le programme BEPS (érosion de la base d'imposition et transfert de bénéficiaires), la taxe minimale internationale (piliers 1 et 2), et le processus historique menant vers une convention des Nations Unies sur la fiscalité. Cette formation a considérablement renforcé la capacité d'analyse et de plaider du CRADEC sur les enjeux fiscaux globaux qui affectent le Cameroun.

Sur le plan des outils et de la gestion, la visite a été l'occasion de :

- Présenter le Knowledge-Hub (TIFFHUB) et former le personnel du CRADEC à l'utilisation de la plateforme internationale qui est une véritable bibliothèque de ressources sur la fiscalité et les FFI, ouvrant de nouvelles perspectives pour la recherche et le partage de connaissances.
- Encourager l'équipe pour la qualité de ses outils de S&E et des orientations précises pour améliorer la présentation des rapports d'activités afin de les rendre plus percutants pour les lecteurs et les potentiels bailleurs.
- Approfondir la gestion financière de l'équipe administrative afin de poser les bases d'une évolution majeure : la transition d'une gestion par "budget projet" vers un "budget associatif" annuel intégré ; qui est une étape clé vers une planification financière plus stratégique et durable.

II.2. CHAÎNE D'ÉVÉNEMENTS MENANT À QUELQUES RÉSULTATS ET PROGRÈS RÉALISÉS JUSQU'À PRÉSENT EN TERMES DE RÉSULTATS ATTENDUS

La phase III du projet a généré une série de résultats imbriqués, dont l'enchaînement a produit des impacts majeurs sur l'écosystème de la justice fiscale au Cameroun.

❖ *De la recherche à l'impact législatif : L'adoption de la Loi sur la fiscalité locale*

La recherche-action a été le moteur du changement. Les études et notes politiques produites en 2023 sur l'équité fiscale et le financement du développement local ont fourni une base factuelle solide. Ces documents ont été utilisés pour outiller les OSC lors des formations à Bafoussam, leur donnant les arguments techniques pour leurs plaidoyers locaux. Simultanément, ces mêmes études ont alimenté les discussions du caucus APNIFFT et les débats lors des Dialogues Citoyens. Ce travail de fond, couplé à un plaidoyer soutenu, a créé un momentum politique qui a abouti, fin 2024, à l'adoption par le Parlement et la promulgation par le Président de la République de la Loi n° 2024/020 portant fiscalité locale. Cette loi, qui renforce l'autonomie financière des communes, est l'illustration parfaite de la manière dont une production de connaissances de qualité, associée à un plaidoyer stratégique et multi-niveaux (local, parlementaire), peut transformer le cadre légal d'un pays.

❖ *Du renforcement des capacités à l'autonomie citoyenne : La maturation des CCJF*

La création des CCJF en 2024 n'était pas une fin en soi. Leur succès repose sur un processus progressif. En 2023, la formation des OSC a créé un vivier de compétences dans la région de l'Ouest. En 2024, ces OSC formées ont constitué l'ossature des nouveaux CCJF. Leur première action collective, l'enquête auprès de 526 citoyens, a été cruciale car elle leur a permis de s'approprier les réalités locales, de gagner en légitimité et de définir leurs priorités d'action. Forts de cette expérience, ils ont co-construit leurs plans de travail avec le CRADEC et sont devenus des interlocuteurs crédibles. En 2025, leur rôle a été consacré par le MINFI lui-même, qui les a mobilisés comme relais pour la vulgarisation du Budget Citoyen. Cette chaîne d'événements montre comment un renforcement des capacités bien conçu, suivi d'une mise en situation concrète et d'un accompagnement progressif, peut conduire à l'autonomisation d'acteurs locaux et à leur reconnaissance institutionnelle.

❖ *De la formation des journalistes à l'impact sur le débat public : La couverture médiatique des enjeux de genre*

La formation des journalistes en 2023 a semé une graine qui a germé en 2025. Les connaissances acquises sur les liens complexes entre fiscalité, FFI et inégalités ont permis aux médias partenaires de traiter ces sujets avec plus de profondeur. Cependant, le véritable bond qualitatif est venu du choix stratégique de transformer le concours de production médiatique en un partenariat durable avec le média INTÉGRATION en 2025. Ce partenariat a permis de co-construire une série de reportages autour d'un thème précis et percutant : l'impact différencié de l'opacité fiscale sur les femmes. Le résultat, « données fermées, inégalités ouvertes », a bénéficié d'un traitement journalistique de qualité, d'une diffusion régulière et d'une large republication sur les réseaux sociaux, suscitant un débat public inédit sur la dimension genrée de la fiscalité et renforçant le plaidoyer du CRADEC en la matière.

❖ *Du plaidoyer technique à l'agenda politique national : L'influence en période électorale*

Le contexte de l'élection présidentielle de 2025 a été habilement utilisé par le CRADEC pour élever le débat sur la justice fiscale. S'appuyant sur des années de recherche, de dialogue et de mobilisation, le CRADEC a produit un document de plaidoyer synthétique et percutant, directement adressé aux candidats. Cette action de ciblage a positionné le CRADEC comme un acteur politique pertinent, capable de formuler des demandes claires et légitimes. Le résultat a été double : d'une part, la question de la justice fiscale a été officiellement portée dans la campagne ; d'autre part, l'engagement pris par le candidat élu dans son discours d'investiture sur l'inclusion des femmes et des jeunes a créé une nouvelle fenêtre d'opportunité. Le CRADEC peut désormais baser son futur plaidoyer sur cet engagement présidentiel, passant d'une demande citoyenne à un suivi d'engagements pris au plus haut niveau de l'État.

II.3. RAISONS DES OBJECTIFS NON ATTEINTS SI ELLES EXISTENT

Si la phase III du projet a atteint la plupart de ses objectifs, deux d'entre eux, identifiés dès le départ comme des défis majeurs, n'ont pas été pleinement réalisés : la signature des cinq conventions de partenariat avec les communes et l'obtention de l'agrément d'ONG pour le CRADEC. L'analyse de ces écarts révèle une combinaison de facteurs de risque externes persistants et de limites dans les stratégies d'atténuation.

II.3.1. Traitement des facteurs de risque internes et externes identifiés avant et pendant la mise en œuvre du projet, y compris les risques d'irrégularités financières

La gestion des risques a été un exercice constant tout au long de la phase III, avec des succès notables mais aussi des limites face à des risques systémiques.

Risques Internes et leur traitement

- **Stratégies d'engagement limitées** : Un risque interne majeur a été la dépendance initiale à des canaux de communication asynchrones (lettres officielles, email, WhatsApp) pour des actions nécessitant une présence physique, comme la signature des conventions communales. Cette approche s'est avérée insuffisante face à l'inertie administrative. Ainsi, le CRADEC a diversifié ses tactiques en 2025, avec des visites de suivi physique et la mobilisation de l'OSC partenaire ONAPED pour un plaidoyer de proximité. Si cela a permis de débloquent deux signatures, cela n'a pas suffi pour les trois autres, indiquant que la diversification a été trop tardive ou pas assez intensive.
- **Sous-estimation des délais administratifs** : La planification de la migration vers le statut d'ONG n'a pas intégré de marges de sécurité suffisantes pour absorber l'ampleur des retards bureaucratiques. Bien que des relances formelles et des visites aient été effectuées, le traitement de ce risque est resté largement inefficace. L'absence de leviers d'influence sur une administration opaque et non soumise à des délais contraignants a neutralisé les efforts de suivi.

Risques Externes et leur traitement

- **Lourdeur bureaucratique et inertie administrative** : Ce risque, pleinement matérialisé, a été le principal obstacle à la fois pour les conventions communales et l'agrément ONG. Le traitement par le CRADEC (relances, visites) s'est heurté à un « mur » d'opacité et d'immobilisme.
- **Changements de priorités des autorités locales** : Dans un contexte post-électoral et face à de multiples sollicitations, les maires de Dschang, Foumban et Mbouda ont relégué la formalisation du partenariat au second plan. Le plaidoyer technique du CRADEC, bien que solide, n'a pas réussi à créer un sentiment d'urgence ou à démontrer un gain politique suffisamment immédiat pour contrer ce risque. Le traitement a consisté à maintenir le dialogue et à démontrer la valeur ajoutée du partenariat par d'autres actions (vulgarisation du budget citoyen), dans l'espoir de débloquent la situation à plus long terme.
- **Risques de réticence et de sensibilité politique** : Le traitement des questions de transparence fiscale reste un sujet sensible. La stratégie de communication ouverte et de plaidoyer fondé sur des preuves a permis de maintenir un dialogue constructif avec les autorités réceptives, mais n'a pas totalement levé les réticences dans certaines localités.

II.3.2. Conséquences négatives imprévues sur les questions transversales des facteurs de risque

L'analyse des risques et de leur traitement a mis en lumière une conséquence négative imprévue, en particulier sur la question transversale de l'égalité des sexes.

- ✓ **Renforcement involontaire des inégalités de genre au sein des CCJF**

Bien que les CCJF aient été conçus comme des plateformes inclusives, leur composition effective a systématiquement reflété les déséquilibres structurels de la société. Lors de la désignation des représentants pour le 7e Dialogue Citoyen en 2025, par exemple, seuls 20 % (1 sur 5) étaient des femmes. Ce déséquilibre est le résultat de facteurs de risque externes (normes sociales, disponibilité des femmes, réseaux de pouvoir locaux souvent masculins) que le projet n'a pas suffisamment anticipés ou traités. Ceci a permis de relever que les voix des femmes sont sous-représentées dans les discussions et les décisions des CCJF, ce qui signifie que les priorités et les recommandations issues de ces comités risquent de ne pas refléter adéquatement les réalités et les besoins spécifiques des femmes en matière de fiscalité et de services publics.

Cette situation souligne l'importance cruciale, pour les futurs projets, de ne pas se contenter de créer des espaces de participation, mais d'y intégrer des mécanismes contraignants pour garantir une représentation équilibrée et une prise en compte effective des enjeux de genre.

II.4. CONSÉQUENCES POSITIVES ET / OU NÉGATIVES IMPRÉVUES LORS DE LA MISE EN OEUVRE DU PROJET

La phase III du projet a généré des conséquences, principalement positives, qui n'étaient pas explicitement planifiées mais qui ont considérablement renforcé son impact et sa portée.

Conséquences positives imprévues

✓ Influence législative directe

L'adoption de la **Loi n° 2024/020 sur la fiscalité locale** en décembre 2024 est la conséquence positive la plus marquante et la plus inattendue de la phase III. Bien que le projet visât à influencer les politiques, l'aboutissement à une loi d'une telle ampleur, intégrant des recommandations portées par le CRADEC et ses partenaires, dépasse les objectifs initiaux. Elle consacre le rôle du CRADEC comme un acteur clé de la réforme fiscale au Cameroun.

✓ Intégration des FFI dans le document budgétaire national

L'intégration formelle de la lutte contre les Flux Financiers Illicites dans le Document de Programmation Budgétaire de l'État pour 2026 est une autre avancée majeure. Elle signifie que les messages du CRADEC et du caucus APNIFIT ont non seulement été entendus, mais ont été institutionnalisés dans le cadre de planification macro-économique du pays.

✓ Création d'une fenêtre d'opportunité politique post-électorale

Le contexte de l'élection présidentielle de 2025 et le discours d'investiture du président réélu, qui a repris des engagements sur l'inclusion et la lutte contre la corruption, ont créé un environnement politique extrêmement favorable. Cette dynamique nationale, bien qu'externe au projet, amplifie la

légitimité et la pertinence des plaidoyers du CRADEC pour la phase à venir, en fournissant des points d'ancrage officiels pour ses demandes.

✓ **Élargissement et diversification de l'audience**

La stratégie numérique du CRADEC a eu un effet boule de neige inattendu. La production de contenus variés (capsules vidéo, reportages, infographies) et leur diffusion sur les réseaux sociaux ont permis de toucher un public beaucoup plus large et plus jeune que celui des ateliers traditionnels. Cette audience numérique engagée constitue un nouveau capital d'influence et un relais de sensibilisation puissant pour l'avenir.

✓ **Renforcement des réseaux de collaboration horizontale**

La mise en place des CCJF et la collaboration avec ONAPED ont créé une dynamique de regroupement et de partage d'expériences entre OSC locales. Cette synergie, qui dépasse le cadre du projet, renforce le tissu associatif de la région de l'Ouest et crée des opportunités de collaboration future sur d'autres thématiques.

✓ **Reconnaissance internationale de l'expertise**

La phase III a consacré le CRADEC comme un leader continental de la justice fiscale, dépassant largement le cadre national. La marque la plus éclatante de cette reconnaissance a été l'élection de son Directeur Exécutif à la présidence du Conseil d'Administration de Tax Justice Network Africa (TJNA). Ce positionnement stratégique au sein de l'instance de gouvernance du premier réseau panafricain de justice fiscale a offert au CRADEC une plateforme unique pour influencer les orientations stratégiques du réseau, partager l'expérience camerounaise et renforcer son rôle de leader d'opinion à l'échelle continentale.

Parallèlement, l'intégration systématique du CRADEC dans des événements de premier plan tels que l'Académie internationale pour la justice fiscale (ITJA) au Kenya en 2023, en Tanzanie en 2024 et à Pretoria en 2025 ; la Conférence annuelle sur les FFI à Johannesburg, ou encore sa contribution d'expert à l'élaboration du volet genre du Fair Tax Monitor (FTM) a transformé l'organisation. Ces participations ne sont plus de simples exercices de renforcement de capacités ; elles ont propulsé le CRADEC au rang d'expert reconnu sur la scène africaine, en particulier sur le nexus entre genre et fiscalité, un créneau où son expertise est désormais sollicitée. Cette nouvelle stature lui a ouvert les portes de partenariats stratégiques inédits et a considérablement élargi sa sphère d'influence régionale, lui permettant de contribuer activement à l'agenda panafricain de la justice fiscale et de porter la voix de la société civile camerounaise au plus haut niveau.

• **Conséquences négatives imprévues**

✓ **Surveillance accrue du Cameroun sur les questions de blanchiment**

Les plaidoyers du CRADEC sur la transparence et la lutte contre les FFI, notamment sur la nécessité de publier et d'appliquer les textes sur le bénéficiaire effectif, ont été en partie relayés. Cependant, les retards persistants du gouvernement dans ce domaine ont contribué à maintenir le Cameroun sous la surveillance d'instances internationales comme le GAFI. Bien que le CRADEC ne soit pas responsable de ces retards, ses actions mettent en lumière les lacunes de l'État, ce qui peut être perçu comme une pression négative par certains acteurs gouvernementaux, même si cela renforce la pertinence du plaidoyer.

- ***Suspension du Cameroun à l'ITIE et fragilisation de la dynamique de transparence extractive***

Malgré les efforts soutenus du CRADEC et d'autres organisations de la société civile pour renforcer la transparence dans le secteur extractif, le Cameroun a fait face à une suspension dans le cadre du processus de l'ITIE. Cette situation constitue une conséquence négative imprévue du contexte global de gouvernance, indépendante de la volonté des acteurs de la société civile, mais ayant des répercussions sur l'environnement de plaidoyer. Au cours de la phase III, le CRADEC a pourtant joué un rôle actif et structurant au sein du Comité ITIE Cameroun, notamment à travers :

- Sa participation technique aux travaux du Comité multipartite ;
- Sa contribution aux rapports annuels et aux consultations du Secrétariat international ;
- Son plaidoyer pour une meilleure publication des données, y compris sur la propriété effective (bénéficiaires effectifs) ;
- Ses efforts pour renforcer l'engagement qualitatif des OSC dans la gouvernance du processus.

Cependant, des insuffisances persistantes retards dans la publication de certaines informations, faiblesses dans la mise en œuvre des exigences relatives à la transparence des bénéficiaires effectifs, défis liés au fonctionnement du Comité multipartite et à la régularité des rapports ont contribué à la décision de suspension. Cette situation a eu plusieurs effets indirects :

- Affaiblissement temporaire de la crédibilité internationale du pays sur les questions de gouvernance extractive ;
- Tension accrue dans l'espace de dialogue multipartite, certains acteurs percevant les plaidoyers de la société civile comme une exposition internationale des défaillances nationales ;
- Risque de démobilisation des acteurs locaux, face à un sentiment de recul institutionnel.

Toutefois, cette suspension a également renforcé la pertinence du plaidoyer du CRADEC. Elle a mis en évidence la nécessité d'une réforme plus structurelle de la gouvernance extractive et d'un engagement plus fort de l'État en matière de transparence. Elle a aussi confirmé le rôle indispensable de la société civile comme vigie technique et démocratique dans les mécanismes internationaux de redevabilité.

Ainsi, bien que constituant une conséquence négative du contexte national, la suspension à l'ITIE a paradoxalement consolidé la légitimité des actions du CRADEC et souligné l'importance de maintenir un plaidoyer fondé sur des preuves et aligné sur les standards internationaux.

II.5. BREVE EVALUATION DE LA VALEUR AJOUTEE ET DE LA CONTRIBUTION DU DONATEUR AU-DELA DE LA SUBVENTION

La valeur ajoutée du secrétariat de TJNA et, par son intermédiaire, de NORAD, a largement dépassé le cadre du simple soutien financier tout au long de la phase III. Leur contribution s'est matérialisée par un accompagnement stratégique multidimensionnel qui a catalysé l'impact et renforcé les capacités institutionnelles du CRADEC de manière durable.

Le secrétariat TJNA a apporté un appui technique et un renforcement des capacités de haut niveau, bien au-delà des exigences contractuelles. Des échanges réguliers ont permis d'affiner les stratégies de plaidoyer et d'analyse. Cette collaboration a culminé avec une visite stratégique de l'équipe de TJNA au Cameroun en mai 2024. Pendant trois jours, des sessions intensives ont été menées, couvrant des domaines aussi variés que la fiscalité internationale avancée (programme BEPS, convention de l'ONU), l'utilisation optimale de la plateforme de connaissances TIFHUB, le renforcement des pratiques de suivi-évaluation et la refonte de la planification financière vers un budget associatif durable. Cette immersion a eu un effet catalyseur direct sur les compétences de l'équipe et la structuration interne du CRADEC. Par ailleurs, la facilitation de la participation de membres du personnel à des formations de pointe, telles que l'académie de justice fiscale (ITJA) à Pretoria et la 13e Conférence annuelle sur les Flux Financiers Illicites à Johannesburg, a permis un transfert de connaissances et une exposition aux meilleures pratiques continentales, enrichissant substantiellement la qualité des productions et des interventions du CRADEC.

Au-delà des formations, TJNA a ouvert des portes vers des réseaux d'expertise et d'influence autrement difficilement accessibles. La contribution du CRADEC à la rédaction du volet genre du Fair Tax Monitor (FTM) Cameroun dans le cadre du projet GET est un exemple concret de cette intégration dans des initiatives de recherche de pointe par TJNA. La participation aux réunions du conseil exécutif de TJNA, dont le CRADEC a assuré la présidence, a également permis à l'organisation de contribuer à la définition des stratégies panafricaines en matière de justice fiscale, consolidant son leadership et sa légitimité.

TJNA a joué un rôle de partenaire stratégique dans la réflexion sur l'avenir du CRADEC. Des discussions fructueuses ont été engagées sur la transition d'une gestion par « budget projet » vers un budget associatif annuel intégré, posant les bases d'une planification financière plus stratégique et d'une plus grande autonomie. Cet appui à la gouvernance interne, couplé aux conseils sur la recherche de financements diversifiés, contribue directement à la résilience et à la pérennité de l'organisation au-delà du cycle de financement de SCUT III.

II.6. BRÈVE ÉVALUATION DE LA MANIÈRE DONT LE PROJET A CONTRIBUÉ À RENFORCER LE CRADEC ET LES AUTRES SOCIÉTÉS CIVILES AVEC LESQUELLES IL A TRAVAILLÉ DANS LE CADRE DU PROJET

La phase III du projet SCUT a agi comme un puissant catalyseur de renforcement institutionnel, tant pour le CRADEC lui-même que pour l'écosystème plus large de la société civile camerounaise.

✓ Consolidation du leadership et de l'expertise du CRADEC

Le projet a transformé le CRADEC, le faisant passer d'un acteur de la société civile à une institution de référence nationale et régionale. La reconnaissance la plus éclatante de cette évolution est la réélection du CRADEC en tant que représentant de la société civile et sa référence comme Lead des OSC sur certains sujets (rédaction des contributions des OSC dans les rapports d'avancement annuels ITIE, consultations du Secrétariat International ITIE, groupes de travail ad hoc sur les exigences de transparence, etc.) au sein du Comité ITIE Cameroun. Ce mandat, renouvelé par ses pairs, témoigne de la confiance acquise et de sa crédibilité technique sur les questions de transparence extractive. Sa participation active et son rôle de leader dans la thématique « Fiscalité » au sein du Groupe de Référence de la Société Civile pour la Transparence des Finances Publiques (GRSTFP) renforcent cette position. Cette reconnaissance est également formellement attestée par la lettre de remerciement adressée par la Directrice Exécutive de TJNA, Chenai Mukumba, suite à sa visite en mai 2024. Dans ce document, elle salue "l'engagement et l'expertise" de l'équipe du CRADEC, soulignant la qualité exceptionnelle des échanges et la contribution de l'organisation aux objectifs communs de justice fiscale. Cette appréciation, émanant du partenaire technique principal, valide de manière éclatante le niveau de professionnalisme et d'expertise atteint par le CRADEC.

Aussi, La participation à des formations internationales (ITJA, conférences de TJNA), la production d'études de référence (FTM-Genre, analyses sur la fiscalité locale) et la contribution à des rapports collectifs (Citizen Lenses Report) ont consolidé une expertise interne de haut niveau, notamment sur le lien entre genre et fiscalité, un créneau désormais bien identifié.

Le diagnostic organisationnel et la finalisation du plan stratégique 2023-2025 ont permis de professionnaliser les processus internes. Les discussions avec TJNA sur la transition budgétaire vers un modèle associatif annuel témoignent d'une maturité croissante dans la gestion et la planification à long terme.

✓ ***Renforcement des OSC partenaires à travers la création d'un réseau d'acteurs compétents et connectés***

Le projet a délibérément cherché à renforcer les OSC locales et thématiques, créant un effet multiplicateur. Le partenariat opérationnel avec ONAPED pour le suivi des CCJF a renforcé les capacités de cette OSC locale et lui a donné une visibilité accrue. Plus largement, les formations et l'accompagnement fournis aux membres des cinq CCJF ont outillé une nouvelle génération de militants locaux de la justice fiscale, capables de mener des actions de sensibilisation, de réaliser des enquêtes et de dialoguer avec leurs élus. La distinction de 20 de leurs membres en tant que « Champions de la Justice Fiscale » a officialisé et valorisé leur engagement.

Le CRADEC a aussi joué un rôle moteur au sein de coalitions clés. Sa participation active aux travaux du GRSTFP et à la plateforme des OSC de l'ITIE a renforcé la capacité collective de ces groupes à formuler des plaidoyers cohérents et percutants. La co-production et la diffusion de la note de positionnement de PWYP Cameroun sur le rapport ITIE 2022 en est une illustration concrète.

Le projet a favorisé la création de liens entre les OSC de la région de l'Ouest, les parlementaires du caucus APNIFFT et les médias. Les Dialogues Citoyens ont servi de plateformes de rencontre et d'échange, brisant les silos et créant une communauté de pratique autour des enjeux de justice fiscale.

II.7. BRÈVE ÉVALUATION DE LA RENTABILITÉ, EN ASSOCIANT LES COÛTS DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET À L'EFFICACITÉ OBTENUE (RENTABILITÉ)

L'évaluation de la rentabilité de la phase III du projet SCUT repose sur une analyse qualitative de l'optimisation des ressources, démontrant une capacité à maximiser l'impact tout en maîtrisant les coûts, et à générer des résultats dont la valeur dépasse largement l'investissement financier initial.

- **Optimisation des ressources médiatiques par des partenariats structurants**

La décision stratégique de transformer le concours de productions médiatiques (2024) en un partenariat durable avec le média INTÉGRATION (2025) est un exemple majeur d'efficacité. Plutôt que de financer des productions ponctuelles et dispersées, cette approche a permis de garantir une production régulière et de haute qualité (une série de 5 reportages) à un coût prévisible et maîtrisé. L'impact quantitatif (audience) et qualitatif (profondeur de l'analyse, lien avec l'actualité) de ce partenariat a été bien supérieur à ce qu'un concours traditionnel aurait pu générer pour un investissement similaire.

- **Maximisation de l'impact via les relais locaux (CCJF)**

L'implication des CCJF comme multiplicateurs d'action a démontré une efficacité remarquable en termes de rapport coût-impact. Leur mobilisation pour la vulgarisation du Budget Citoyen 2025 dans 12 communes a permis de démultiplier la portée de cette action nationale sans nécessiter de ressources logistiques et humaines proportionnelles de la part du CRADEC. Cette appropriation locale des actions constitue un levier puissant pour étendre l'influence du projet avec des moyens limités, tout en renforçant l'autonomie et la légitimité des comités.

- **Capitalisation et réutilisation d'outils éprouvés**

Le CRADEC a systématiquement appliqué une logique d'économie de moyens en capitalisant sur les productions existantes. Les études et notes politiques produites en 2023 ont alimenté les formations, les Dialogues Citoyens et les documents de plaidoyer des années suivantes, sans coût de production supplémentaire. De même, les capsules audio et vidéo ont été rediffusées sur les plateformes numériques (YouTube, réseaux sociaux), prolongeant leur durée de vie et augmentant leur audience sans investissement additionnel.

- **Rentabilité socio-économique et politique**

La rentabilité du projet ne se mesure pas seulement en termes financiers, mais aussi par sa contribution à des changements systémiques. Le coût de la mise en œuvre du projet est dérisoire comparé aux bénéfices potentiels des réformes qu'il a contribué à initier. L'intégration de la lutte contre les FFI dans le document budgétaire national ou l'adoption de la loi sur la fiscalité locale sont des résultats dont l'impact sur la mobilisation des ressources domestiques et l'efficacité de la dépense publique se chiffrera en centaines de milliards de FCFA à moyen et long terme. Le projet a ainsi agi comme un investissement à très haut rendement pour les finances publiques camerounaises.

- **Optimisation des ressources par l'appui technique du partenaire**

La valeur de l'appui technique non-financier apporté par TJNA est inestimable. La visite de l'équipe en mai 2024, avec ses sessions de formation de pointe sur la fiscalité internationale, le suivi-évaluation et la gestion financière, représente un apport de connaissances et de compétences qui aurait nécessité un budget de conseil considérable s'il avait dû être acquis sur le marché. Cette mutualisation des expertises au sein du réseau est un modèle d'efficience, maximisant l'impact des ressources globales du projet.

III. COOPERATION - DURABILITE - LEÇONS APPRISSES

III.1. MISE EN ŒUVRE DU PROJET EN COOPÉRATION AVEC D'AUTRES DONATEURS ET / OU LES AUTORITÉS NATIONALES / LOCALES ET CONFORMITÉ AUX PLANS DE CES AUTORITÉS

Le succès de la phase III du projet SCUT repose en grande partie sur sa capacité à s'intégrer dans un écosystème de partenariats stratégiques et à s'aligner sur les priorités nationales.

- Collaboration institutionnelle avec le MINFI

Le partenariat avec le MINFI a été central. La mission confiée au CRADEC pour la vulgarisation du Budget Citoyen 2024 et 2025 dans la région de l'Ouest a non seulement ancré les actions du projet dans les priorités nationales de transparence budgétaire, mais a également fourni une légitimité institutionnelle et un accès privilégié aux communautés locales. Cette collaboration s'inscrit dans le cadre plus large du Plan Global de Reformes de la Gestion des Finances Publiques (PGRGFP), au sein duquel le CRADEC, via le GRStFP, a activement contribué sur la thématique « Fiscalité ».

- Partenariat opérationnel avec les OSC locales

La collaboration avec l'OSC ONAPED a été indispensable pour le suivi rapproché et l'animation des CCJF. Ce partenariat a assuré une présence et une crédibilité locales continues, permettant de surmonter les défis logistiques et de tisser des liens de confiance avec les communautés. Le travail avec ZENU Network pour la formation des OSC en 2023 a également renforcé cette approche.

- Dialogue structuré avec les parlementaires (APNIFFT)

L'implication proactive des parlementaires membres du Caucus national APNIFFT a servi de courroie de transmission essentielle entre la société civile et le pouvoir législatif. Cette coopération a permis de traduire les analyses techniques du CRADEC en questions orales percutantes lors du DOB et en propositions d'amendements législatifs, aboutissant à des avancées majeures comme la loi sur la fiscalité locale.

- Synergies avec les partenaires techniques et financiers

Le projet a su créer des synergies avec d'autres acteurs du développement. La collaboration avec Expertise France et Oxfam dans le cadre du projet GET (Genre, Égalité et Transparence) a enrichi l'expertise du CRADEC sur la fiscalité sensible au genre et inscrit son action dans un mouvement régional plus large. Les échanges avec la GIZ ont également ouvert des perspectives de collaboration future sur la fiscalité locale.

- Participation active aux plateformes multipartites

Le leadership du CRADEC au sein de l'ITIE et sa participation aux travaux du GRSTFP ont permis d'aligner les objectifs du projet avec les agendas de ces plateformes, renforçant la cohérence et la portée des plaidoyers collectifs.

III.2. PRESERVATION DES PROBLEMES TRANSVERSAUX (ANTI-CORRUPTION, L'ENVIRONNEMENT ET LA VULNERABILITE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE, DROITS DE L'HOMME, Y COMPRIS LES DROITS DES PERSONNES HANDICAPEES, DROITS DES FEMMES ET EGALITE DES SEXES)

Les questions transversales ont été intégrées de manière systémique dans la conception et la mise en œuvre de la phase III, avec une attention particulière portée à l'égalité des sexes.

➤ **Lutte contre la corruption et FFI**

La lutte contre la corruption a été le fil conducteur du projet, opérationnalisée à travers la campagne « Stop The Bleeding » (STB). Elle a structuré le plaidoyer mené avec les parlementaires pour l'inclusion des FFI dans la loi de finances, et a été au cœur des formations des OSC et des médias. Les mécanismes de contrôle interne du CRADEC ont garanti la transparence dans la gestion des fonds du projet, en conformité avec les exigences du donateur.

➤ **Égalité des sexes et droits des femmes**

La question du genre a été érigée en priorité stratégique au cours de cette phase. Elle a constitué le thème central du 7^e Dialogue Citoyen (« *Vers une justice fiscale équitable : promouvoir l'engagement citoyen et l'équité de genre* ») et le fil rouge des productions médiatiques en partenariat avec INTÉGRATION. La contribution du CRADEC à la rédaction du volet genre du Fair Tax Monitor (FTM) a institutionnalisé cette expertise.

➤ **Droits de l'Homme**

Les Dialogues Citoyens ont systématiquement associé la lutte contre la corruption à la promotion des droits humains, comme en 2023 avec le thème « *Unis contre la Corruption et pour les Droits de l'Homme* ». Le plaidoyer pour la transparence dans le secteur extractif vise également à protéger les droits des communautés riveraines des sites miniers.

➤ **Environnement et changement climatique**

Bien que moins central, cet aspect a été abordé, notamment à travers l'étude sur la transparence dans le secteur minier (EMAPE), qui a des implications environnementales directes. Le plaidoyer pour une meilleure gestion des revenus extractifs vise indirectement à financer des politiques d'adaptation et d'atténuation du changement climatique.

III.3. MAINTENANCE ET RENFORCEMENT DES RESULTATS OBTENUS A LA FIN DE LA PERIODE DE FINANCEMENT

La durabilité des acquis de la phase III a été une préoccupation constante, et les résultats obtenus ont été conçus pour perdurer au-delà du cycle de financement actuel, reposant sur trois piliers : opérationnel, politique et partenarial.

- **Sur le plan opérationnel, nous avons des structures locales pérennes et autonomes**

Les Comités Communaux de Justice Fiscale (CCJF) sont désormais des structures locales ancrées dans leurs communautés. Dotés de plans de travail co-construits avec le CRADEC, ils ont acquis une autonomie opérationnelle et une légitimité reconnue par leurs communes et par le MINFI lui-même, qui les a mobilisés comme relais. Cette institutionnalisation de fait assure leur fonctionnement continu, même avec un accompagnement réduit du CRADEC. La signature de conventions avec deux communes renforce cette pérennité.

Le partenariat médiatique avec INTÉGRATION a été contractualisé, passant d'une initiative ponctuelle à une collaboration éditoriale durable. Ce modèle de partenariat structurant, basé sur une relation gagnant-gagnant, garantit une visibilité continue des enjeux de justice fiscale dans le paysage médiatique camerounais, sans dépendre entièrement des financements du projet.

- **Sur le plan politique et stratégique, nous avons des réformes et des engagements institutionnalisés**

Les avancées législatives et politiques constituent le gage de durabilité le plus solide. L'adoption de la Loi n° 2024/020 sur la fiscalité locale et l'intégration de la lutte contre les FFI dans le Document de Programmation Budgétaire sont des acquis inscrits dans le marbre de la loi et des politiques publiques, qui continueront à produire leurs effets bien après la fin du projet.

De plus, le CRADEC est désormais reconnu comme un interlocuteur crédible et technique par les pouvoirs publics, comme en témoigne sa réélection au sein du Comité ITIE et sa participation au Forum MINFI/OSC. Cette reconnaissance institutionnelle ouvre des canaux de dialogue durables. L'interpellation des candidats à l'élection présidentielle a créé une nouvelle dynamique : le CRADEC peut désormais baser son futur plaidoyer sur les engagements pris par le président élu, transformant une demande citoyenne en un suivi d'engagements politiques de haut niveau.

- **Sur le plan partenarial, nous avons un réseau d'acteurs consolidé**

Le projet a consolidé un réseau dense et fonctionnel d'acteurs engagés pour la justice fiscale : le Caucus APNIFFT, les OSC du GRSTFP et de l'ITIE, les médias partenaires, et les CCJF. Ce capital social et ces relations de confiance, renforcées par trois ans de collaboration, constituent un atout majeur pour la poursuite des actions communes, que ce soit dans le cadre de nouveaux projets ou à travers des initiatives autonomes.



III.4. QUELLES SONT LES LEÇONS LES PLUS IMPORTANTES TIRÉES DU PROJET JUSQU'À PRÉSENT

L'expérience de la phase III du projet SCUT a été riche d'enseignements, qui guideront les stratégies futures du CRADEC et de ses partenaires.

- **Le plaidoyer fondé sur des preuves est la clé de l'influence**

La production d'études de qualité (FTM, analyse sur la fiscalité locale) a fourni une base factuelle irréfutable qui a donné de la crédibilité et de la légitimité aux plaidoyers du CRADEC, tant auprès des parlementaires que du gouvernement. L'investissement dans la recherche-action est un levier d'influence fondamental.

- **L'ancrage local et l'autonomisation des acteurs de base sont essentiels pour la durabilité**

La création et l'accompagnement des CCJF ont prouvé que des citoyens formés et organisés peuvent devenir des acteurs légitimes et efficaces de la gouvernance locale. Leur mobilisation par le MINFI pour la vulgarisation du budget citoyen est la preuve ultime de leur pertinence. Investir dans le niveau local, c'est investir dans la pérennité du changement.

- **Les partenariats stratégiques et durables avec les médias sont plus efficaces que des actions ponctuelles**

La transformation du concours médiatique en un partenariat éditorial avec INTÉGRATION a permis de passer de productions isolées à une couverture continue, approfondie et percutante. Ce modèle, basé sur la confiance et la co-construction, est à privilégier pour maximiser l'impact et la visibilité à long terme.

- **L'adaptation agile au contexte politique est cruciale pour saisir les opportunités**

La décision de produire un document de plaidoyer spécifique pour l'élection présidentielle de 2025 a permis de placer la justice fiscale au cœur du débat national et d'obtenir des engagements au plus haut niveau de l'État. Savoir lire le contexte et ajuster sa stratégie en temps réel est une compétence clé pour une OSC d'influence.

- **L'intégration du genre nécessite des mesures proactives et contraignantes**

La sous-représentation persistante des femmes dans les CCJF a montré qu'il ne suffit pas de créer des espaces de participation. Pour garantir l'équité, il est indispensable d'instaurer des mesures correctives fortes, telles que des quotas de participation, un ciblage spécifique du recrutement des femmes leaders, et l'intégration systématique de modules sur la fiscalité sensible au genre dans toutes les formations.

III.5. ECARTS ET EXPERIENCES VECUS PENDANT LA PERIODE DU PROJET

Au cours de la phase III, plusieurs écarts par rapport aux plans initiaux et des expériences significatives ont façonné la mise en œuvre et l'apprentissage du projet.

- *Écarts et défis rencontrés*

- **Lenteurs administratives et bureaucratiques persistantes**

L'obstacle majeur et récurrent a été la lenteur des processus administratifs externes. Le blocage du dossier d'agrément du CRADEC au MINAT, malgré un suivi assidu sur trois ans, et les retards dans la signature des conventions avec trois communes sur cinq illustrent la difficulté de collaborer avec une administration souvent opaque et non soumise à des délais contraignants. Cet écart a limité la pleine réalisation de deux objectifs clés du projet.

- **Déficit de représentation féminine dans les CCJF**

Bien que le projet ait fait de l'équité de genre une priorité, un écart significatif a été constaté entre l'intention et la réalité sur le terrain. La composition des CCJF est restée majoritairement masculine, reflétant les déséquilibres structurels de la société. Cet écart a été une expérience humiliante, rappelant que la lutte contre les inégalités nécessite des stratégies plus offensives que la simple création d'espaces de participation.

- **Résistance de certaines autorités locales**

Malgré des années de dialogue et de démonstration de la valeur ajoutée du partenariat, les maires de Dschang, Foumban et Mbouda n'ont pas formalisé leur engagement. Cette résistance a révélé les limites des stratégies d'influence employées et la nécessité de mieux comprendre et d'adresser les intérêts et les contraintes spécifiques de ces décideurs locaux.

- *Expériences acquises et bonnes pratiques à capitaliser*

- **Le pouvoir transformateur des partenariats durables**

La réussite du partenariat avec INTÉGRATION est une expérience extrêmement positive à capitaliser. Elle démontre que sortir d'une logique de prestation de service ponctuelle pour entrer dans une logique de co-construction avec un partenaire partageant des valeurs communes peut démultiplier l'impact et la qualité des productions. Ce modèle est applicable à d'autres types de partenariats.

- **L'efficacité du ciblage stratégique des décideurs**

La remise d'un document de plaidoyer aux 12 candidats à l'élection présidentielle a été une expérience marquante. Elle a prouvé qu'un message bien conçu, ciblant les bonnes personnes au



bon moment (fenêtre d'opportunité politique), peut avoir un impact considérable. Cette stratégie de ciblage de haut niveau est à reproduire lors de moments politiques clés.

- **L'importance de la communication numérique pour toucher de nouvelles cibles**

La croissance exponentielle de l'audience sur les réseaux sociaux et YouTube a été une révélation. La production de contenus adaptés à ces plateformes (capsules vidéo, infographies) a permis de toucher un public jeune et urbain, traditionnellement difficile à mobiliser sur des questions fiscales. Cette expérience ouvre la voie à une stratégie de communication plus diversifiée et plus percutante pour l'avenir.

- **La force du plaidoyer collectif et de la synergie entre acteurs**

La contribution du CRADEC à l'adoption de la loi sur la fiscalité locale n'a pas été un travail solitaire. Elle a été le fruit d'une synergie entre les recherches du CRADEC, le relais des parlementaires du Caucus APNIFFT, et la mobilisation plus large des membres de l'administration et des OSC. Cette expérience confirme que la coordination et la collaboration entre différents types d'acteurs (recherche, législatif, société civile) sont la clé pour obtenir des changements systémiques.