

PROGRAMME FED DE L'UNION EUROPÉENNE POUR LE CAMEROUN

EVALUATION FINALE DU PROGRAMME D'APPUI A LA  
SOCIETE CIVILE (PASC - 10EME FED) ET  
IDENTIFICATION/FORMULATION DE LA COMPOSANTE  
"SOCIETE CIVILE" DU PRO-CIVIS 11EME FED  
Lettre de contrat N° 2015/362570

RAPPORT de la MISSION DE FORMULATION

Rédigé par :

Luisa Maria AGUILAR TIRABOSCHI

Guy Alain EBOUELE NGOUME

Mars 2016



Ce projet est financé par  
l'Union européenne



Ce projet est mis en œuvre par  
IBF International Consulting

“Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de du contractant et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l’avis de l’Union européenne. ”

## REMERCIEMENTS

Les experts souhaitent remercier la Délégation de l'Union Européenne au Cameroun, les OSC et tous les acteurs qui ont participé à l'organisation de cette mission. Leur disponibilité et collaboration ont contribué à la bonne réalisation de la phase de formulation de la composante « Société Civile » du PROCIVIS.

L'équipe de la mission exprime également sa reconnaissance envers toutes les autorités, OSC et diverses parties prenantes qui ont participé aux entretiens et aux ateliers de consultation, acceptant de partager leurs perceptions, suggestions et recommandations pour le Programme PROCIVIS.

## TABLE DES MATIERES

Remerciements .....	3
Table des matières .....	4
Acronymes et abréviations .....	6
1 Introduction.....	8
1.1 Présentation de la mission : ses objectifs .....	8
1.2 Méthodologie de la mission .....	8
1.3 Structure du Rapport .....	10
2 Perspectives sur l'appui de la DUE Cameroun et Position de l'Etat Camerounais par rapport a la société civile .....	11
2.1 Cadre de coopération Cameroun et Union Européenne concernant la société civile.....	12
2.2 Prise en compte de la Société Civile dans les documents de la Stratégie National .....	13
2.3 Les principaux défis à relever pour une émancipation de la Société Civile au Cameroun ...	15
3 Analyse des parties prenantes .....	16
3.1 Les Organisations de la Société Civile .....	16
3.2 Contribution/participation du MINATD .....	19
3.3 Contribution/participation de la CNDHL: .....	21
3.4 Contribution/participation du MINEPAT .....	24
4 Risques et hypoyheses .....	25
5 Enseignements tirés, complémentarités et approches transversales .....	26
5.1 Enseignements tirés .....	26
5.2 Complémentarités.....	29
5.3 Approches Transversales .....	32
5.3.1 L'approche basée sur les droits.....	33
5.3.2 L'approche genre .....	33
6 Description de l'action .....	35
6.1 Approches à prioriser dans la mise en œuvre du programme .....	36
6.2 Approche Stratégique OS1: Renforcement des capacités.....	38
6.3 Approche Stratégique OS2: Amélioration du Cadre légal .....	40
6.4 Présentations des activités .....	43
6.4.1 Préparation de la phase de démarrage.....	43
6.4.2 Démarrage du Programme .....	44
6.4.3 Activités OS 1 – Renforcement des capacités .....	44
6.4.4 Activités OS 2 – Amélioration du cadre légal .....	47
6.5 Tableaux récapitulatifs des activités concernant l'OS 1 et 2.....	50

6.6	Chronogramme :.....	53
6.7	Suivi, accompagnement et évaluation.....	56
6.8	Communication/partage et diffusion des connaissances .....	58
6.9	Stratégie de durabilité.....	58
7	Modalité de mise en œuvre.....	60
7.1	Montage Institutionnel .....	60
7.2	Modalités de mise en œuvre .....	62
7.2.1	Bureau d'étude et Consortium International .....	62
7.2.2	Clarifications concernant la Gestion de la Composante Société Civile.....	64
8	Budget Composante Société Civile.....	66
9	Matrice du Cadre Logique .....	68

**Liste des annexes:**

Annexe 1	Termes de référence
Annexe 2	Agenda de la mission
Annexe 3	Liste des personnes rencontrées/interviewées
Annexe 4	Liste des participants aux ateliers de consultation
Annexe 5	Programme des ateliers de consultation des OSC
Annexe 6	Liste des documents consultés
Annexe 7	Rapport des résultats des ateliers
Annexe 8	PPT support ateliers Evaluation PASC
Annexe 8	PPT support ateliers Présentation PROCIVIS
Annexe 9	PPT Sous-groupe Renforcement des capacités
Annexe 9	PPT Sous-groupe Cadre Légal

## ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AA	Autorités Administratives
ACP	Afrique, Caraïbe, Pacifique
AE	Acteurs étatiques
AFD	Agence Française de Développement
ANE/AL	Acteurs non Etatiques et Autorités locales
BUNEC	Bureau National de l'Etat Civil
CAON	Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme du MINATD
CE	Commission Européenne
CLP	Cameroon Leadership Partnership
CNDHL	Commission Nationale des Droits de l'Homme et Libertés
COFIL	Comité de Pilotage
DA	Document d'Action
DCP	Droits Civils et Politiques
DEVCO	Développement et Coopération/EuropeAid
DSEC	Droits Socio-économiques et Culturels
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
DTA	Dispositions Techniques et Administratives
DUE	Délégation de l'Union Européenne
IEDDH	Instrument Européenne D
FAAP	Fonds d'Appui aux Actions Pilotes
FASC	Facilité d'Appui à la Société Civile au Cameroun
FED	Fond Européenne de Développement
FES	Fondation Friedrich-Ebert
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
MINATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement de Territoire

ON	Ordonnateur National
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONGI	Organisations Non- Gouvernementales Internationales
OSC	Organisations de la Société Civile
OR	Organisation Relais
PACDET	Programme d'amélioration des conditions de détention et du respect des Droits de l'Homme
PACDDU	Programme d'appui aux capacités décentralisées de développement urbain
PADDL	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
PAJ	Programme d'Appui à la Justice
PAPA	Programme d'Amélioration de la Productivité Agricole
PASOC	Programme d'Appui à la Structuration de la Société Civile
PDR	Programme de Développement rural
PIN	Programme Indicatif National
PNG	Programme National de Gouvernance
PROCIVIS	Programme d'Appui à la Citoyenneté Active
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
UE	Union Européenne
UGP	Unité de Gestion du Programme

# 1 INTRODUCTION

## 1.1 Présentation de la mission : ses objectifs

Conformément aux Termes de Référence - en se basant sur l'évaluation du PASC et le Document d'Action (phase d'Identification) - cette mission avait pour objectif de formuler la composante « Société Civile » du prochain Programme d'Appui à la Citoyenneté Active, PROCIVIS, du 11<sup>ème</sup> FED, en produisant :

- i. L'élaboration complète du Document d'Action (DA), selon la méthodologie et les modalités définies par la note d'instruction de DEVCO.
- ii. La présentation et détails des modalités de mise en œuvre, et du cadre logique indicatif.
- iii. La formulation des Dispositions Techniques et Administratives (DTA) et Annexes y relatives.

Selon les Termes de Référence, la phase de formulation (phase 2 de cette mission), accordera une attention particulière aux aspects suivants :

- i. Identification des modalités précises de mise en œuvre les plus pertinentes et efficaces, y compris via l'identification des partenaires potentiels de mise en œuvre, pour les deux priorités : (a) Renforcement organisationnel, institutionnel et stratégique des OSC et de leurs réseaux et (b) Amélioration du cadre légal régissant les organisations de la société civile.
- ii. Ciblage des groupes cibles et des bénéficiaires (quels types d'OSC? Où? Dans quels domaines ?) pour la priorité (a).
- iii. Proposition d'outils et de méthodologie à privilégier (notamment en se basant sur des expériences probantes dans d'autres pays) pour la mise en œuvre de la priorité (a).
- iv. Elaboration d'une stratégie visant à s'assurer de l'effective appropriation et collaboration des autorités concernées, notamment le MINATD, pour l'atteinte de résultats probants au sujet de la priorité (b).

La mission a été conduite par une équipe de deux experts : Luisa Maria Aguilar, experte internationale, Chef de mission, et Guy Alain Ebouele Ngoume, expert national. La phase de terrain a eu lieu du 1<sup>er</sup> au 18 février 2016.

## 1.2 Méthodologie de la mission

La méthodologie de la mission s'est structurée de manière à : (i) connaître, comprendre et analyser le contexte et les caractéristiques de la Société Civile au Cameroun ; (ii) analyser le cadre d'action des OSC, ainsi que leurs interactions et articulations entre elles-mêmes et avec les acteurs étatiques ; (iii) identifier les leçons apprises dans le cadre du PASOC et du PASC (10<sup>ème</sup> FED), ainsi que les recommandations issues de l'évaluation du PASC, pour le 11<sup>ème</sup> FED . La mission s'est aussi largement inspirée des analyses et recommandations du rapport final du contrat d'AT du PASC, mis à disposition de l'équipe par la Délégation de l'Union européenne en date du 31 mars 2016.

Les experts ont priorisé deux domaines spécifiques : lecture et analyse documentaires (annexe 6) ; et phase de terrain incluant des entretiens et des ateliers de consultations interrégionaux avec les OSC et des représentants des parties prenantes (annexes 2, 3 et 7). L'analyse documentaire a favorisé une meilleure compréhension des antécédents et du contexte d'intervention des programmes précédents d'appui à la société civile, (PASOC ; 9<sup>ème</sup> FED et PASC ; 10<sup>ème</sup> FED). Elle a permis aux experts d'identifier les questions prioritaires qui devraient être particulièrement observées durant la phase de terrain, notamment par rapport à l'approche stratégique, le modèle de gestion, le système de suivi et la capitalisation des résultats.

Pour la phase de terrain, les experts ont priorisé une approche méthodologique participative. Il était impératif de connaître les perceptions, attentes et propositions des parties prenantes. Les OSC étant un des acteurs principaux du développement et de la gouvernance démocratique au Cameroun, il était important de prendre en compte leurs avis et les leçons apprises concernant :

- i. Les acquis et points forts déjà obtenus dans le cadre des programmes précédents (PASC et PASOC), aspects qui devraient être capitalisés dans le futur programme.
- ii. Les aspects déjà travaillés mais qui nécessitent encore d'être consolidés.
- iii. Mais aussi identifier les craintes et difficultés constatées à partir des expériences, qui pourraient devenir des « blocages » pour l'atteinte des objectifs du nouveau programme.

La démarche participative devrait permettre également d'identifier, de manière croisée, des recommandations qui permettraient d'améliorer le cadre d'intervention et la mise en œuvre du PROCIVIS.

Les modalités suivantes ont été développées :

- i. Des rencontres et échanges individuels, avec pour cible principale les Acteurs Etatiques et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).
- ii. Des réunions avec le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD), la Commission Nationale pour les Droits de l'Homme et les Libertés (CNDHL) et les Organisations Non- Gouvernementales Internationales (ONGI).
- iii. Des ateliers de consultations interrégionales (Centre, Littoral et Sud-ouest) regroupant les Organisations de la Société Civile (OSC) de 9 régions, ainsi que des représentants du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement de Territoire (MINEPAT), du MINATD et de la CNDHL.
- iv. Un débriefing organisé à la fin de la mission avec la DUE et la CAON dans le but de partager les premiers résultats de la mission et de connaître leurs appréciations et suggestions.

Dans le cadre d'une démarche comparative, les experts ont également pris en compte des pratiques et approches réussies et probantes, réalisées dans le cadre des programmes similaires d'autres pays et pouvant être adaptées au contexte camerounais.

## 1.3 Structure du Rapport

Le document est structuré autour des points suivants :

- i. Introduction : présentant les objectifs et la méthodologie de la mission de formulation.
- ii. Les Perspectives sur l'appui de la DUE Cameroun et la position de l'Etat camerounais par rapport à la société civile. Ce point traite brièvement des enjeux actuels de la coopération au développement, et un aperçu des politiques publiques nationales et du cadre stratégique de l'UE.
- iii. La présentation des Parties Prenantes qui seront impliquées dans ce programme. Aussi leur capacité d'engagement, leurs forces et faiblesses, ainsi que leurs besoins, intérêts, priorités thématiques sont analysés afin de bien comprendre les opportunités et les éventuels blocages face aux changements poursuivis.
- iv. Les enseignements tirés et les complémentarités identifiées notamment à partir de l'évaluation du PASC et des échanges à l'occasion des ateliers interrégionaux. C'est sur la base de ces constats que l'action du PROCIVIS sera conçue afin d'optimiser sa pertinence et sa viabilité.
- v. Description de l'Action, approche stratégique et présentation des activités. Cette partie expose l'approche stratégique priorisée pour le programme, ainsi que les activités identifiées par résultat. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour assurer le suivi des effets sont identifiés.
- vi. Modalités d'aide, type de partenaires et modalités de mise en œuvre. Cette partie expose les modalités du montage et de la gestion du programme, ainsi que les procédures prévues pour sa mise en œuvre.
- vii. Budget global provisionnel présenté par engagement.
- viii. Annexes.

## 2 PERSPECTIVES SUR L'APPUI DE LA DUE CAMEROUN ET POSITION DE L'ETAT CAMEROUNAIS PAR RAPPORT A LA SOCIETE CIVILE

Plusieurs documents de la coopération de l'Union européenne et de la politique nationale camerounaise, reconnaissent la nécessité et l'importance d'accorder une priorité à l'inclusion de la société civile dans *la définition, la mise en œuvre, le contrôle démocratique et l'évaluation des politiques publiques*. Mais, l'implication de la société civile comme acteur stratégique de la gouvernance démocratique, dépend aussi d'un ensemble de conditions préalables notamment la reconnaissance du rôle complémentaire et de la contribution potentielle des Acteurs Non Etatiques (ANE) aux processus de développement. Il s'agit d'évoluer vers une logique d'accompagnement des acteurs dans le processus de transformation au niveau politique, institutionnel, économique et social, favorisant leur participation responsable et de bonne gouvernance, dans la lutte contre la pauvreté et la construction d'une démocratie participative.

Cependant, ces conditions ne sont pas toujours remplies. Malgré la tendance générale à une reconnaissance progressive des OSC ; celles-ci ne sont pas encore totalement reconnues comme des interlocuteurs crédibles dans le dialogue avec les institutions étatiques dans le processus de prise de décisions politiques. Le Cameroun ne fait pas exception à cette constatation. En effet, malgré une reconnaissance de la société civile par l'Etat camerounais ainsi que des apports qu'elle peut apporter à la démocratie du pays, on constate l'absence en pratique d'une réelle politique publique explicite qui lui serait destinée.

Stratégiquement, Le PROCIVIS constitue une volonté profonde de dynamiser la société civile camerounaise à travers la stimulation de la citoyenneté et la promotion d'un dialogue profond et constructif entre les acteurs non étatiques et l'Etat. Il s'inscrit dans le processus d'appui aux parties prenantes étatiques et non étatiques compétentes dans leur volonté d'œuvrer à la promotion d'une citoyenneté active au Cameroun, considérée comme une situation positive reconnaissant aux citoyens le plein exercice de tous leurs droits civils et politiques<sup>1</sup>. Pour ce faire, le PROCIVIS est en cohérence avec les politiques publiques favorable au renforcement du rôle de la société civile, et vise notamment à soutenir l'objectif stratégique du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD), de "mettre en place une administration territoriale moderne, à même de renforcer la participation des citoyens et de la société civile à la gestion des affaires publiques"<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> DA Identification PROCIVIS 11<sup>ème</sup> FED, Contexte national.

<sup>2</sup> Idem.

## 2.1 Cadre de coopération Cameroun et Union Européenne concernant la société civile

La Communication de la Commission au Parlement Européen, *Les racines de la démocratie et du développement durable : l'engagement de l'Europe avec la société civile dans le domaine des relations extérieures*<sup>3</sup>, reconnaît la Société Civile comme un élément essentiel de tout système démocratique, contribuant à l'efficacité des politiques, au développement durable et à une croissance inclusive. Les OSC ont leur place dans la sphère publique, notamment dans le renforcement de la démocratie participative et sont à l'origine d'une demande croissante d'une gouvernance transparente et responsable. La communication soulève également, l'importance d'impliquer la société civile dans tous les secteurs de concentration de la coopération de l'UE en tant qu'acteurs de gouvernance.

Au Cameroun, sur la base de *l'Accord de Cotonou (2000)*<sup>4</sup>, le renforcement des capacités de participation et l'appropriation de la Société Civile, non seulement dans la mise en œuvre, mais également dans la formulation des enjeux et des stratégies de développement, constitue une priorité pour la coopération de l'UE. La volonté est d'offrir la meilleure articulation possible entre l'Etat, les Organisations de la Société Civile (OSC), et les partenaires au développement, favorisant la bonne gouvernance, ainsi qu'une gestion publique efficiente et de lutte contre la corruption.

Dans ce but, l'appui de la Délégation de l'Union Européenne aux initiatives de la société civile camerounaise vise, depuis des années, à renforcer leurs contributions au développement inclusif et à la gouvernance démocratique. Concrètement, les programmes PASOC et PASC, développés dans le cadre du 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> FED, ont appuyé la structuration et le renforcement de la société civile.

Plus récemment, la *Feuille de Route de l'UE pour l'engagement avec la Société Civile 2014-2017*<sup>5</sup>, définit l'objectif stratégique de la DUE et des Etats membres de l'Union Européenne au Cameroun, visant à promouvoir un environnement propice pour la société civile afin qu'elle puisse contribuer à la consolidation de l'Etat de droit et à la préservation de la paix ainsi qu'à l'amélioration de l'accès aux services de base, à un développement économique inclusif et à une meilleure gestion des ressources naturelles.

*Le Programme Indicatif National (PIN) UE/Cameroun 2014-2020*<sup>6</sup> privilégie l'implication de la Société Civile au niveau de chaque programme des secteurs gouvernance et développement rural, en vue de faciliter le dialogue entre les autorités compétentes et la société civile dans les secteurs de concentration de la coopération, dans le cadre du 11<sup>ème</sup> FED.

Plusieurs programmes sectoriels ont pris en compte la dimension société civile dans leurs modalités de mise en œuvre, tels que : le Programme d'amélioration des conditions de détention et de respect des Droits de l'Homme (PACDET), le Programme d'Appui à la Justice (PAJ), le Programme d'appui aux capacités décentralisées de développement urbain (PACDDU), le Programme de Développement

<sup>3</sup> Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Economique et Social Européen et aux Comités des Régions, Septembre 2012. « Les racines de la démocratie et du développement durable : l'engagement de l'Europe avec la société civile dans le domaine des relations extérieures ».

<sup>4</sup> Accord de Cotonou, signé le 23 juin 2000 entre les 15 Etats Membres de l'UE, et 77 pays ACP, et entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2003 ; révisé en 2005.

<sup>5</sup> Feuille de Route de l'UE pour l'engagement avec la Société Civile 2014-2017, Union Européenne - Cameroun, 2014.

<sup>6</sup> 11<sup>ème</sup> Fonds Européen de Développement, Programme Indicatif National (PIN) UE/Cameroun 2014-2020, République de Cameroun – Union Européenne.

rural (PDR, couvrant 3 régions : Extrême Nord, Est et Nord-Ouest) ou encore le Programme d'Amélioration de la Productivité Agricole (PAPA). Même si ces programmes n'appuient les OSC en tant qu'acteurs de gouvernance que de façon marginale, l'UE au Cameroun veut faciliter à l'avenir une participation plus systématique des OSC ayant une réelle valeur ajoutée dans chacun des secteurs prioritaires de la coopération, non seulement en ce qui concerne l'appui aux initiatives des OSC, mais également au niveau du dialogue sectoriel.

Finalement, il faut aussi soulever les possibles interactions avec le Programme thématique Acteurs non Etatiques et Acteurs locaux (ANE et AL) qui vise à intégrer la Société Civile comme partenaire à part entière du développement local ; ainsi que l'Instrument Européen pour la Démocratie et les Droits de l'Homme (IEDDH) qui veut aider les OSC à devenir une force effective des réformes politiques et de défense des droits de l'Homme.

Concernant le programme PROCIVIS, sa composante Société Civile doit contribuer à faciliter l'articulation et intégration des OSC dans les différents programmes du FED tout en œuvrant au renforcement des capacités des acteurs ainsi qu'à l'amélioration de l'application du cadre légal régissant la société civile au Cameroun.

## 2.2 Prise en compte de la Société Civile dans les documents de la Stratégie Nationale

En ce qui concerne la politique nationale, plusieurs Documents Stratégiques prônent une approche inclusive de la Société civile :

- i. *Le Programme National de Gouvernance<sup>7</sup> (PNG), (2006-2010)* apparait comme la première démarche de rationalisation de la gestion de l'Etat à partir de 1998, après une période de crise économique et sociale majeure. Le renforcement des capacités du secteur privé, des citoyens et de la société civile constitue l'un des objectifs du PNG. Il veut appuyer le renforcement des capacités des réseaux des Organisations de la Société Civile (OSC) qui seront amenés à jouer un rôle significatif dans plusieurs domaines critiques pour la gouvernance, tels la protection des droits de l'Homme, la lutte contre la corruption et l'observation des élections.
- ii. La Stratégie Nationale de lutte contre la corruption (2010-2015)<sup>8</sup>, priorise le renforcement des structures et réseaux des OSC dans l'optique d'optimiser leurs capacités de lutte contre la corruption. La Société Civile est un pilier fondamental, garant de l'intégrité du système national. Elle est un des gardiens de la liberté d'expression et d'association et par conséquent un acteur important du bon fonctionnement démocratique. La société civile joue le rôle de sentinelle, de par sa

<sup>7</sup> Tamekou Raoul, « Programme National de Gouvernance (2006-2010) et modernisation administrative. Le Cameroun à l'heure du Nouveau Management Public. », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2/2008 (Vol.74), p. 235-252) URL : [www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-2-page-235.htm](http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-2-page-235.htm).

<sup>8</sup> Document de Stratégie Nationale de lutte contre la corruption (2010-2015), Commission Nationale Anti-corruption (CONAC), République de Cameroun, Paix-Travail-Patrie Septembre 2010.

fonction de veille et d'alerte et contribue au façonnement de la conscience collective. Elle agit en faveur de l'intérêt général par le biais de ses activités d'animation civique et d'éducation des citoyens.

- iii. *La Vision 2035* : cette vision à long terme du Pays formulée en 2009 sous l'égide du Président de la République, intègre la société civile comme « *partenaire stratégique de l'Etat*<sup>9</sup> » à plusieurs niveaux tout en lui assignant entre autres une fonction de: (i) creuset de participation et de mobilisation sociale pour l'intégration des forces productives et la démocratisation dans un contexte de décentralisation; (ii) activité de veille pour la défense des droits humains en général, et notamment ceux des travailleurs, des femmes, des enfants, des minorités, etc. et pour l'élargissement du processus de démocratisation.
- iv. *Le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) 2010-2020*, outil de programmation du développement socio-économique pour la première décennie de la Vision 2035 publié en 2010, introduit entre autres le concept de « contre-pouvoir » dans sa qualification du rôle de la société civile sur le plan national. Le DSCE propose, comme une mesure forte pour promouvoir la gouvernance, d'améliorer la participation des citoyens et de la société civile dans le contrôle de la gestion des affaires publiques ; reconnaissant qu'elle sera largement associée, par des mécanismes appropriés, à la mise en œuvre et au suivi des programmes de lutte contre la pauvreté à la base.
- v. *Les stratégies et plans sectoriels à partir de 2001 (Stratégie sectorielle de santé, Politique nationale de gestion de l'environnement, etc.)*, reconnaissent la nécessité pour l'Etat de collaborer avec les OSC pour l'atteinte Les objectifs escomptés.
- vi. *La Politique Nationale du Genre (2011-2020) et Le Plan d'Action National de Promotion et de Protection des Droits de l'Homme au Cameroun (2015-2019)* revêtent une importance particulière car ils inscrivent les OSC dans le schéma institutionnel de mise en œuvre. De plus, le *Plan d'Action National de Promotion et de Protection des Droits de l'Homme* fixe le renforcement et la structuration des OSC camerounaises comme axe stratégique<sup>10</sup>. C'est par le biais d'une société civile forte que les libertés publiques fondamentales seront assurées et pérennisées dans le futur.
- vii. *Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme du MINATD (CDMT 2010-2018)* prévoit une révision des lois de 1990 relatives aux libertés publiques et un appui au fonctionnement de la Commission d'octroi d'agrément aux ONG. Le MINATD est le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation. Il fait droit de tutelle sur les associations et les ONG et joue un rôle prépondérant dans le façonnement et l'application de leur cadre légal.

---

<sup>9</sup> Vision 2035, page 44.

<sup>10</sup> Plan d'action national de promotion et de protection des droits de l'homme, Pages 32 et 33.

- viii. Finalement, il est à noter l'évolution de la *Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés (CNDHL)*, d'un Comité<sup>11</sup> à une Commission dotée d'un statut indépendant. La liberté d'action qui lui est accordée dans les relations avec la Société civile<sup>12</sup> constitue une avancée majeure dans la volonté du Gouvernement de donner corps aux engagements internationaux pris, concernant les Droits de l'Homme.

## 2.3 Les principaux défis à relever pour une émancipation de la Société Civile au Cameroun

Malgré les volontés affichées de promouvoir l'implication de la société civile dans les politiques publiques, par les documents de politique nationale, certains défis restent à relever afin de passer de simples énoncés d'intention à de véritables politiques d'inclusion de la société civile.

Dans le cadre de l'implémentation de PROCIVIS, il apparaît important de prendre en compte les limites et principaux défis encore à relever ou à affiner :

- i. Créer un **environnement propice** à l'exercice des OSC en mettant en application les principes valorisés par les documents stratégiques nationaux, c'est à dire une véritable politique d'inclusion de la société civile dans la société camerounaise et la recherche d'une synergie entre les OSC et les autorités étatiques.
- ii. Améliorer la perception mutuelle majoritairement négative entre les OSC et l'Etat par une **communication renforcée des parties prenantes** dans les 10 régions que compte le pays.
- iii. Devant la non-application uniforme du cadre légal régissant les OSC, il est important de promouvoir une dynamique de révision du cadre légal des libertés publiques en vigueur au Cameroun, ainsi que la **transparence et le contrôle de son application**.
- iv. Chercher une meilleure **coordination et collaboration** des OSC entre elles-mêmes.
- v. **Améliorer les compétences** techniques, de gestion organisationnelle et financière des OSC et de leurs projets.
- vi. Stimuler **une vision à moyen et long terme** par le biais du développement stratégique, de l'expertise et de la spécialisation.

---

<sup>11</sup> Décret n° 90/1459 du 08 novembre 1990 portant création du Comité National des Droits de l'Homme et des Libertés.

<sup>12</sup> Loi N° 2004/016 du 22 juillet 2004 portant création, organisation et fonctionnement de la commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés.

### 3 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

L'analyse des parties prenantes a permis, d'une part, d'avoir une meilleure compréhension et connaissance des intérêts et priorités des divers acteurs (y compris les groupes cibles et les bénéficiaires) impliqués dans le futur Programme PROCIVIS, ainsi que d'apprécier leur vision sur « le rôle de la société civile » ; il s'agissait de trouver les points qu'ils semblent plus ou moins partager, ainsi que les divergences de perception entre l'administration et les représentants des OSC.

D'autre part, ces observations ont permis d'analyser dans quelle mesure ces caractéristiques et préférences peuvent influencer positivement (ou non) le cadre d'intervention et l'attente des objectifs et des résultats du Programme. Dans ce but, il était important d'interroger et de sonder les Parties Prenantes sur leur capacité d'engagement, leurs forces et faiblesses, ainsi que leurs besoins, intérêts, priorités thématiques, afin de bien comprendre les opportunités, ainsi que des éventuels blocages face aux changements poursuivis.

#### 3.1 Les Organisations de la Société Civile

Le DA Identification, détermine clairement les caractéristiques des OSC cibles et bénéficiaires du PROCIVIS, précisant qu'elles seront « *les Organisations de la société civile œuvrant dans les domaines liés aux deux secteurs de concentration du 11<sup>ème</sup> FED (gouvernance et développement rural). Celles-ci peuvent intervenir à différents niveaux (local, régional, national), avoir des modes organisationnels différenciés (organisation à base communautaire, association plus structurée, réseau, coalition, plateforme) et couvrir un vaste éventail d'acteurs ayant des rôles et des mandats différents (association, ONG, coopérative, syndicats, organisation de producteur, centre de recherche, etc.)*<sup>13</sup> ». Il s'agit des OSC capables de « *prouver qu'elles sont représentatives, c'est-à-dire, en mesure de répondre aux besoins de la population, qu'elles ont une compétence dans les domaines concernés et qu'elles ont une structure organisationnelle claire reflétant les principes de base de démocratie, de transparence et de responsabilité* ». Par conséquent, le programme ne se limite pas aux OSC directement liées aux thématiques du 11<sup>ème</sup> FED. Bien que les thématiques du 11<sup>ème</sup> FED constituent un socle important pour le PROCIVIS, toute OSC œuvrant pour une thématique pertinente liée au développement du pays et ayant la capacité de répondre aux critères de sélection qui seront retenus, pourra être amenée à être active au sein du programme.

Egalement, le PROCIVIS devra appuyer les OSC sélectionnées dans le cadre des programmes OSC&AL et IEDDH<sup>14</sup>. Il s'agira davantage de favoriser la continuité des interventions mises en œuvre par les organisations de la société civile et les communes camerounaises dans le cadre de l'initiative "Facilité Société civile & Communes – Union européenne / Cameroun", visant à appuyer les partenaires de la DUE dans la mise en œuvre de leurs interventions et à renforcer les synergies entre celles-ci.

A partir des échanges et propositions issues des ateliers et des rencontres, une attention particulière sera accordée aux :

- i. Coalitions/réseaux/plates-formes **thématiques** aussi bien à l'échelle locale que régionale.

<sup>13</sup> DA Identification PROCIVIS, Point 1.2 Analyse des parties prenantes.

<sup>14</sup> Voir référence dans la partie 2.1.

- ii. Des **OSC féminines**.
- iii. Des OSC ayant pour mission, la promotion des **dynamiques d'appui aux jeunes**.

Les OSC identifiées dans le DA (identification) seront parties prenantes du Programme, à l'exception des syndicats dont le cadre légal et le fonctionnement ne relèvent pas du MINATD, mais du Ministère du travail et des conférences syndicales internationales. Certaines recommandations faites au Cameroun en cette matière ont été soit rejetées par le Cameroun, soit non exécutées ; ce ne serait pas stratégique de commencer un programme sur des questions de principe qui peuvent le handicaper plus tard.

L'analyse des OSC s'est appuyée donc sur les orientations du Document d'Action Identification, ainsi que sur les entretiens et les ateliers interrégionaux tenus dans le cadre de la mission de formulation, les résultats de l'évaluation finale du PASC, le rapport final de l'AT du PASC et sur d'autres documents récemment élaborés sur le domaine, tels que, la Feuille de Route de l'UE pour l'engagement avec la Société Civile 2014-2017 ; et la Cartographie des Acteurs Non Etatiques Camerounais dans les domaines de la justice pénale, des finances publiques et du développement rural (2014)<sup>15</sup>.

L'ensemble des observations réalisées a permis d'identifier quelques caractéristiques majeures, aussi bien au niveau de leurs forces et acquis, que des besoins et aspects à renforcer. Parmi les *acquis et forces identifiés* on peut relever :

- i. Un certain consensus se dégage quant à la **responsabilité des OSC d'aider le pays à s'approprier les politiques publiques**, et de devenir pour cela des acteurs incontournables du développement, et plus uniquement des prestataires de service. Cependant la capacité des OSC à participer dans les divers domaines de la vie et la gestion publique est très diverse (le pays compte plusieurs milliers d'OSC qui ne sont pas répertoriées) ; et dépend, d'une part, de la gouvernance et compétences internes, mais, également d'une série de facteurs administratifs et politiques, y compris l'engagement et l'ouverture des acteurs étatiques.
- ii. Une forte demande et volonté des OSC **de renforcer leurs capacités**, notamment en matière de gouvernance interne, ainsi qu'en plaidoyer et au niveau de la participation dans l'élaboration et la veille des politiques publiques.
- iii. Une prise de conscience sur les conséquences du manque de structuration des OSC ; l'insuffisance de cadres d'échange et de concertation, ainsi que l'utilité de formaliser des **interactions constructives entre les OSC elles-mêmes**, notamment au niveau régional.
- iv. Des expériences positives dans les politiques sectorielles, notamment par rapport aux **thématiques spécifiques**, telles que, la promotion des Droits de l'Homme, la promotion des femmes, la lutte contre la corruption, la protection de l'environnement, la transparence de l'action publique, le développement agricole, l'exploitation des ressources naturelles.

---

<sup>15</sup> [http://www.eeas.europa.eu/delegations/cameroon/documents/osc/cartographie des\\_ane\\_au\\_cameroun - final.pdf](http://www.eeas.europa.eu/delegations/cameroon/documents/osc/cartographie_des_ane_au_cameroun_final.pdf)

- v. La présence **des OSC de base**, intervenant au sein des communautés, ayant une connaissance réelle des problématiques locales et un engagement envers les populations locales.
- vi. Le développement d'un **pool d'expertise** au sein de la société civile généré dans le cadre des précédents programmes (PASOC et PASC).
- vii. Des débuts de **collaboration intéressante entre OSC et Collectivités territoriales décentralisées**<sup>16</sup>.
- viii. Des expériences réussies dans certains domaines où la société civile devienne un véritable **acteur du processus démocratique**<sup>17</sup>.

Quant aux *besoins, difficultés et faiblesses* identifiées, on constate :

- i. En général, la perception que les différents acteurs ont de la société civile est assez négative. Plusieurs faiblesses sont soulevées par les OSC elles-mêmes et par les divers acteurs interviewés. On signale le manque de compétences professionnelles, donc le besoin de professionnalisme ; une faible **gouvernance interne, faible base sociale, conflits de leadership. La transparence, la redevabilité et l'éthique** sont des aspects à consolider, afin que les OSC deviennent des acteurs crédibles et des interlocuteurs reconnus.
- ii. **L'absence de structuration** et un **fractionnement** plus ou moins poussé (en fonction des régions et des secteurs), malgré les dynamiques d'appui au réseautage et à la structuration initiées par les Programmes précédents (PASOC et PASC). Dans un certain sens, les expériences antérieures ont contribué à un manque de crédibilité et de volonté des OSC mêmes à « travailler ensemble ». Ceci, dû au fait que les réseaux et espaces de collaboration construits, ont répondu à une logique plutôt verticale, qu'horizontale, ce qui a engendré des conflits de leadership.
- iii. Une diversité des perceptions sur la nécessité, mais surtout sur le « comment » du **fonctionnement des coalitions, réseaux et Plates-formes** (locales/régionales/thématiques), au sein des OSC ; les OSC ont peu d'expertise et de confiance dans les dynamiques de coopération conçues à partir d'une approche « bottom-up, à partir de la base ; elles ont une faible capacité pour la gestion des conflits entre elles...
- iv. Difficulté des OSC à établir des **cadres de concertation avec l'Etat** ; et également un faible engagement de l'Etat et des différentes institutions sectorielles, à rendre effectif le dialogue avec les OSC ; ce qui se traduit par une faible participation dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques.

<sup>16</sup> AFADEG à Douala vient de terminer des activités de sensibilisation des populations sous financement de la Communauté urbaine de Douala.

<sup>17</sup> Capitalisation des expériences réussies et meilleures pratiques des OSC en matière de gouvernance - Document de capitalisation, 2013.

- v. Cette faiblesse, s'observe également quant à la **capacité d'interaction et de collaboration avec les autorités** responsables de la définition et de l'application du cadre légal régissant les OSC.
- vi. A ces difficultés, s'ajoute **l'insuffisance au niveau de la communication et la diffusion de l'information** ; ainsi que le grand **déficit d'accès à une information fiable et pertinente**. Les OSC manquent d'appui pour développer des arguments pertinents et solides pour le dialogue avec les pouvoirs publics. La coopération entre OSC, universités et instituts de recherche n'est pas une pratique courante.
- vii. **Une forte dépendance des financements extérieurs, ce qui engendre le risque d'intérêts opportunistes**, particulièrement par la présence des organisations qui n'ont aucune base sociale ou objet spécifique. Il semblerait que les dirigeants de ces OSC soient plutôt attirés par la possibilité d'accéder à un poste de travail, ou aux financements disponibles pouvant les aider à améliorer leurs conditions de vie. Ceci risque de provoquer une vision négative et peu confiante, qui pourrait affecter injustement, la crédibilité de l'ensemble des OSC, freinant un réel processus de renforcement et changement positif.

## 3.2 Contribution/participation du MINATD

Le MINATD est une partie prenante-clé du programme notamment sur l'objectif spécifique n° 2, tant au niveau central que régional. Les missions de ce Ministère ont été davantage précisées dans le Décret N°2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du Gouvernement. Plusieurs d'entre elles concernent le volet société civile du PROCIVIS, dont notamment :

- L'organisation et le fonctionnement des circonscriptions administratives et des services locaux de l'administration territoriale
- La préparation et l'application des lois et règlements relatifs aux libertés publiques
- L'organisation et le suivi des chefferies traditionnelles
- Le suivi des activités et des mouvements à caractère politique
- Le suivi des activités des associations, organisations et mouvements à but non lucratif
- Le maintien de l'ordre public
- L'organisation et le contrôle des centres d'état-civil
- L'organisation et le fonctionnement des collectivités territoriales décentralisées
- Le suivi des questions électorales et la liaison permanente avec l'organisme indépendant

La plupart de ces missions incombe à la Direction des affaires politiques de ce Ministère, laquelle revêt dès lors un caractère stratégique dans le cadre de la mise en œuvre du PROCIVIS. Par contre la Direction de l'Organisation du territoire joue un rôle important dans l'organisation et le fonctionnement des services déconcentrés, y compris la préparation des mouvements de leurs personnels ; elle sera ainsi utile pour le travail à effectuer avec les autorités administratives.

Ainsi posé, le rôle du MINATD peut s'analyser au niveau central et des unités administratives :

Au niveau central :

- Le MINATD assure la tutelle des associations et des ONG, et a un rôle primordial à jouer dans le domaine du cadre légal, puisque la révision des lois et règlements sur les libertés

publiques lui incombe. Il assure également la tutelle administrative des autorités en charge de délivrer les récépissés de déclaration des OSC et de l'encadrement pratique des libertés publiques (exemple : manifestation publique).

- Au niveau central, le MINATD assure la présidence de la Commission interministérielle chargée d'octroyer le statut d'ONG dont l'une des missions est de suivre l'activité des ONG.
- Il est l'autorité à même d'initier la révision des textes des Loi de 1990 et 1999 concernant l'activité des OSC.

i. Au niveau des unités territoriales :

- Les autorités administratives (Préfets, Sous-préfets), sont de par la Loi ceux qui délivrent les documents dont ont besoin les OSC pour exister (Préfets) et pour effectuer des manifestations publiques (Sous-préfets).
- Les autorités administratives assurent la coordination administrative des départements ministériels sectoriels dans la zone administrative et peuvent faciliter l'accès à l'information des OSC.

ii. Enjeux et contraintes :

Les échanges et entretiens avec les Représentants du MINATD tant au niveau central que régional permettent de percevoir un avis contrasté :

- D'une part, la **volonté du MINATD** de collaborer avec le PROCIVIS sur les questions liées à la révision du cadre légal des OSC via une démarche « bottom up » impliquant la Commission Interministérielle a été perçue positivement. A ce niveau, il y a seulement lieu de s'interroger sur la capacité de cette Commission interministérielle à collaborer à une démarche de révision du cadre légal des OSC, à cause notamment d'un budget de fonctionnement peu régulier. Egalement, on perçoit la disposition des Autorités administratives à dialoguer avec les OSC. Certaines des autorités administratives rencontrées insistent sur le besoin de l'Etat de collaborer avec la société civile et de travailler ensemble, en vue notamment d'augmenter la cohésion sociale et de favoriser un climat d'apaisement gage d'une transition politique harmonieuse.
- D'autre part, l'on note une **méfiance et une perception assez négative** fondée entre autres sur une connaissance relative des activités des OSC, ce qui génère une tendance des acteurs étatiques à **s'orienter vers le contrôle** de l'activité des OSC. Dans ce cas, l'intérêt semble se limiter simplement à demander aux OSC d'informer les autorités de leurs activités et de la gestion de leurs ressources financières (surtout les fonds que les OSC reçoivent de la coopération internationale). Cette méfiance occulte alors quelque peu le rôle de contre-pouvoir et de tiers-secteur (interpellation, dénonciation, proposition) que doit jouer la société civile en théorie.

- iv. Stratégiquement, le rapprochement OSC/MINATD, sous diverses formes permettrait de lever les préjugés dont les OSC sont la cible. Elles pourraient alors s'évertuer à revendiquer une légitimité à la fois technique et politique sur les sujets d'ordre public et réellement agir dans un environnement propice au développement de leurs activités.

Les difficultés d'accès à l'information et à l'acquis de connaissances sont des réalités pour les OSC. L'accès à une information pertinente serait plus que profitable et nécessaire pour le plaidoyer et l'engagement des OSC. Le MINATD, de par sa certaine proximité locale et de surcroît de sa position privilégiée d'interlocuteurs avec les OSC a sur ce point, un rôle à jouer.

La vulgarisation et la révision du cadre légal, régissant l'activité des OSC pourraient être un bon ancrage institutionnel. Les OSC verraient leur position d'acteur public, renforcée sur la scène publique du pays. Ce qui aurait pour conséquence, une meilleure appropriation de leur part, des problèmes de développement du pays et une plus grande durabilité de leurs actions.

L'un des aspects importants à prendre en compte ici est la faible capacité du MINATD à traiter les problématiques liées au développement de la société civile au Cameroun, malgré sa volonté manifestée dans son objectif stratégique<sup>18</sup> qui est celui de « mettre en place une administration territoriale moderne, à même de renforcer la participation des citoyens et de la société civile à la gestion des affaires publiques ». En effet, la Direction des affaires politiques du MINATD, en charge de la société civile, malgré un portefeuille volumineux (état-civil, maintien de l'ordre, libertés publiques, sécurité, armes, élections, partis politiques, société civile, etc.), ne dispose ni d'un personnel suffisant, ni d'une habitude/tradition de promouvoir l'émancipation de la société civile, sauf en dehors du cadre des sessions du Comité interministériel d'octroi des agréments aux ONG. Dans ce cadre précis, elle se limite à mettre en état les dossiers de demande d'agréments et à suivre les recommandations et délibérations du Comité. La présence d'un AT auprès du MINATD va ainsi s'avérer cruciale, pour appuyer notamment le Ministère dans la prise en compte des enjeux actuels relatifs à la participation de la société civile au développement du pays, et pour accompagner le Ministère dans le processus de révision du cadre légal régissant la société civile au Cameroun.

Les dimensions éthique/ transparence/ redevabilité ne sont pas à négliger. Ce sont elles qui permettront à terme d'asseoir la légitimité de la société civile dans le paysage public du pays. Il est donc important de **ne pas faire l'impasse sur les étapes de contrôle** afin de rendre les programmes à la fois efficace mais aussi efficient sur le moyen et long terme. Sur ce point, se confiner essentiellement sur le contenu et la pertinence de telle ou telle action serait dommageable. Il est en effet important d'effectuer une veille et une évaluation importante des aspects gestionnaires inhérents à chaque projet ou programme.

D'où la pertinence de capitaliser les acquis de la Facilité Société Civile en cours d'exécution.

### 3.3 Contribution/participation de la CNDHL19:

La Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés (CNDHL), second acteur majeur du PROCIVIS a été créée par la Loi N° 2004/016 du 22 juillet 2004 portant création, organisation et fonctionnement de la commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés. En sa qualité d'institution Camerounaise indépendante de consultation, d'observation, d'évaluation, de dialogue, de concertation, de promotion et de protection en matière de droits de l'homme, aura également un rôle important à jouer dans la mise en œuvre du programme :

<sup>18</sup> Cadre de dépenses à moyen terme, 2016-2018, page 9.

<sup>19</sup> Option défendue par la CNDHL lors de la réunion technique accordée le 03/02/2016.

## Quelques missions de la CNDHL<sup>20</sup> en rapport avec le PROCIVIS

**Article 2.** La Commission a pour mission la promotion et la protection des droits de l'homme et des Libertés. A ce titre, elle :

- reçoit toutes *dénonciations portant sur les cas de violation des droits de l'homme et des libertés*
- diligente toutes enquêtes et procède à toutes investigations nécessaires sur les cas de violation des droits de l'homme et des libertés...
- *Saisit toutes autorités des cas de violation des droits de l'homme et des libertés*
- *Etudie toutes questions se rapportant à la promotion et à la protection des droits de l'homme et des libertés*
- Propose aux pouvoirs publics les *mesures à prendre dans le domaine des droits de l'homme et des libertés*
- vulgarise par tous moyens, les instruments relatifs aux droits de l'homme et aux libertés et veille au développement d'une culture des droits de l'homme au sein du public *par l'enseignement, l'information et l'organisation des conférences et séminaires*

Au regard de ces dispositions juridiques, la CNDHL pourrait contribuer à plusieurs égards à la mise en œuvre du PROCIVIS :

i. Au niveau central :

Les trois ateliers interrégionaux de consultation des OSC ont permis à la CNDHL de renforcer son positionnement auprès des OSC : connaissance, infléchissement des préjugés, rapprochements, etc. Son autorité<sup>21</sup>, et son rôle reconnu dans les textes, sa présence et ses actions au niveau national et régional renforcent la pertinence d'une collaboration avec le PROCIVIS.

Les services centraux de la CNDHL pourraient apporter une contribution très utile dans :

- L'identification, la documentation et l'analyse à l'échelle nationale des situations de violations des lois relatives aux libertés publiques, notamment dans le cadre d'un Observatoire que le PROCIVIS pourrait contribuer à mettre en place au sein de la CNDHL.
- L'appui aux initiatives de plaidoyer envers le MINATD, et d'autres départements ministériels.
- L'activation des Points focaux « droits humains » qui existent déjà dans les Ministères et services de l'Etat nécessaires pour favoriser l'accès à l'information des OSC.
- La conception/élaboration des contenus de formation des OSC en matière de droits humains.
- La diffusion de la documentation internationale relative aux droits de l'Homme ;
- L'appui à la coordination stratégique des activités et des Actions Pilotes du programme, avec les Antennes régionales.

<sup>20</sup> Article 2 de la Loi de 2004.

<sup>21</sup> Extrait de la Loi de 2004: Article 28. (1) Est passible des peines prévues à l'article R370 du code pénal celui qui, dûment convoqué, refuse de déférer aux convocations de la Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés.

ii. Au niveau des Antennes régionales :

- Les cadres responsables des antennes régionales ont l'expertise technique requise pour organiser des séances de sensibilisation et de formation ; et accompagner les OSC impliquées dans le PROCIVIS, au niveau des différentes régions (9/10) ; localisées à Yaoundé, Buéa, Douala, Ngaoundéré, Bafoussam, Bamenda, Maroua, et Ebolowa.
- Les antennes pourraient également appuyer :
  - Le renforcement des capacités et des formations aux Droits Humains (à la carte) adressées aux OSC
  - La reconnaissance des OSC par les autorités au niveau régional
  - L'animation de l'Observatoire au niveau régional, si celui-ci était mis en place
- Les OSC pourraient, si elles le veulent et en fonction des synergies à mettre en place, se réunir dans les locaux des antennes régionales de la CNDHL

iii. Enjeux et contraintes :

- La CNDHL a manifesté sa volonté de contribuer à la révision du cadre légal actuel et/ou à l'analyse de son application. Sa capacité et expertise institutionnelle est intéressante à cet effet, car la CNDHL a déjà accompagné d'autres processus similaires, en contribuant entre autres à l'émergence et à l'opérationnalisation du réseau des Associations de défense des droits de l'homme (RECODH). Elle a collaboré avec des OSC, comme Transparency International ; Femmes Juristes ; de plus, la CNDHL a joué le rôle de leader dans l'élaboration et la diffusion du Plan national de promotion et de protection des droits de l'homme. Cependant, un accompagnement technique et des ressources humaines additionnelles vont s'avérer nécessaire pour la collaboration avec le PROCIVIS. Les aspects de gestion de projets, de programmes, de suivi des indicateurs, de fonctionnement d'un Observatoire et d'encadrement des OSC (etc.) pourront à cet égard être renforcés.
- La présence de points focaux « droits humains » ainsi que des membres actifs de la CNDHL au sein de chaque département ministériel représente une aubaine pour l'accès à l'information des OSC. Dans le cadre de la redynamisation envisagée par la CNDHL de ces points focaux, la CNDHL pourrait réviser/appuyer le rôle de la Société Civile.
- Si l'idée d'un Observatoire (envisagée comme nécessaire) est retenue, il sera nécessaire de prévoir une déclinaison régionale des moyens financiers et techniques propre à équilibrer la prise en compte des besoins par rapport aux contextes.
- Dans une perspective de durabilité, la CNDHL est disposée à agir pour que les OSC continuent à se réunir et travailler ensemble dans la phase de l'après projet. La CNDHL est aussi disposée pour les phases d'après projet, à inscrire dans son budget des appuis en direction des OSC.

### 3.4 Contribution/participation du MINEPAT

Le MINEPAT, maître d'ouvrage du PROCIVIS, peut être impliqué dans le cadre du **suivi de l'Indicateur 2 de la Déclaration de Busan** relatif à l'environnement propice pour les OSC.

Le Partenariat mondial pour une coopération efficace en faveur du Développement s'est tenu à Busan (Corée du Sud) en 2011. Il a permis de définir un standard international concernant les principes d'efficacité de l'aide au développement, auxquels devraient adhérer tous les acteurs du développement.

Ces principes sont les suivants :

- i. Le leadership des autorités des pays et l'appropriation des stratégies de développement
- ii. Une orientation vers les résultats au travers d'actions qui réduisent durablement la pauvreté et les inégalités dans les pays en développement
- iii. Des partenariats ouverts à tous entre les acteurs du développement basés sur le respect mutuel
- iv. La transparence et la redevabilité réciproque

Les principes d'appropriation et de partenariat énumérés au-dessus, stipulent l'engagement dont doivent faire preuve les autorités étatiques de chaque pays afin de créer un environnement qui permette aux OSC de maximiser leur contribution au développement.

## 4 RISQUES ET HYPOYHESES

Risques	Niveau de risque (E/M/F)	Mesures d'atténuation
<b>Composante Société civile</b>		
En l'absence d'une politique et d'un plan d'action gouvernemental ciblant la société civile, le renforcement de la société civile et l'amélioration du cadre légal n'est pas considéré comme une priorité des autorités camerounaises.	Elevé	Rappeler les dispositions de l'Accord de Cotonou, de la Vision 2035, du DSCE et de tous les documents stratégiques, favorisant une approche privilégiant les OSC comme des partenaires de l'Etat. Promouvoir un renforcement de la société civile dans les cadres de concertation existant. Aborder l'application harmonieuse et effective du cadre légal existant et non son amélioration. Renforcer Les capacités stratégiques des OSC sur le plan social et politique afin de compenser l'absence de politique publique stimulant la société civile.
La formulation des programmes sectoriels du 11 <sup>ème</sup> FED donne une place marginale à la société civile.	Moyen	Poursuite du travail de sensibilisation nécessaire auprès des gestionnaires pour rappeler les dispositions du PIN. Renforcer la coordination et la synergie dans l'identification, la formulation et la mise en œuvre des actions du PIN impliquant la société civile. Transmission de la cartographie de 2014 qui identifie les points d'entrée possibles et appui aux collègues concernés.
Les OSC sont réticentes à s'engager sur des questions sensibles liées aux libertés fondamentales.	Moyen	Le renforcement collectif des capacités contribuerait à accroître les compétences des OSC qui se sentiraient alors mieux armées pour s'engager sur les questions liées aux libertés fondamentales
Les OSC n'adhèrent pas à la méthodologie qui limite les appuis financiers directs pour privilégier l'accompagnement.	Faible	Efforts de pédagogie auprès des acteurs lors de la formulation. Sélection des bénéficiaires du programme sur la base de l'identification de besoins précis en matière de renforcement des capacités. Les OSC sont sensibilisées sur les aspects stratégiques, sur la participation et non uniquement sur le financement.
<b>Hypothèses</b>		
<p>- Maintien de la stabilité et de la paix sociale sur la majorité du territoire pendant toute la durée de la mise en œuvre.</p> <p><b>Composante Société civile</b></p> <p>- Collaboration effective avec les autorités (notamment MINATD et CNDHL) dans les domaines ciblés par la composante Société Civile.</p> <p>- Les libertés fondamentales (y compris libertés d'expression, d'association, de réunion et de manifestation) sont exercées sans interférences excessives de la part des autorités.</p> <p>- Les OSC camerounaises adhèrent à la démarche du PROCIVIS privilégiant l'accompagnement au détriment de l'appui financier.</p>		

## 5 ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITES ET APPROCHES TRANSVERSALES

### 5.1 Enseignements tirés

Des leçons ont été tirées tout au long de la mission de formulation. Les enseignements tirés soulignent les points forts et les points faibles observés lors des programmes précédents dans le but d'améliorer le renforcement des capacités des OSC et de réviser l'application du cadre légal camerounais en vigueur.

Ces dernières devront être particulièrement prises en compte lors de la mise en place du prochain programme d'appui aux OSC, PROCIVIS. Ces apprentissages proviennent d'une part, de l'évaluation du PASC, mais également des observations, des entretiens, réunions et ateliers tenus avec les acteurs rencontrés.

Cette partie du rapport énumère les aspects préalablement observés qui nécessitent d'être pris en compte afin d'optimiser la réalisation des objectifs du programme. Les orientations/propositions que le PROCIVIS entend mener sont décrites par la suite dans le Chapitre 6 : « Description de l'action ».

C'est sur la base de ces constats que l'action du PROCIVIS sera conçue afin d'optimiser sa pertinence et sa viabilité.

- i. **Analyse de la demande des OSC en renforcement des capacités et identification d'une ligne de base différenciée.** L'approche « renforcement des capacités », quelle qu'en soit la forme, devra être conçue comme le « backbone » du Programme, inscrit dans la durée. Il s'agit de ne pas toujours tout recommencer à chaque Programme, mais de capitaliser et d'assurer la durabilité des acquis du PASOC et du PASC en matière de renforcement des capacités, tout en se projetant sur le futur. Tout en tenant compte de la demande récurrente des OSC par rapport au renforcement des capacités, il sera important d'identifier les besoins spécifiques : les capacités, formations et outils nécessaires à leurs missions et aux domaines de leurs interventions ; ce qui confirme la pertinence d'une approche « à la carte » adaptée aux besoins et contextes spécifiques. Dans ce sens, une étude différenciée des besoins permettant l'identification d'une ligne de base est à recommander. Cette ligne de base devrait prendre en compte les particularités des contextes et des acteurs bénéficiaires. Considérer les disparités, spécificités et enjeux régionaux apparaît essentiel afin d'élaborer au mieux le plan de renforcement des capacités. En conséquence, cela devrait permettre d'optimiser la pertinence des actions de renforcement des capacités par rapport aux OSC bénéficiaires.
- ii. **Thématiques transversales.** Tenant compte de la faible intégration des approches transversales dans les actions de terrain développées dans le cadre des programmes précédents ; les approches basées sur les droits et de la prise en compte du genre seront particulièrement prises en considération dans le cadre de cet exercice-ci. Ces aspects feront l'objet aussi bien d'activités de formation, de renforcement des capacités, de plaidoyer, ainsi que d'Actions Pilotes. Dans le cadre de l'élaboration et le suivi des politiques publiques, une attention particulière devrait être accordée à la prise en compte de ces dimensions, notamment par le façonnement d'un environnement favorable à l'exercice des droits et à la

participation citoyenne des femmes, ainsi que par l'élaboration d'indicateurs pertinents permettant de suivre la progression de la prise en compte de ces thématiques transversales.

- iii. **Conception/Elaboration d'un système de suivi<sup>22</sup> pour mesurer l'impact du programme.** Afin de pouvoir mesurer les effets et les changements atteints par le PROCIVIS, il est indispensable de développer un système de suivi et d'accompagnement de proximité et à long terme. Ce système de suivi devra être conçu en cohérence avec la ligne de base définie, de façon à permettre également l'identification des mesures correctives nécessaires pour atteindre les objectifs et résultats poursuivis. Des orientations précises pour l'opérationnalisation de cette composante sont présentées dans les parties : 6.4.iii) suivi de proximité et coaching ; et 6.7 « Suivi, Accompagnement et Evaluation ».
- iv. **Définition des critères clairs pour la sélection des OSC.** Les programmes précédents d'appui à la société civile enseignent que, dans le contexte camerounais, la coopération de l'UE doit accorder une attention prioritaire à la question de l'éthique, de la transparence et de la redevabilité des OSC, notamment ce qui a attiré à leur gestion financière. Le PROCIVIS devrait être aussi plus attentif à renforcer les liens et l'articulation entre les populations et les OSC en termes de représentativité et de légitimité. Il est utile de rappeler ici que la légitimité des OSC est une réalité problématique. Les mécanismes de sélection, identification et participation des OSC bénéficiaires du PROCIVIS, notamment en termes de légitimité, représentativité et expertise, devront être clairement précisés. La partie 6.4.2, sous partie intitulée : « Choix des OSC participantes », propose des pistes pour établir les critères de sélection des OSC bénéficiaires. Ils ont été identifiés à partir des suggestions émises lors des ateliers interrégionaux, et du retour sur expérience de programmes développés dans d'autres Agences de Coopération<sup>23</sup>.
- v. **Appui à la formalisation de la structuration des OSC.** Malgré l'appui fourni par le PASOC et le PASC à l'organisation en réseaux, coalitions ou plateformes des OSC, au niveau régional ou central, la structuration de la société civile reste faible. Il est difficile d'identifier des réseaux représentatifs et effectivement capables de jouer leur rôle d'intermédiaires entre les populations, les organisations de la société civile situées à la base et les autorités publiques. Pour plusieurs OSC, la structuration est associée à une image verticaliste où certains décident, reçoivent les fonds et captent les valeurs symboliques tandis que d'autres exécutent sans avoir droit à l'initiative. Par contre, il a été constaté que les réseaux qui travaillaient autour d'une thématique commune, sont plus efficaces et durables, car les OSC partagent plus facilement leurs connaissances, préoccupations et priorités. Sur la base de ces apprentissages et dans le but d'appuyer des synergies et collaboration entre les OSC, le PROCIVIS devrait prioriser les collaborations organisées autour de **thématiques communes** et dans les mêmes régions. Les thématiques communes seront identifiées conjointement par les OSC dans le cadre des ateliers interrégionaux participatifs qui sont prévus comme première activité d'introduction au Programme de Renforcement des Capacités (voir activités OS1-A.1. et A.2.). Ils serviront d'espace public de débat et de discussions pour les OSC

---

<sup>22</sup> Voir aussi « Méthodologie d'évaluation de l'Aide Extérieure de la Commission Européenne, Guide d'évaluation de projet et de programme, » Direction Générale des Relations Extérieures.

parties prenantes du programme<sup>24</sup>. Il est important aussi de signaler que les ateliers de "mise en cohérence" ont été fortement appréciés comme occasion de tisser des partenariats durables autant verticaux, qu'horizontaux.

- vi. **Appui à l'engagement des OSC dans le suivi et évaluation de l'action publique.** La mission de formulation a identifié des indicateurs qui démontrent la volonté mutuelle de collaboration des OSC et des Acteurs Etatiques. Il y a nécessité d'exploiter ces facteurs positifs existants, pour construire une dynamique collective qui favorise un meilleur fonctionnement des cadres de concertation existants et la mise en place de cadres de concertations supplémentaires effectifs, assurant la participation efficace des OSC. Sans cela, le renforcement des capacités de dialogue entre l'Etat et les OSC, restera faible et occasionnel.
- vii. **La création d'un environnement juridique favorable** ne peut être effective sans une implication remarquée des acteurs étatiques dans l'amélioration du dialogue avec les OSC mais aussi avec le MINATD. Ce dernier de par son statut d'autorité étatique et son rôle de tutelle sur les OSC, est compétent pour initier un nouveau projet de loi pour le secteur, qui devra suivre le circuit normal d'adoption des lois au Cameroun.
- viii. La question de la **durabilité et de l'appropriation des programmes** est une question fondamentale aujourd'hui dans le secteur de la coopération au Développement. Des thèmes comme la participation, *l'empowerment*, la résilience font la part belle aujourd'hui à la durabilité des projets. En outre d'être efficient, on demande aux projets d'avoir une continuité dans le temps sur le moyen et long terme. Dans le cadre du programme PROCIVIS, il serait profitable que les acquis obtenus ne restent pas limités à la durée du programme. Afin de permettre aux résultats de perdurer, la création d'un axe destiné à favoriser l'appropriation et la capitalisation des acquis serait bénéfique, une fois le programme terminé. Les liens avec les programmes sectoriels développés par l'UE et des autres PTF, pourrait constituer une autre voie pour consolider la durabilité.
- ix. **Dissémination et capitalisation des acquis.** Dans la perspective de promouvoir un processus de capitalisation des apprentissages et acquis, il sera nécessaire de mettre en place une stratégie de communication/diffusion de l'information permettant d'optimiser l'interrelation entre les OSC, les acteurs étatiques, et autres acteurs du développement. Parallèlement, il faudrait envisager la systématisation et la publication des bonnes pratiques, des études, des programmes de formation, des outils et des méthodologies de suivi, de coaching, de mentorat, etc.... permettant le partage de l'information au niveau de tous les acteurs intervenant de près ou de loin dans les secteurs du Développement. Sur ce point, il est clair que l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est une ressource importante principalement pour les OSC (mais aussi pour tous les autres acteurs agissant dans le Développement). L'utilisation d'internet et plus précisément des réseaux sociaux serait un moyen efficace pour communiquer et partager les connaissances et expériences vécues de chacun.

---

<sup>24</sup> Voir partie 6.4.3 du rapport : « Activités OS1 » et partie 6.5 « Tableaux récapitulatifs des activités ».

## 5.2 Complémentarités

La composante Société Civile de PROCIVIS cherchera à créer et stimuler des synergies et complémentarités entre **les différentes actions de l'UE<sup>25</sup>** avec d'autres initiatives destinées particulièrement au renforcement des OSC. Le PROCIVIS permettra de renforcer les synergies entre **les différentes actions de l'UE** visant à appuyer la société civile camerounaise. En effet, la composante Société Civile du programme aura notamment pour objectif de s'assurer de la réelle **intégration de la société civile dans les différents programmes sectoriels du 11<sup>ème</sup> FED**. De plus, les OSC appuyées par la DUE via le programme thématique "Organisations de la société civile" et l'Instrument Européen pour la Démocratie et les Droits de l'Homme pourront bénéficier de l'accompagnement du PROCIVIS. Dans cette perspective, une attention particulière sera accordée à promouvoir la participation de la société civile dans les différents programmes sectoriels du 11<sup>ème</sup> FED<sup>26</sup>. Le programme devrait également créer des articulations et fournir un accompagnement aux OSC appuyées par la DUE dans le cadre des programmes thématiques d'Organisations de la société civile et de l'Instrument Européen pour la Démocratie et les Droits de l'Homme. Cet accompagnement prendra avantage des leçons apprises lors de la mise en œuvre de la FASC<sup>27</sup> Les complémentarités serviront à promouvoir l'appropriation et la capitalisation des savoir-faire des OSC et à favoriser une meilleure coordination entre les différentes actions d'appui à la société civile, au Cameroun.

Parmi les autres acteurs avec qui des synergies et des complémentarités devraient être envisagées, il faut mentionner **les ONG internationales (ONGI)**. Elles jouent un rôle très important dans l'émergence du tissu associatif camerounais, notamment en matière de renforcement des capacités des associations et des organisations de base, leur permettant de participer au développement local. Les modalités de collaboration et d'accompagnement des OSC sont très diverses. On peut citer par exemple des ONGI qui pourraient appuyer certaines activités aussi bien dans la mise en œuvre du programme que dans sa continuité :

- i. Le consortium d'organisations non-gouvernementales internationales, *le « Cameroon Leadership Partnership » (CLP)*, intervenant dans les secteurs de la santé, l'eau, l'assainissement, les énergies renouvelables, l'agropastoralisme, la protection et l'éducation des enfants et la gestion des situations d'urgence. Ce Consortium regroupe sept organisations qui collaborent dans un projet commun, ayant pour objectif de développer et renforcer **les aptitudes en leadership, gestion participative et plaidoyer** des personnes en situation de responsabilité dans les services gouvernementaux, **la société civile, les organisations communautaires**, les collectivités locales décentralisées, les communautés, et les organisations de développement. Ce Consortium pourrait apporter **une expertise intéressante en matière de renforcement des capacités des OSC**, notamment dans la formation en leadership des responsables qui interviennent dans la mise en œuvre de la stratégie de développement, aussi bien dans

---

<sup>26</sup> Des articulations possibles sont à considérer avec des programmes en cours et achevés comme : Le Programme d'amélioration des conditions de détention et du respect des Droits de l'Homme (PACDET, 9<sup>ème</sup> FED), le Programme d'Appui à la Justice (PAJ, 10<sup>ème</sup> FED), le Programme d'appui aux capacités décentralisées de développement urbain (PACDDU), le Programme de Développement rural (PDR, couvrant 3 régions : Extrême Nord, Est et Nord-Ouest) ou encore le Programme d'Amélioration de la Productivité Agricole (PAPA).

<sup>27</sup> Facilité d'Appui à la Société civile au Cameroun, programme de soudure entre le PASC et PROCIVIS chargé d'accompagner les OSC sous contrat avec la DUE dans le cadre de diverses subventions.

l'administration décentralisée et centrale, que parmi les élus locaux, les OSC, et les acteurs du secteur privé.

Avant la mission de formulation, le CLP avait soumis à la DUE Cameroun, une proposition de projet d'appui au renforcement des capacités des OSC. La participation du Consortium pourrait être envisageable, notamment dans certains domaines où les ONGI membres de ce Consortium ont une expertise particulière (voir indications en gras). Cependant, à ce stade, si on veut préserver une dynamique « bottom-up », il est trop tôt pour préciser les modalités et domaines éventuels de collaboration. Ces choix devront se faire de manière concertée, lors de la phase collective de planification de l'OS renforcement des capacités.

*La Fondation Friedrich-Ebert<sup>28</sup> (FES) Cameroun*, est une institution culturelle privée, reconnue d'utilité publique, qui défend les idées et les valeurs fondamentales de la social-démocratie. Elle cible ses interventions sur la contribution au processus de transformation de l'économie, de la politique et de l'organisation sociale pour **une société plus ouverte, diversifiée et démocratique**. La FES organise l'appui à la société civile à travers des interventions dans des domaines et thématiques spécifiques, notamment: (a) la consolidation de la démocratie et de la société civile ; (b) la lutte contre la corruption ; (c) **la mobilisation des femmes et des jeunes** ; (d) **la sauvegarde des droits de l'homme** ; (e) le respect des droits fondamentaux des travailleurs ; (f) la consolidation des médias indépendants ; (g) **la promotion du genre** ; (h) la réflexion sur les nouveaux défis de la sécurité, de la coopération et de **la gouvernance sous régionale**. La Fondation serait éventuellement disposée à appuyer certaines initiatives de renforcement des OSC, notamment dans ces domaines d'intervention. Cependant, il est à noter que la décision et les modalités de collaboration (formation, accompagnement...), n'appartiennent pas au Bureau FES Cameroun. Elles devront être consultées et approuvées par le siège central de la FES, en Allemagne.

- ii. D'autres collaborations pourraient viser également à exploiter l'expertise **des associations et ONG nationales<sup>29</sup>**, notamment dans le cadre de **l'appui aux organisations émergentes**. Des expériences pertinentes réalisées dans le cadre des projets financés par la DUE, ont permis de mettre en place des **processus d'accompagnement qualitatifs et de proximité à des organisations locales** ; en formant et en mettant à la disposition des OSC des auditeurs de proximité, des assistants plaidoyer, etc. Il y a aussi des expériences intéressantes dans **la formation des jeunes** ; orientées vers les changements sociaux sur le plan individuel, mais aussi collectif et sur l'articulation et dialogue avec l'Etat. Il aurait aussi possibilité de profiter des outils méthodologiques qui ont été spécialement conçus pour le renforcement des capacités. La participation et l'appui de l'Université de Yaoundé dans des expériences de formation et aussi aux Universités Itinérantes Citoyennes (ciblés sur des problèmes de quartiers/ eau potable/ vivre ensemble, gouvernance locale) pourraient être prises en compte. Le PROCIVIS pourrait capitaliser ces bonnes pratiques lors de la mise en place des Actions Pilotes.

L'ONG ASSOAL dont l'une des nombreuses actions financées sur fonds UE a pour but de favoriser l'accès aux populations des quartiers défavorisés à un habitat décent et aux

---

<sup>29</sup> Consulter l'expérience de l'ONG ASSOAL.

services sociaux de base, pourrait fournir un service d'appui au renforcement des capacités de par l'importance qu'elle donne à la participation citoyenne. Dans le cadre de ce projet, ASSOAL met en œuvre des méthodologies participatives visant à agir en faveur du renforcement des capacités et de l'accompagnement d'organisations de base ; notamment celles qui interviennent auprès des femmes et des jeunes. Répondant à l'approche stratégique priorisée par le PROCIVIS, de **s'appuyer sur l'expertise existante**, la participation de cette ONG camerounaise devrait être prise en compte lors de la phase de planification des Actions Pilotes.

**Les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).** Des pistes pour l'harmonisation des actions, avec des interventions d'autres partenaires techniques et financiers, devront être considérées. Les OSC appuyées par d'autres bailleurs, notamment par les coopérations des Etats-Membres pourront également bénéficier de l'accompagnement du programme. D'une part, le sous-groupe Société Civile du Comité Multipartenaires, présidé par la DUE, permettra une coordination de l'engagement des PTF avec les OSC. D'autre part, le PROCIVIS pourrait chercher à profiter des leçons tirées dans le cadre d'autres programmes d'appui à la société civile, développées par d'autres bailleurs, au Cameroun ; concrètement la GIZ et la Banque Mondiale.

- i. La « *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* » (GIZ), à travers le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL), a soutenu le processus de décentralisation camerounais depuis 2003. Son intervention concerne notamment le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation, principalement les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD), les Services du Gouverneur, des Préfectures, de certains Ministères sectoriels et de leurs services déconcentrés, mais, aussi des Organisations de la Société Civile (OSC).

Des **bonnes pratiques et des expertises** pourraient être mutuellement profitables dans plusieurs domaines spécifiques :

- Accompagnement sur le long terme
- Appui thématique aux OSC, notamment dans le domaine du renforcement de la participation citoyenne, et de l'engagement dans le développement local
- L'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables
- Gestion des affaires publiques

Il faut prioritairement tenir compte pour la sélection des OSC partenaires du PROCIVIS, des résultats **largement positifs** obtenus par la GIZ, concernant le développement **des critères et des outils concrets de sélection des OSC**. La GIZ est disposée à partager son expertise dans ce domaine, notamment durant la phase de sélection des OSC prévue pour l'OS1- A.1 et 2. L'avantage est que, dans l'expérience développée par la GIZ, le choix des OSC est basé sur un « processus » qui intègre à la fois, l'application des outils d'analyse organisationnelle, ainsi que des visites et activités permettant une connaissance des OSC dans leur milieu d'intervention. Des précisions sont exposées dans la partie 6.4.2, sous partie intitulée : « Choix des OSC participantes »,

- ii. *L'expérience de la Banque Mondiale*, dans le cadre du programme « Partenariat Mondial pour la responsabilité sociale, (GSPA) ; constitue une autre voie à explorer pour établir des synergies et des articulations possibles. Le programme soutient les organisations de la société civile et les gouvernements de pays en développement qui cherchent, ensemble, à relever les défis de la gouvernance. Dans ce but, le programme fournit une assistance financière et technique aux organisations bénéficiaires et aux OSC qui œuvrent pour promouvoir la transparence et la responsabilité sociale.

Le programme a développé des critères précis d'admission des OSC qui pourraient être consultés afin d'identifier éventuellement des idées/modalités à utiliser lors de la définition des critères de choix des OSC par le PROCIVIS.

De par les différentes actions de renforcement de capacités des organisations de la société civile que ces programmes ont menées dans le passé au Cameroun, les PTF possèdent une expertise sur la méthodologie à mettre en place, sur le choix des OSC participantes, sur les grilles et outils d'évaluation des capacités des OSC, sur la réalisation des entretiens et sur la mise en place de l'accompagnement et du suivi. Leur consultation serait souhaitable lors de la phase de planification du programme et ne pourrait que bonifier le programme.

Les pistes proposées pour établir des complémentarités avec divers acteurs et à différents niveaux, pourraient aussi servir pour définir des mécanismes réguliers de coordination multi-acteurs dès le démarrage du programme. Cela devrait alors favoriser les synergies et éviter la duplication, afin d'optimiser l'impact des actions.

**NOTE :** Une information reçue de la DUE, durant la rédaction du rapport signale la possibilité d'établir de contacts ou de profiter des services de l'OSC Ouest-Africaine WACSI (West African Civil Society Institute), qui travaille essentiellement sur des programmes/projets de renforcement de la Société Civile. Ils ont entre autres appuyé la Délégation du Ghana qui a été très satisfaite et sont familiers du Processus feuilles de route et des procédures UE. Ils proposent des formations de différents types pour les OSC à la demande des organisations (mobilisation de ressources, plaidoyer, réseautage, rédaction de propositions...). Les experts à ce stade d'avancement du programme ne connaissent pas cette OSC et n'ont pas eu l'occasion de la rencontrer.

### 5.3 Approches Transversales

La pertinence des thématiques transversales, notamment, l'approche basée sur les droits, la prise en compte du genre et la protection de l'environnement dans le PROCIVIS est clairement démontrée. Les participants des trois ateliers interrégionaux ont demandé à pouvoir approfondir la compréhension de ces thématiques et de recevoir des orientations concrètes pour leur prise en compte. Ces approches doivent être abordées de manière croisée et complémentaire. Le développement va de pair avec le respect des droits humains, la participation citoyenne, l'amélioration des conditions de vie et du bien-être, la protection de l'environnement et la capacité des mouvements sociaux à faire évoluer les sociétés pour répondre aux nouveaux défis qui leurs sont posés.

### 5.3.1 L'approche basée sur les droits

L'approche basée sur les droits est axée sur la conception de l'être humain comme personne, « sujet de droit », possédant des droits inhérents à sa nature humaine et exprimés entre autres par sa participation, en tant que citoyen, dans sa société. Cette approche confère aux citoyens et citoyennes un rôle actif à leur propre développement et à la satisfaction de leurs besoins essentiels comme étant des droits universels qui doivent être respectés. Elle prône à l'Etat de placer les droits de l'homme aux prémisses et à la finalité de toute politique publique.

Dans cette perspective, le renforcement du rôle de la société civile comme acteur-clé de la construction, de la consolidation des processus démocratiques et de l'épanouissement de sociétés égalitaires est présenté comme un élément non négligeable dans le PROCIVIS.

La société civile, peut contribuer de manière significative à asseoir le bien-être des populations, plus particulièrement celles identifiées comme étant en situation de vulnérabilité, de discrimination ou d'exclusion. Les OSC doivent être renforcées dans leur capacité à faire connaître les droits, aux citoyens et à les rendre effectifs.

L'approche basée sur les droits dans les politiques sectorielles, joue un rôle important dans l'appui aux organisations de la société civile, dans la lutte contre la discrimination, l'élimination effective de toutes sortes de violations, ainsi que dans l'adoption de mesures pertinentes pour améliorer les conditions sociales, économiques, politiques et les garanties juridiques afin que tous les citoyens et citoyennes puissent jouir en pratique des DCP et des DSEC.

PROCIVIS s'inscrit dans la lignée de cette approche basée sur le droit. Le programme devrait tenir compte lors des phases de définition des stratégies et des modalités de planification, de promouvoir la participation citoyenne, l'implication des institutions, le rattachement aux normes internationales en vigueur, etc. La sélection des bénéficiaires et des acteurs du projet suivra la même logique.

### 5.3.2 L'approche genre

Il ne peut pas avoir de développement véritable sans des rapports sociaux égalitaires entre les femmes et les hommes. L'information, la sensibilisation, la formation sur la thématique du genre seront des éléments essentiels de tout projet œuvrant au changement pour un développement durable. Le PROCIVIS tachera d'articuler la promotion, la protection et la réalisation du respect des droits humains, avec une attention particulière aux droits spécifiques des femmes. Il s'agira de prioriser une approche inclusive, où femmes et hommes s'impliquent solidairement pour déconstruire les stéréotypes sexistes et racistes.

La prise en compte de l'approche genre devra également permettre une analyse des rapports sociaux entre les femmes et les hommes, axée sur une vision de société où femmes et hommes sont à la fois égaux et différents. Des activités spécifiques devront s'orienter vers la promotion d'une nouvelle perception et compréhension du rôle fondamental des femmes, notamment, des femmes leaders, dans le milieu associatif, ainsi que l'importance d'encourager leur participation à la vie sociale, communautaire, économique et politique. La reconnaissance du droit à la participation citoyenne pour les femmes est une composante inhérente et essentielle du développement démocratique des sociétés. Dans ce but, le programme tâchera de travailler trois axes stratégiques spécifiques et complémentaires : (i) la connaissance et l'information sur les droits des femmes à la participation ; (ii) la promotion de leur participation à la vie associative ; (iii) la sensibilisation des OSC et du grand public.

Des outils méthodologiques seront développés afin d'identifier, comprendre et expliquer les rapports sociaux inégaux, mais également pour désactiver les éventuelles résistances aux changements sur différents niveaux (personnel, groupal, organisationnel, institutionnel...).

La politique nationale de genre (2011-2020), outil national devant servir de base de travail aux départements, ministères et organismes publics et paras publics, le secteur privé, les OSC et les partenaires de développement, reconnaît que « les ONG et les autres associations ou regroupements » seront particulièrement sollicités, notamment les comités de développement locaux et les communautés villageoises, pour l'élaboration et la mise en œuvre du Plan d'Action multisectoriel. Le PROCIVIS s'inscrit parfaitement dans la lignée de cette politique. Les différents acteurs ciblés auront donc à cœur d'intégrer cette dimension dans l'accomplissement du programme sur le terrain.

*L'émancipation des femmes est un droit humain. L'égalité entre femmes et hommes une condition pour la justice sociale. C'est le seul moyen de bâtir une société viable, juste et développée. Le renforcement du pouvoir d'action des femmes et l'égalité entre les sexes sont des préalables essentiels à la sécurité politique, sociale, économique, culturelle et écologique de tous les peuples.*

Plate-forme d'action de la Quatrième Conférence des Nations unies sur les femmes, Pékin, 1995.

Le thème de l'environnement sera également pris en compte. D'une part, il fait partie des Principes d'Istanbul sur l'efficacité des OSC pour le développement et d'autre part, puisque le programme est conçu à partir de la notion de changement social, les OSC impliquées veilleront à inscrire l'environnement dans leur vision du changement social. D'autre part ce thème est en cohérence avec les politiques de l'UE concernant les changements climatiques, lesquelles préconisent non seulement une augmentation du financement du budget de l'UE d'ici à 2020 sur les questions liées à l'environnement, mais prônent une insertion de cette importante composante dans les programmes FED.

A cet égard, la composante société civile accompagnera donc les OSC œuvrant pour la protection de l'environnement et la réduction de l'empreinte carbone. Des actions spécifiques en lien notamment avec les programmes sectoriels "Gouvernance forestière" et "ProRural" du 11ème FED, permettront de vulgariser les derniers engagements internationaux liés à au changement climatique et d'assurer le suivi des engagements du Cameroun dans ce domaine. Cette dimension sera particulièrement prise en compte lors de la phase de planification du programme. De plus, il sera tenu compte de l'impact environnemental des grands projets de développement des infrastructures entamés dans le cadre du DSCE et du Plan d'Urgence Triennal, notamment sur le cadre de vie des populations urbaines et rurales en particulier les minorités ethniques et les populations autochtones à l'Est du pays soumises à ce que certaines OSC<sup>30</sup> n'ont pas hésité à qualifier de « criminalité forestière ».

<sup>30</sup> OSC Est développement basée à Bertoua dans la région de l'Est, cf. Rapport d'évaluation du PASC.

## 6 DESCRIPTION DE L'ACTION

Le Programme d'Appui à la Citoyenneté Active, PROCIVIS s'inscrit dans le secteur de concentration "Gouvernance" du Programme Indicatif National du 11ème FED au Cameroun. **L'objectif général** est de contribuer à **l'amélioration de l'Etat de droit et de la gouvernance démocratique au Cameroun** via la **promotion et la consolidation de la citoyenneté** définie comme **la pleine reconnaissance faites aux personnes de leurs statuts de citoyens disposant de tous les droits civils et politiques.**

Le programme comprend deux composantes qui répondent chacune respectivement à un objectif spécifique. On distingue la **composante Etat Civil** et la **composante Société Civile.**

Les deux **objectifs spécifiques** sont :

- (i) *Un meilleur fonctionnement de l'état civil au Cameroun (composante Etat Civil)*
- (ii) *Le renforcement de la place des organisations de la société civile dans la gouvernance démocratique et la gestion participative des affaires publiques à l'échelle du pays, notamment celles agissant dans au moins un des secteurs prioritaires de la coopération UE/ Cameroun par (composante Société Civile : OSC)*

Le programme contribuera à renforcer le rôle de l'Etat et des OSC. Il favorisera la modernisation de l'administration publique via un partenariat avec le Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD) en charge notamment de l'actualisation de l'état civil, de la préparation et de l'application des lois et règlements relatifs aux libertés publiques et du suivi des activités des associations, organisations et mouvements à but non lucratif. Il contribuera par la même occasion à stimuler les Organisations de la Société Civile dans l'exercice de leurs droits politiques et civiques, économiques, sociaux et culturels afin de favoriser le bon déroulement de l'exercice démocratique.

SOUS- OBJECTIFS COMPOSANTE SOCIETE CIVILE	
<i>Le renforcement de la place des organisations de la société civile dans la gouvernance démocratique et la gestion participative des affaires publiques à l'échelle du pays, notamment celles agissant dans au moins un des secteurs prioritaires de la coopération UE/ Cameroun :</i>	
<b>Sous-OS1</b>	Les OSC accompagnent efficacement, de manière transparente et constructive les citoyens et citoyennes à l'exercice de leurs droits en vue de promouvoir la bonne gouvernance, la participation démocratique, la pertinence et l'impact socioéconomique des politiques publiques nationales.
<b>Sous-OS2</b>	Les OSC concourent en partenariat avec les acteurs étatiques à la mise en place d'un environnement juridique et institutionnel favorable à la société civile.
RESULTATS ATTENDUS	
<b>R1</b>	Les capacités d'actions des organisations de la société civile camerounaise ainsi que les relations entre la société civile et les structures étatiques sont durablement renforcées, notamment dans les domaines ciblés par la coopération Union européenne/Cameroun.
<b>R2</b>	Le cadre légal régissant les libertés publiques et les activités des OSC est appliqué de manière uniforme ; des réformes visant à son actualisation sont entreprises.

## 6.1 Approches à prioriser dans la mise en œuvre du programme

Le programme, dans l'ambition qu'il porte à obtenir les résultats attendus, a défini plusieurs approches qui contribuent à garantir la réussite de son application sur le terrain. Sur ce point, les approches stratégiques énoncées prônent des fondements qui parfois peuvent être interprétés comme théoriques. Elles sont en réalité des conditions préalables qui **conditionnent la réussite opérationnelle** du programme. Les approches retenues reprennent en partie les enseignements tirés. En effet, les enseignements tirés et l'approche stratégique sont **deux composantes bien distinctes** dans la formulation d'un programme, mais qui doivent garder leur complémentarité et cohérence.

Le PROCIVIS sera bien un instrument d'apprentissage par la pratique, utilisant la mise en œuvre collective des Actions pilotes, pour permettre aux OSC l'intégration et l'appropriation des bonnes pratiques concernant la conception des projets, la gestion, la planification, le suivi, le contrôle, la participation dans les politiques publiques, et la bonne gouvernance.

Afin d'assurer la cohérence et la pertinence, aussi bien au niveau de la vision stratégique globale du programme, que dans l'approche méthodologique des différentes actions, les principes suivants seront particulièrement pris en compte de manière transversale :

- i. **La capitalisation et la consolidation des acquis** (appui sur les réalisations passées) des deux programmes précédents, PASOC et PASC est une nécessité que le PROCIVIS doit prendre en compte. Il n'est en aucun cas question de faire table rase du passé mais au contraire de valoriser de manière constructive, les actions antérieures menées sur le terrain. Elles sont porteuses de savoirs. Fortes de leurs expériences, elles joueront un rôle prépondérant dans la réussite du PROCIVIS.
- ii. Dans la continuité du premier principe, la capitalisation et la consolidation des acquis prennent en compte indéniablement **la notion de durabilité**. Il est important que le PROCIVIS crée des résultats, des changements qui perdurent, une fois ce dernier terminé. La mise en place de dynamiques collectives au sein des OSC doit devenir une réalité sur le moyen et long terme.
- iii. Les OSC des ateliers de consultations ont demandé que le programme ait lieu à l'intérieur de chacune des dix régions du pays dans un souci d'équité. Elles voulaient souligner la nécessité de renforcer les OSC dans l'ensemble du territoire et non seulement dans quelques régions. La priorité est de **renforcer les dynamiques d'articulation de la société civile au niveau régional**. Afin d'être le plus efficace possible, le programme devra prendre en considération les différences contextuelles existantes entre les régions afin de garantir la pertinence du PROCIVIS avec les réalités régionales de chacun et de gagner en flexibilité.
- iv. Les enseignements tirés stipulent le manque d'engagement et de structuration des OSC. Afin d'agir en faveur du développement de leur pays, il est légitime que les OSC bénéficiaires, participent de manière active au programme. Ce n'est que par leur implication dans la mise en œuvre du PROCIVIS que les résultats seront probants

pour l'avenir. Dans cette optique, il est alors fondamental de promouvoir **la participation des OSC** (pour favoriser leur structuration autour d'initiatives communes et les aider à « travailler ensemble »), à travers une approche *bottom-up* qui les mobilise dès la base. Cette participation des OSC se traduira par l'établissement de liens de proximité avec les populations locales (représentativité).

- v. La mise en œuvre du programme priorisera une logique de **promotion de changements concrets et tangibles** dépassant la simple logique d'exécution d'activités. L'accomplissement des objectifs que s'est fixé le programme, ne doit pas se résumer en une suite d'activités à exécuter. Il doit au contraire se structurer dans une **approche stratégique systémique**, capable de promouvoir des processus favorables aux objectifs poursuivis et créer au final un véritable impact positif sur la société civile camerounaise.
- vi. La construction **d'une dynamique horizontale de collaboration/articulation** entre les OSC sera un des fondements du programme. Elle visera à renforcer leur positionnement en tant qu'acteurs indépendants de la gouvernance démocratique et du développement, notamment au niveau régional. Elle devra aussi renforcer les capacités des OSC à travailler ensemble et à découvrir des dynamiques de structuration construites à partir des pratiques du terrain/ ou à partir de la base.

Il est indéniable que tous les principes énumérés s'entrecroisent et sont interdépendants les uns avec les autres. Ils font partie d'un tout, se renforcent mutuellement et décrivent d'une seule traite, la voie à emprunter pour la bonne réalisation du programme.

Principes fondamentaux :	Effets escomptés pour le programme :
<b>La capitalisation et la consolidation des acquis des programmes précédents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimenter le processus de renforcement des OSC en partant des expériences existantes pour renforcer la durabilité</li> <li>- Inscrire les effets du PROCIVIS dans la construction d'un cadre favorable à l'inclusion de la SC dans les politiques nationales</li> </ul>
<b>La durabilité</b>	Avoir un impact qui perdure sur le moyen, long terme, appuyant la construction d'un environnement propre/qui favorise l'action des OSC ; sans créer (ou au-delà) des dépendances envers les programmes/financements extérieurs
<b>Echelle régionale (sur les 10 régions du pays)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer l'action des OSC à l'échelle régionale en favorisant aussi leur rapprochement et intégration dans l'ensemble du territoire</li> <li>- Agir spécifiquement en prenant en compte les enjeux et contextes régionaux particuliers</li> </ul>

<b>La participation (bottom-up)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appuyer la participation/le travail partagé/la dimension collective des OSC.</li> <li>- Par ce fait, Inclure la population dans la dynamique de changement de ses réalités pour obtenir des résultats probants sur l'avenir</li> </ul>
<b>Dynamique horizontale</b>	Renforcer de manière groupée la capacité d'influence, de négociation et le poids des OSC dans les politiques publiques

Tableau récapitulatif des approches à prioriser pour la mise en œuvre du programme

## 6.2 Approche Stratégique OS1: Renforcement des capacités

L'approche stratégique pour l'**Objectif Spécifique 1**, du Programme d'appui à la Citoyenneté Active (PROCIVIS) du 11<sup>ème</sup> FED, est conçue sur une **logique de renforcement des capacités et d'accompagnement de proximité des OSC, sur une base régionale**. Il assurera la consolidation et capitalisation des acquis du 9<sup>ème</sup> et du 10<sup>ème</sup> FED.

Le PROCIVIS veillera à construire une proposition de renforcement des capacités des OSC Camerounaises, en cohérence avec l'approche retenue par l'Accord de Cotonou, notamment dans le but de contribuer à leur renforcement, afin qu'elles deviennent des acteurs légitimes, représentatifs et incontournables de la gouvernance démocratique.

- i. Tenant compte des analyses précédentes, les OSC requièrent un renforcement de leurs capacités, particulièrement en termes d'analyse prospective, de gouvernance interne, de gestion, de compétences techniques et d'accès à l'information<sup>31</sup>. Il s'agira donc de promouvoir une logique d'accompagnement des ANE, dans le processus de transformation politique, institutionnelle, économique et sociale du pays.
  
- ii. De plus, les OSC souffrent de grandes difficultés à créer des espaces collectifs afin de mettre en cohérence leurs différentes interventions et renforcer leurs collaborations. Elles ont en effet encore des difficultés à se fédérer autour d'initiatives et/ou thématiques conjointes. Dans ce contexte, il est important que le Programme veille à prioriser, non pas seulement le renforcement des compétences individuelles de chaque acteur, mais surtout le besoin et la mise en valeur **des bénéfices d'un travail en partenariat** ; ce qui suppose le **renforcement des capacités collectives** (création d'une dynamique horizontale).

La démarche de renforcement des capacités devrait contribuer à ce que la Société Civile accompagne efficacement les citoyen(ne)s camerounais(es) dans l'exercice de leurs droits (DCP) et (DESC).

<sup>31</sup> Cf. annexe 7.

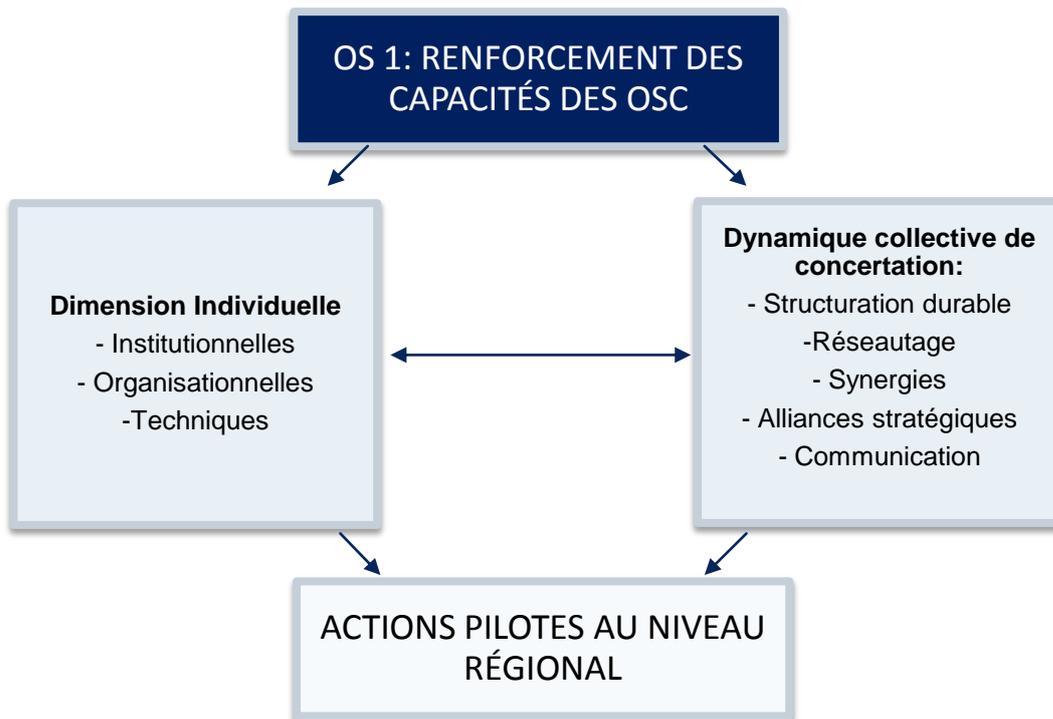


Schéma récapitulatif des dimensions mises en avant par l'objectif de renforcement des capacités des OSC du programme PROCIVIS

Sous- OS1 – RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES OSC			RÉSULTATS
<b>Niveau d'intervention</b>	<b>Dimension individuelle</b>	<b>Dimension collective</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Articulation inter-OSC</li> <li>▪ Structuration régionale</li> </ul>	Dialogue entre autorités publiques et société civile  La SC accompagne efficacement les citoyen(ne)s camerounais(es) dans l'exercice de leurs droits (DCP) et (DESC) :
<b>CHANGEMENTS</b> <b>Effets visés</b>	<b>Compétences Organisationnelles, Techniques et Institutionnelles :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gouvernance interne</li> <li>▪ Gestion financière,</li> <li>▪ Approche par le droit, genre, etc.</li> </ul>	<b>Participation démocratique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Légitimité et crédibilité</li> <li>▪ Participation de la société civile à l'élaboration des politiques publiques</li> <li>▪ Accès à une information claire, accessible, fiable et pertinente.</li> </ul>	
<b>STRATÉGIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Phase d'élaboration « d'<b>ACTIONS PILOTES REGIONALES</b> »</li> <li>▪ Attention prioritaire aux questions d'éthique et de transparence</li> <li>▪ Suivi et Accompagnement de proximité</li> <li>▪ Coaching</li> <li>▪ Stratégie de communication entre les OSC</li> <li>▪ Prise en compte des différents contextes régionaux</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rôle complémentaire avec l'Etat</li> <li>▪ Capacité de répondre aux besoins de la population</li> <li>▪ Questionner les politiques publiques</li> <li>▪ Proposer des solutions aux questions de développement du pays</li> </ul>
<b>DURABILITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place d'une stratégie de sortie</li> <li>▪ Capacités d'Appropriation et de Capitalisation des acquis</li> <li>▪ Participation de la population aux activités (apprentissage)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dynamique d'articulation installée en lien avec la CNDHL</li> </ul>

### 6.3 Approche Stratégique OS2: Amélioration du Cadre légal

L'approche stratégique du PROCIVIS dans le cadre de l'Objectif spécifique 2 s'inscrit dans une démarche collaborative et d'inclusion. Il s'agira d'engager tant au niveau central que régional des dynamiques de collaboration durables principalement entre les acteurs étatiques, notamment les autorités administratives et les OSC. Le PROCIVIS engagera des actions permettant à la fois de reconstruire la perception mutuelle des différents acteurs mais aussi de bâtir des habitudes et des attitudes de travail en commun, à la lumière des enjeux de développement et de participation démocratique mis en exergue dans les documents de stratégie nationale pertinents.

- i. Cette approche priorisera d'abord le renforcement de la communication entre les parties prenantes sous toutes ses formes : amélioration des capacités collectives de dialogue, fora, directoires, bases de données, mécanismes de rapportage, espace de concertation, procédures administratives, émissions radio interactives, etc.

- ii. Ensuite, tout en recherchant des changements qualitatifs par un rapprochement constant avec les Autorités Etatiques, le PROCIVIS impulsera la création d'espaces de réflexions régionales et nationales autour du cadre légal régissant l'activité des OSC. Le programme veillera à développer dans ces espaces une approche *bottom up* afin de faire remonter un maximum de requêtes et d'idées de la base de la population. Ces espaces seront portés par des instances reconnues et acceptées telles le Comité interministériel d'octroi d'agrément aux ONG, l'Observatoire à mettre en place, etc. Par un accompagnement discret et efficace, laissant de la place aux initiatives nationales, le Programme fera un travail de capitalisation et de systématisation des leçons apprises tout en aidant à l'élaboration d'un avant-projet de loi. Le Programme sera aussi attentif aux dynamiques qui se déploient autour de suivi des engagements de Busan relatives à un environnement juridique propice aux OSC.

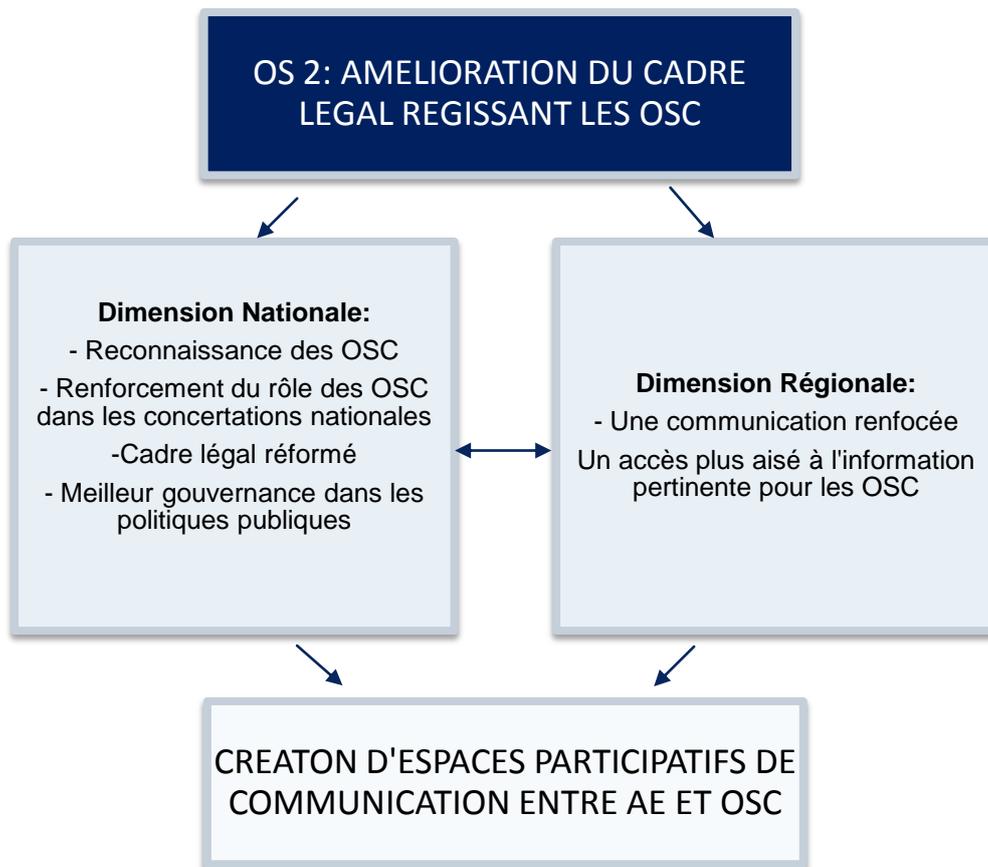


Schéma récapitulatif des dimensions mises en avant par l'objectif d'amélioration du cadre légal régissant les OSC, du programme PROCIVIS

Sous- OS2 – AMELIORATION DU CADRE LEGAL				RÉSULTATS	
Niveau d'intervention	Dimension NATIONALE	Dimension REGIONALE			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Articulation inter-OSC</li> <li>▪ Structuration régionale</li> </ul>	Dialogue/collaboration entre autorités publiques et société civile		
<b>CHANGEMENTS</b> Effets visés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconnaissance des OSC comme acteurs de gouvernance</li> <li>▪ Renforcement du rôle de la SC dans les cadres des concertations nationales</li> <li>▪ Le cadre légal amélioré/révisé</li> <li>▪ Les politiques publiques sont améliorées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une communication renforcée OSC-AE</li> <li>▪ Un accès plus aisé à de l'information pertinente pour les OSC</li> </ul>			Amélioration de la connaissance du cadre légal régissant les libertés publiques et les activités des OSC ; Les OSC évoluent dans un environnement juridique et institutionnel favorable.
<b>STRATÉGIE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Démarche pédagogique d'information et sensibilisation des acteurs (OSC-AA) sur les libertés publiques</li> <li>2. Mise en place d'une démarche participative et communicative :               <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) d'analyse de l'application du Cadre légal « au travers des FORA National et régionaux, entre le Comité Interministériel, les autorités administratives et municipales ; et les OSC ; (b) de systématisation et capitalisation des résultats permettant d'aboutir à un avant-projet de loi</li> </ul> </li> <li>3. Mise en place de cadre de concertation permanent OSC-AA sur les problèmes régionaux de gouvernance</li> <li>4. Monitoring et documentation de l'application des dispositions légales par l'Observatoire au niveau national et régional</li> </ol>				
<b>DURABILITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place d'une stratégie de sortie</li> <li>▪ Capacités d'Appropriation et de Capitalisation</li> <li>▪ Participation (Bottom-Up)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dynamique d'articulation installée entre le MINATD, la CNDHL et OSC</li> </ul>	

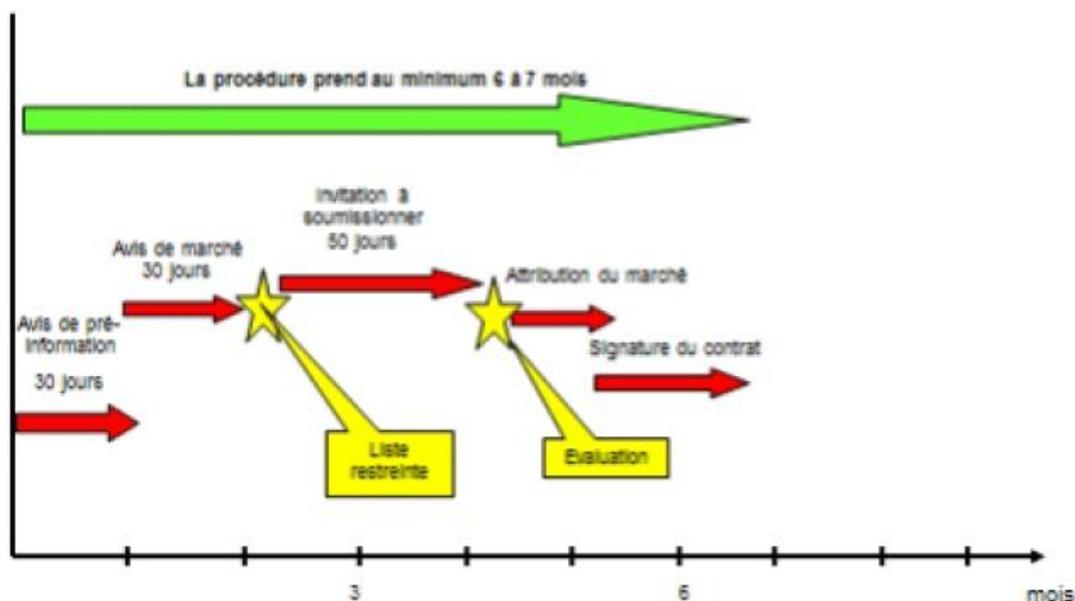
## 6.4 Présentations des activités

### 6.4.1 Préparation de la phase de démarrage

La phase de démarrage doit s'organiser selon les dispositions présentes dans le guide PRAG<sup>32</sup> pour l'appel d'offre restreint international. Elle s'étale sur une période de six à sept mois.

- Lancement de l'appel d'offre restreint international pour recruter le Contractant (Bureau d'étude Consortium International/National)
  - o Avis de pré-information
  - o Avis de marché
  - o Liste restreinte
- Invitation à soumissionner ;
- Evaluation des offres ;
- Attribution du marché
- Signature du contrat
- Mise en place de l'UGP à Yaoundé

### Durée d'un appel d'offres restreint international pour un marché de services



Source<sup>33</sup> : Appel d'offres restreints pour les (pour les marchés d'une valeur supérieure ou égale à 300 000 EUR) Procédure d'appel d'offres restreints internationaux - services ; Procédure restreinte - services

<sup>33</sup> PRAG Guide Pratique, Marchés publics et Subventions dans le cadre des actions extérieures de l'Union Européenne. Un Guide pratique. Applicable à partir du 15 janvier 2016.

Des informations complémentaires sont présentées dans le chapitre 7 concernant les modalités de mise en œuvre du programme.

#### 6.4.2 Démarrage du Programme

- i. Recrutement du personnel administratif et technique (Assistances Techniques MINATD et CNDHL), responsable de l'Animation/Coordination des Actions Pilotes ; responsable de Suivi d'Accompagnement, de la Communication, Responsable administrative et financier)
- ii. Démarrage des contrats de service
- iii. Elaboration de la Planification Stratégique (comprenant les deux OS + la stratégie de Gestion, Suivi et d'accompagnement et de Communication) et le Plan d'action du programme avec la participation des équipes administrative et techniques.
- iv. Précision/adéquation de l'approche méthodologique adaptée aux différentes activités
- v. Identification de la ligne de base : ce point est développé dans la partie 6.7 du rapport.
- vi. Elaboration des manuels de procédures
- vii. Activités de présentation et information du PROCIVIS (Yaoundé et régions) auprès des parties prenantes

#### 6.4.3 Activités OS 1 – Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités des OSC est directement lié à la mise en œuvre des Actions Pilotes. **Les actions pilotes sont des projets communs de plusieurs OSC, souhaitant répondre de manière collective à une problématique ou un besoin spécifique de la région dans laquelle elles officient** (en accord bien entendu avec l'objectif spécifique concerné (ici l'OS 1) du PROCIVIS). Ces actions pilotes pourront être en articulation avec les programmes sectoriels ou thématiques de l'UE dans les régions, ou avec d'autres programmes développés par d'autres bailleurs ou ONGI Internationales/nationales. Des liens pourraient par exemple être établis avec la composante état-civil du programme.

##### i. A quoi serviront les Actions Pilotes ?

Les **Actions Pilotes** auront pour objectifs de favoriser :

- i. L'inclusion des OSC dans les politiques publiques par le biais d'un renforcement de leurs capacités de plaidoyer et de leurs veilles informationnelles sur les affaires publiques.
- ii. L'accompagnement à travers des expériences concrètes, des citoyen(ne)s camerounais(es) dans l'exercice de leurs droits (DPC) et (DESC).
- iii. L'appropriation des capacités à travers l'application pratique des diverses phases du cycle du projet<sup>1</sup>
- iv. L'intégration des approches transversales, notamment l'approche genre, l'approche basée sur les droits et celle sur la protection de l'environnement dans les actions qui seront identifiées

- v. La promotion d'une amélioration concernant l'accès et l'utilisation de l'information publique inscrit dans une dynamique communicative.
- vi. La durabilité du programme et de ses effets escomptés par le biais d'un processus d'apprentissage encadrant la mise en place des activités.
- vii. Une fois le projet clos, chaque région devrait compter au moins 6 OSC fiables et compétentes.

## ii. Critères et procédure de sélection des OSC participantes :

L'identification des OSC bénéficiaires est une étape cruciale qui permettra d'assurer la pertinence et garantir l'efficacité du programme. Elle veillera par ailleurs, à la bonne participation et à l'engagement effectif des OSC.

Les experts recommandent donc, d'une part, (a) de s'inspirer des critères appliqués dans le cadre des programmes de renforcement des capacités développés aussi bien par la Banque Mondiale (programme GSPA-OSC), que par la GIZ (programme PADDL)<sup>34</sup>. D'autre part, de manière non exhaustive, la mission suggère la prise en compte de quelques critères essentiels pour la sélection des OSC, tels que :

- L'existence au sein de chaque OSC d'une vision institutionnelle, d'une structure organisationnelle et d'un potentiel opérationnel
- L'engagement des OSC
- Un statut (une existence) légale et une ancienneté d'activité de minimum trois ans pour les OSC
- De la transparence dans la gestion comptable et financière
- Une légitimité et des compétences reconnues
- Une volonté affichée de participer aux ateliers interrégionaux ainsi qu'au programme
- Un ancrage local/régional ; une activité impliquée dans la scène publique et articulée avec les institutions publiques
- Une implication dans les deux secteurs prioritaires d'intervention du PROCIVIS (renforcement des capacités ou cadre légal)
- Une expertise prouvée ou un intérêt sur la thématique de la participation citoyenne, de la gouvernance locale ou sur une autre thématique spécifique à la citoyenneté

Ces critères seront à réviser et à ajuster lors de la planification de l'intervention. C'est au Consortium en charge de la mise en œuvre du projet, que reviendra la tâche de préciser/définir les critères et la méthodologie qui seront appliqués pour faire les choix des bénéficiaires. Cette phase doit s'assurer de respecter les principes de transparence, de redevabilité et de représentativité.

## iii. Comment les Actions Pilotes se mettront-elles en place ?

Pour organiser la mise en place du Plan de Renforcement des Capacités, quelques activités sont à développer :

---

<sup>34</sup> Il est recommandé de consulter notamment les documents suivants : (a) l'annexe 1 du document « Quel accompagnement pour la Société Civile au Cameroun ? (GIZ) ; (b) programme GSPA-OSC de la Banque Mondiale. Les références sont dans l'annexe 6.

- **Ateliers interrégionaux participatifs (minimum neuf ateliers dont 3 pour chaque inter-région).** Ces ateliers seront organisés avec les OSC pour (a) la présentation et sensibilisation des OSC sur le programme de renforcement des capacités ; (b) la présentation de l'approche méthodologique à suivre qui sera axé davantage sur la « conception et mise en œuvre collective des actions pilotes » ; (c) **l'identification et diagnostic des OSC potentiellement intéressées**, l'analyse de leurs capacités, la clarification des attentes mutuelles et (d) l'identification des actions à mettre en place. A priori il est difficile d'estimer de manière précise le nombre d'OSC à retenir dans les ateliers à animer. L'idée serait de favoriser une bonne représentation des départements et des arrondissements dans les ateliers régionaux, et ne pas privilégier les « villes » au détriment des « villages ». Un nombre oscillant entre 40 et 50 OSC par région pourra être envisagé.

- **Identification et formulation des Actions Pilotes :** Les Actions pilotes seront identifiées et formulées dans le cadre des ateliers interrégionaux. Une action pilote minimum/ **deux actions pilotes au maximum par région** seront identifiées par les OSC elles-mêmes et exécutées sous la responsabilité et avec l'accompagnement des équipes techniques du Consortium d'ONG. En fonction des réalités locales et régionales, chaque action pourra concerner au minimum 5 et maximum 10 OSC par action pilote. Ce qui pourrait donner un nombre oscillant entre 10 et 20 OSC effectivement impliquées dans le PROCIVIS. **La phase de sélection des OSC sera complétée au début** du lancement des actions pilotes afin de retenir un nombre restreint d'OSC capables de mener de front les actions. Ces actions mobiliseront les OSC retenues sur une thématique identifiée de manière collective. La définition claire des rôles et attributions de chaque OSC dans l'Action Pilote sera un élément essentiel. Un accord de partenariat sera établi avec chaque OSC participante.

- **Un suivi de proximité/coaching** assurera l'apprentissage théorique et pratique des compétences collectives, permettant aux OSC d'améliorer leur positionnement et leurs capacités sur les questions de gouvernance et de suivi des politiques publiques.

La mise en place de chaque Action Pilote durant l'exécution du PROCIVIS, sera l'occasion de renforcer les capacités des OSC qui seront responsables de la planification, exécution, suivi des activités. Des ateliers inter-régionaux et/ou nationaux de « mise en cohérence », selon le modèle expérimenté dans le cadre du PASC, pourront être organisés afin de faire connaître et d'échanger les expériences entre les régions ; ainsi que pour capitaliser les acquis.

- **L'expertise technique ponctuelle à court terme** sera nécessaire pour :

- L'organisation et la planification méthodologique des neuf ateliers interrégionaux
- La conduction des formations organisées dans le cadre de ces ateliers
- Le suivi et l'accompagnement de proximité durant la mise en place des Actions Pilotes
- L'appui aux phases de sélection des OSC bénéficiaires

L'expert devra posséder des compétences notamment :

- Un savoir-faire dans la mise en place des processus et des actions participatifs

- Des connaissances et expériences prouvées du secteur associatif
- Une expertise en montage et gestion de projets
- Une connaissance de la région d'intervention et de ses réalités socio-économiques serait fortement souhaitée

- **Formation :**

Des formations théorique-pratiques seront dispensées aux OSC lors des ateliers interrégionaux, pendant la phase d'identification des actions pilotes. Les résultats des ateliers interrégionaux de consultation des OSC ont montré les thématiques dans lesquelles ces dernières souhaitent se professionnaliser davantage (Voir Annexe 7). A titre non exhaustive, on note ici les thématiques qui ont été identifiées :

- Formation et renforcement des capacités en matière d'activités de leadership, de plaidoyer, de lobbying dans les politiques publiques, de stratégies de changement, de montage des projets ; de gestion administrative et financières et de suivi
- Formation et renforcement des capacités en matière d'approches transversales, notamment, l'approche par le droit et le genre
- Formation, renforcement des capacités et soutien technique en matière de compétences informatiques, utilisation de TIC dans la communication

- **Subventions attribuées sans appel à propositions :**

Les Actions Pilotes seront financées par l'attribution d'une subvention directe<sup>35</sup> à la CNDHL. Cette subvention directe aura pour but de constituer un « Fond d'Appui aux Actions Pilotes » (FAAP), destinée à financer - sous forme « **d'appui financier à des tiers** » - l'exécution des Actions Pilotes identifiées et formulées collectivement par les OSC (Voir la description de cette modalité dans le point 7.2.1).

L'assise régionale du Fond d'Appui aux Actions Pilotes (FAAP) sera assurée par les Antennes régionales de la CNDHL, qui pourraient être impliquées dans les différentes phases de la mise en œuvre des initiatives ; assurant ainsi le lien entre la participation des OSC dans les activités des sous-OS1 et OS2, de la composante société civile.

#### 6.4.4 Activités OS 2 – Amélioration du cadre légal

L'atteinte de l'OS 2 se fera au moyen d'un ensemble d'activités regroupées autour de deux axes majeurs :

- Le renforcement de la collaboration des OSC avec le MINATD tant au niveau central qu'au niveau des autorités administratives déconcentrées et décentralisées
- La mise en marche d'un Observatoire de l'application du cadre juridique des libertés publiques au Cameroun soutenu par une démarche pédagogique et d'encadrement des OSC

<sup>35</sup> Voir partie 6.4.2 du PRAG Guide.

**En ce qui concerne le renforcement de la collaboration des OSC avec le MINATD.** Au niveau central, les échanges/discussions entre les OSC et la Commission interministérielle chargée de l'octroi des agréments aux ONG dans le cadre des espaces d'analyse participative du cadre légal favorisés par le PROCIVIS pourront permettre un décloisonnement des acteurs, une déconstruction des perceptions négatives mutuelles et un ciblage des points utiles à prioriser pour une amélioration du cadre légal régissant les OSC. Il a en effet été discuté avec le MINATD que cette Commission qui participe au financement public des Associations (celles érigées en ONG) pourrait constituer une porte d'entrée stratégique de discussion sur le cadre légal entre les autorités nationales et les OSC. Le caractère régional/interrégional des espaces d'échanges sera l'occasion de prendre connaissance des spécificités régionales et des dynamiques contextuelles dans le chantier de remodelage du cadre juridique. Parallèlement, la présence/représentation de divers Ministères dans le Comité peut permettre une meilleure connaissance des problèmes des OSC à travailler dans les domaines qui les concerne. Dans tout ce processus, l'accompagnement du MINATD par une assistance technique internationale spécialiste des questions relatives aux OSC permettra l'appropriation progressive par ce Ministère des problématiques, concepts, pratiques et enjeux de la société civile dans le contexte camerounais.

L'une des tâches de cette AT sera aussi de vulgariser les études sur le cadre légal qui ont été réalisées lors des programmes précédents, ceci pour capitaliser leurs acquis. Ces études pourraient alimenter/enrichir les débats, discussions et échanges sur la révision du cadre légal, sans toutefois constituer un référentiel absolu.

Au niveau local, le rapprochement des OSC avec les autorités administratives sera renforcé non seulement par les ateliers d'analyse de l'application du cadre légal et **l'accroissement de la communication** entre les deux catégories d'acteurs, mais par la mise en place d'un programme de renforcement des capacités des autorités administratives (AA) sur le respect des libertés publiques. La CNDHL peut à ce niveau être mise à contribution pour faciliter la tenue de ces ateliers d'échanges entre les AA et les OSC. S'agissant de l'accroissement de la communication entre les acteurs, il s'agira de d'informer les AA de ce que font les OSC, où elles sont et comment elles travaillent, afin non seulement d'améliorer leur crédibilité par la sortie des « maquis », mais de rendre plus visibles leurs actions et activités. Il y aura aussi matière à augmenter la connaissance des OSC sur les procédures utilisées au niveau des préfectures, sous-préfectures et services du gouverneur, et à encourager l'exploitation des rapports d'activités des OSC. A cet égard, un appui à l'actualisation et à la diffusion des guides et manuels de procédures (des services déconcentrés : Services du Gouverneurs, Préfectures, Sous-préfectures, etc.) élaborés par le MINATD serait parfaitement envisageable.

**Le renforcement des capacités des AA** doit être fondé sur la nécessité de reconnaître davantage la légitimité des actions OSC dans la sphère publique en tant qu'acteurs de gouvernance et du développement national. Il s'agira grâce à l'appropriation de savoirs nouveaux de favoriser une démarche de changement de mentalité et d'attitudes des AA vis-à-vis des OSC, mais des OSC vis-à-vis des AA. Le but recherché étant de mettre en place des processus inclusifs, des habitudes de travail en commun sans inféodation.

**En ce qui concerne la mise en marche d'un Observatoire** de l'application du cadre juridique des OSC au Cameroun, au vu du constat effectué d'une application peu uniforme des textes dans l'ensemble du territoire, ainsi que d'une violation constante du régime des libertés publiques par les

autorités administratives. Cet axe se fera en lien avec la CNDHL et va structurer l'ensemble des activités à mettre en œuvre en partenariat avec cette institution. L'Observatoire permettra de tirer des leçons en vue de localiser, d'analyser, de documenter et de décoder les causes et les formes d'abus et de violations des libertés publiques. Les conclusions et recommandations de l'observatoire permettront de recadrer davantage le processus de renforcement des capacités des AA et surtout d'orienter les stratégies de collaboration des OSC avec les AA. La présence de la CNDHL dans 9 régions sur 10 est un atout militant en faveur d'une localisation de l'Organe en son sein, mais sera aussi un facteur déterminant pour l'effectivité de la déclinaison régionale de l'observatoire. En plus de l'observatoire, la collaboration avec la CNDHL permettra de **renforcer la connaissance et la mise en application de l'approche basée sur les droits, et de l'approche genre** chez les OSC. A cet égard, le mécanisme d'affiliation mis en place par la CNDHL et qui regroupe les OSC par thématiques fondées sur les droits de l'homme (DCP, DESC, Environnement, minorités, etc.) constitue une approche pertinente avec le PROCIVIS qui a retenu la nécessité de développer des regroupements volontaires des OSC dans les régions sur une base thématique. La dynamique et la coordination régionale des OSC peuvent être hébergées à la CNDHL (antennes régionales).

## 6.5 Tableaux récapitulatifs des activités concernant l'OS 1 et 2

A	DESCRIPTIF DES ACTIVITES	SAVOIR-FAIRE	ACTEURS
<b>A.1</b>	Ateliers interrégionaux (minimum trois par inter-région) pour : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introduction au programme de renforcement des capacités. Activités théoriques/pratiques de renforcement des capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles des OSC et Appui à l'amélioration de la gouvernance interne des OSC</li> <li>2. Sensibilisations des OSC à participer au PROCIVIS.</li> <li>3. Présentation de l'approche méthodologique (Actions Pilotes) ;</li> </ol> <i>Les contenus abordés dans ces ateliers seront ultérieurement approfondis dans le cadre de la mise en œuvre des Actions pilotes.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approfondissement et compréhension du rôle et des spécificités de la vie associative, la cohérence entre la mission et l'action</li> <li>- Capacité de leadership institutionnelle</li> <li>- Capacité/outils de plaidoyer</li> <li>- Capacités d'élaboration des 'prises de position'</li> <li>- Formation aux approches transversales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UGP</li> <li>- Expertise de courte durée (voir point 6.4.3 iv)</li> <li>- OSC</li> </ul>
<b>A.2</b>	Identification et choix des OSC participantes <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Définition des critères précis pour le choix des OSC ;</li> <li>2. Entretiens/visites aux OSC intéressées</li> <li>3. Diagnostic institutionnel</li> <li>4. Analyse/cohérence des attentes mutuelles</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration d'un outil/questionnaire pour l'observation/sélection des OSC</li> <li>- Plan d'entretiens/consultations individuels avec les OSC candidates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UGP</li> <li>- Expertise de courte durée (voir point 6.4.3 iv)</li> <li>- OSC</li> </ul>
<b>A.3</b>	Identification et montage « collective » des <b>Actions pilotes</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Initiation aux phases du Cycle du projet</li> <li>2. Identification et formulation de l'action régionale ;</li> <li>3. Définition du Cadre logique (comme outil de suivi des effets)</li> <li>4. Organisation du partenariat ; distribution des tâches des OSC participants ;</li> <li>5. Plan d'action</li> <li>6. Budget</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduction à l'identification du problème/thème à aborder ; Arbre à problème/arbre d'objectifs.</li> <li>- Renforcement des capacités de participation des OSC ;</li> <li>- Capacités d'analyse des politiques publiques ;</li> <li>- Capacités de négociation, construction et participation dans les cadres de concertation (expertise sectorielle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UGP</li> <li>- Expertise de courte durée (voir point 6.4.3 iv)</li> <li>- Equipe technique de suivi</li> <li>- OSC sélectionnées</li> </ul>
<b>A.4</b>	<b>Suivi et accompagnement</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Choix et organisation des experts/animateurs/accompagnateurs interrégionaux ;</li> <li>2. Elaboration du processus d'appui conseil/accompagnement de proximité ; coaching organisationnel pour chaque OSC participant à l'AP ;</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des besoins spécifiques en termes de renforcement de capacités ;</li> <li>- Identification de « l'objet/plan de l'accompagnement » différencié selon le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de pilotage</li> <li>- UGP</li> <li>- Expertise de courte durée voir point 6.4.3 iv)</li> <li>- Equipe technique de</li> </ul>

	3. Outils de rapportage ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- profil des OSC ;</li> <li>- Elaboration des indicateurs de suivi pour l'Action Pilote, Suivi des effets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suivi OSC</li> </ul>
<b>A.5</b>	<p>Mise en place des canaux de <b>communication</b> et échange d'informations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les outils de communication et d'information.</li> <li>- Organiser les modalités de communication entre les régions ; entre les OSC elles-mêmes ; avec les autorités administratives ; avec d'autres acteurs pertinents ;</li> <li>- Etudier les modalités les plus pertinents pour communiquer avec les médias, sur les problématiques traitées/les politiques en élaboration, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echange des informations, capitalisation, mutualisation,</li> <li>- Développement des formations virtuelle et accompagnement dans le marché des formations « On line » ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UGP</li> <li>- OSC</li> <li>- MINATD</li> <li>- CNDHL</li> </ul>
<b>A.6</b>	<p>Appui à la mise en place d'une <b>dynamique collective</b> des OSC, organisée autour des thématiques communes, aussi bien au niveau régional dans l'ensemble des régions qui constituent le territoire camerounais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification d'un noyau d'acteurs ayant participé dans les Actions pilotes ;</li> <li>- Formations et articulation avec la CNDHL ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MINATD</li> <li>- CNDHL</li> <li>- UGP</li> <li>- OSC</li> </ul>

A	DESCRIPTIF DES ACTIVITES	SAVOIR-FAIRE	ACTEURS
<b>A.1</b>	<p>Elaboration du Plan d'action pour l'Assistance technique au MINADT et à la CNDHL, incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'articulation PROCIVIS/MINADT/CNDHL ;</li> <li>- la définition des objectifs et sujets prioritaires ;</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de coordination de toutes les activités du R2 ;</li> <li>- Recyclage pour les autorités administratives sur les libertés publiques ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de pilotage</li> <li>- UGP</li> <li>- MINATD</li> <li>- CNDHL</li> </ul>
<b>A.2</b>	<p>Appui à l'organisation des espaces d'analyse participative de l'application de cadre légal des OSC avec les autorités publiques, en collaboration avec le « Comité interministériel d'octroi des agréments » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration d'une proposition méthodologique et opérationnelle en concertation avec le MINADT ;</li> <li>- Organisation de la mise en œuvre au niveau central ;</li> <li>- Au niveau des régions ;</li> <li>- Planification de la phase d'analyse des résultats des consultations ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simulation des séances du Comité Interministériel avec la participation des OSC ;</li> <li>- Foras d'information et de sensibilisation au niveau régional (OSC-AA).</li> <li>- Forum National</li> <li>- Synthèse et capitalisation des résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité interministériel</li> <li>- UGP</li> <li>- MINATD</li> <li>- AT/MINATD</li> </ul>
<b>A.3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan d'action pour l'Assistance technique à la CNDHL ;</li> <li>- Mise en place d'un Observatoire au sein de la CNDHL <ul style="list-style-type: none"> <li>o Objectifs et priorités</li> <li>o Elaboration d'une feuille de route permettrait de définir les termes de la collaboration CNDHL-OSC ;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des points focaux Droits Humaines dans les Ministères.</li> <li>- Identifier, documenter, analyser les violations des lois sur les libertés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UGP</li> <li>- AT/CNDHL</li> <li>- CNDHL</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identification/planification des interventions au niveau central et régional ; articulation avec les Antennes régionales de la CNDHL ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation des acteurs sur les libertés et espaces publics.</li> <li>- Formuler des recommandations pratiques à partir des constats des violations.</li> </ul>	
<b>A.4</b>	<p>Renforcement de la communication AE-OSC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modalités d'échange d'information envers les autorités publiques sur les différentes activités menées par les OSC ;</li> <li>- Systématisation et diffusion des résultats des Fora régionaux et du Forum National</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapportage des activités des OSC ;</li> <li>- Etude d'applicabilité et diffusion du Manuel des procédures ; et du Guide de l'utilisateur ;</li> <li>- Publication d'un mémorandum sur les engagements de l'Etat sur les libertés publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MINATD</li> <li>- UGP</li> <li>- AA</li> <li>- OSC</li> </ul>







## 6.7 Suivi, accompagnement et évaluation

Le suivi et l'évaluation font partie intégrante de la gestion du cycle de projet. Elles permettront la mise en œuvre du cadre logique et son adaptation en fonction d'une réflexion critique sur l'état d'avancement des actions, des problèmes qui se poseront et des changements qui interviendront dans le contexte où évoluera le programme.

Le suivi du programme PROCIVIS sera forcément complexe car il vise des changements qualitatifs, qui concernent des processus non linéaires. D'un point de vue opérationnel, il faudrait s'assurer d'une part du suivi des changements opérés ; et d'autre part du suivi de la mise en œuvre du programme.

Le suivi technique et financier est donc un aspect non-négligeable. Le Comité de Pilotage assurera le suivi stratégique de la mise en œuvre du programme. Le Consortium aura un rôle clé à jouer aussi bien en tant qu'opérateur que facilitateur. A ce titre, il a besoin d'élaborer des modalités pertinentes de suivi et d'accompagnement des OSC pour favoriser dans la pratique l'intégration et l'appropriation progressive des apprentissages.

Ce système de suivi doit permettre d'apprécier l'évolution des résultats et les effets dus à la stratégie d'intervention choisie.

La mise en place du système pour le **suivi, l'accompagnement de proximité et l'évaluation** comprend :

- i. Le démarrage du Programme implique donc, l'établissement d'une **ligne de base**. Il s'agit **d'une situation de référence** comprenant à la fois le diagnostic et l'adoption de lignes de base précisant entre autres quels sont les différents indicateurs pertinents à retenir pour les deux objectifs spécifiques de la composante Société civile, qui devront faire l'objet d'un suivi continu et d'en estimer les niveaux de départ à partir desquels seront mesurées les évolutions, en termes de résultats, vers l'atteinte des objectifs fixés. Cette étude utilisera des méthodes de collecte de données qualitative et quantitative et établira donc des indicateurs clés adaptés/cohérents avec le cadre logique identifié. Une expertise ponctuelle de courte durée sera requise : la participation d'un centre de recherche universitaire pourrait être profitable dans la conception de la ligne de base du programme PROCIVIS.
- ii. Outre les indicateurs, **des observations qualitatives** réalisées et enregistrées périodiquement pourront être également organisées. Elles serviront à identifier et à suivre l'évolution de changements attendus, ainsi que ceux qui n'étaient pas prévisibles au départ ou simplement inattendus.

Des visites de terrain (coaching opérationnel et financier) pour chaque OSC participant sont à prévoir afin de discuter des progrès, évaluer l'impact et la réalisation des objectifs, les changements de contexte, et les difficultés rencontrés par les participants. Ces visites seront l'occasion de donner un appui-conseil, sous forme de coaching ou mentorat, aux OSC sur des sujets précis, soit en relation avec les activités à développer, comme sur la structuration et le fonctionnement, la

communication et le plaidoyer, le montage et le suivi des actions et les thématiques travaillées. Sur le versant financier, il est important d'évaluer et de contrôler le management des ressources financières dédiées au programme. Les leçons apprises de la Facilité société civile en cours d'exécution pourront permettre d'affiner davantage le processus de suivi du Programme.

- iii. Chaque OSC se doit d'écrire un rapport à la fois narratif et financier qui indique clairement les progrès effectués. Il est en effet important que le PROCIVIS participe à une culture de reddition des comptes et de redevabilité chez les OSC, laquelle passera par un appui à l'élaboration des outils de suivi interne et par l'imposition systématique de leur utilisation. La logique suivi-évaluation-capitalisation devra aussi être privilégiée
- iv. **L'évaluation.** Une évaluation externe du programme interviendra à mi-parcours du programme. L'évaluation devra couvrir non seulement les activités exécutées, mais aussi l'appréciation du fonctionnement des OSC en tant qu'organisations « apprenantes ». Elle devra également valider les options retenues et réorienter éventuellement le programme. A la fin du programme, une évaluation d'impact sera conduite avec pour objectif d'identifier les apprentissages et résultats que le programme a eu sur les différentes échelles concernées (échelle nationale et régionale). Ces évaluations se baseront sur les indicateurs référencés dans le cadre logique du programme.
- v. **Les audits.** Une provision pour l'audit est prévue dans le budget pour vérifier la conformité des comptes et les dépenses du programme avec les règles et procédures pertinentes pour l'ensemble des cadres contractuels. Les audits devront être réalisés par un contrôleur des comptes agréé, membre d'associations de surveillance de control légal des comptes intentionnellement reconnues, chargé de vérifier la comptabilité du programme et de certifier que les dépenses encourues ont été engagées, liquidées et payées conformément aux programmes d'actions, budget estimatif et modalités techniques et administratives, aux procédures de passation de marché et d'octroi des subventions applicables au FED.
- vi. **L'équipe technique en charge du suivi du programme** devra fournir les feedbacks nécessaires pour prendre en fonction des résultats, les corrections nécessaires.  
Il devra :
  - Valider, adapter et compléter le set d'indicateurs proposé dans les DA, permettant un suivi réaliste, pertinent et cohérent des performances réalisées dans l'atteinte des résultats, y compris la validation/adaptation des sources d'information ;
  - Faire le diagnostic des besoins éventuels de formation et d'accompagnement des entités bénéficiaires du programme ;
  - Former les équipes responsables de l'exécution des activités (et plus particulièrement les chargés de suivi, accompagnement et évaluation participative) et les acteurs concernés, aux méthodes de diagnostics participatifs ;
  - Inclure une session de formation « gestion accès aux résultats pendant les ateliers interrégionaux.
  - Produire des outils et guides d'entretien propices au suivi et à la collecte de données ;

- Faire une proposition de « canevas » pour la présentation périodique du suivi des indicateurs.

## 6.8 Communication/partage et diffusion des connaissances

Le PROCIVIS devra songer à développer une stratégie effective de communication orientée à promouvoir la concertation et la mutualisation des connaissances, ainsi que la pérennisation des acquis. Il s'agira d'organiser le partage des informations de manière simple, fonctionnelle et efficace en favorisant :

- (i) Un meilleur accès et diffusion de l'information
- (ii) Le rapportage d'activités et des résultats
- (iii) La diffusion auprès des acteurs et partenaires stratégiques
- (iv) L'échange des bonnes pratiques
- (v) La capitalisation des leçons apprises

La stratégie de communication devra favoriser une meilleure diffusion de l'information entre les OSC elles-mêmes, mais également avec les autres parties prenantes notamment le MINADT et la CNDHL. Cela permettra d'avoir un meilleur retour d'expériences sur les actions des divers intervenants ainsi que sur l'impact du programme sur le terrain.

La communication devra aussi être encouragée au niveau des OSC que ce soit au niveau, local, régional et national, mais aussi avec d'autres acteurs du développement intervenants dans des secteurs similaires comme les ONGI, PTF, universités, centres de recherches, ...

Il s'agira de promouvoir la création d'un environnement favorable à l'utilisation des connaissances produites, permettant la diffusion des apprentissages, d'études et des recherches, ainsi que la systématisation des résultats, et la production de publications avec des messages facilement transférables.

Pour ce faire, il sera important d'adapter des outils de communication aux profils différenciés en fonction des différents publics cibles. Le Consortium devra s'appuyer sur les canaux de communication préexistants, et/ou en développer de nouveaux afin d'encourager la participation des OSC et faire preuve de transparence. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information doit se faire en cohérence avec la configuration des différents contextes dans lesquels évoluent les différentes OSC. L'utilité de créer un portail web pour la diffusion de l'information doit prendre en compte par exemple les éventuelles difficultés d'accès au réseau internet.

## 6.9 Stratégie de durabilité

Le programme devra envisager une stratégie de durabilité qui assurera la pérennité des acquis. Sur le plan financier, les effets durables ne se mesureront pas à la capacité financière des OSC à prendre en charge la production de leurs services et initiatives. L'intervention dans le secteur social

est difficilement solvable et, dans le contexte actuel camerounais, la société civile ne pourra se développer sans les concours financiers de l'Etat et des PTF.

Par contre, la durabilité du PROCIVIS se mesurera à la qualité et à la quantité d'OSC crédibles et légitimes sur la scène publique du pays. L'approche du programme devrait miser à la fois sur un renforcement des capacités individuelles et collectives de bonne gouvernance.

Une fois le projet clos, chaque région devrait compter au moins 6 OSC fiables et compétentes. Elles devront être capables de participer avec le niveau performance requis aux cadres de concertation et agir en faveur d'une meilleure gouvernance (interne/leadership) via leur participation aux politiques publiques.

La durabilité du programme ne pourra être complète que par l'avènement de résultats qualitatifs pertinents. Parmi ceux attendus à la fin de l'exécution du programme, on note la réalisation d'une analyse plus pointue et pertinente du cadre légal, une proposition de réforme, un accès plus aisé à l'information pour les OSC.

Toutes les activités de renforcement des capacités et notamment les formations/accompagnement destinés aux OSC, mettrons l'accent sur le renforcement structurel des partenaires (capacités stratégiques, gestion administrative et financière, recherche de fonds...) et contribueront à accroître la capacité de la société civile à se positionner comme un interlocuteur crédible auprès des entités étatiques, notamment les autorités administratives au niveau régional. En ce qui concerne les thématiques transversales, le programme devra prévoir l'amélioration de la qualité de la prise en charge de l'approche basée sur les droits et de l'approche genre, ce qui permettra aux OSC partenaires d'assimiler et d'intégrer des pratiques durables.

Le Programme favorisera de manière explicite des synergies/concertation avec les initiatives/programmes menés par d'autres bailleurs de fonds et/ou des ONGI autour de domaines d'intervention similaires.

## 7 MODALITE DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre du programme se fera selon une approche projet<sup>36</sup>.

*Note de clarification : Ce rapport porte uniquement sur la Composante Société civile. Vu que le Programme concerne les deux composantes (Société Civile et Etat Civil), le montage ci-dessous décrit intègre déjà quelques éléments pour les deux composantes (qui avaient été déjà discutés par l'équipe d'experts). Cette partie devra être affinée lors de la formulation du DA de PROCIVIS.*

### 7.1 Montage Institutionnel

#### I. Mise en œuvre directe ou délégation des tâches

Un Comité de Pilotage sera mis en place pour superviser et approuver l'orientation générale du programme. Le comité de pilotage se réunit deux fois par an.

Le Comité de Pilotage du projet est composé (sous-réserve des conclusions de la mission de formulation de l'Etat Civil), par :

- i. Maître d'ouvrage : le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT), Ordonnateur National (ON) du FED
- ii. Maître d'œuvre : Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD)
- iii. D'un(e) représentant(e) de la Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National du FED
- iv. D'un(e) représentant(e) de la Délégation de l'Union Européenne, en qualité d'observateur
- v. D'un(e) représentant(e) de l'entité étatique en charge de l'Etat Civil, Bureau National de l'Etat Civil (BUNEC)
- vi. D'un(e) représentant(e) de la Commission Nationale pour les Droits de l'Homme et les Libertés (CNDHL)
- vii. L'Unité de Gestion du Programme (UGP), qui assure le secrétariat du CP
- viii. Des trois représentants des groupes interrégionaux (Centre, Littoral et Sud-ouest) regroupant les Organisations de la Société Civile (OSC) de 10 régions. Ils seront sélectionnés de manière transparente et représentative par le CP et le Consortium avec un système de rotation annuelle.

Le CP assure le pilotage, la supervision et la coordination des différentes composantes du programme et est habilité à prendre toutes les décisions utiles pour la bonne mise en œuvre des actions dans le respect des objectifs spécifiques du programme et de son budget global. Il doit :

- i. Superviser et approuver l'orientation globale et la stratégie du programme
- ii. Superviser le respect des engagements pris par les parties impliquées
- iii. Apprécier l'état d'avancement du projet et la réalisation de l'objectif global sur la base des rapports d'exécution du programme
- iv. Approuver les propositions et rapports émanant de la direction du programme, relatifs à des ajustements ou à des modifications des résultats intermédiaires, tout en respectant les

<sup>36</sup> Selon les indications du DA Identification.

objectifs spécifiques fixés par la Convention de Financement et dans la limite de l'enveloppe budgétaire approuvée

- v. Assurer des arbitrages nécessaires pour résoudre tout problème de gestion présenté par la direction de l'intervention et relatif aux ressources humaines, financières et/ou matérielles, ou à l'interprétation de la Convention de Financement qui se poserait pour le bon déroulement du programme
- vi. Recevoir et approuver les rapports d'exécution techniques et financiers soumis par l'UGP, présentant les avancées du Programme
- vii. Approuver le rapport final

## II. Comité de Suivi Opérationnel (CSO)

- Assure le suivi stratégique et opérationnel de l'exécution des activités
- Organise l'accompagnement de proximité aux OSC participants
- Aide à formuler des solutions concrètes aux problèmes rencontrés par la mise en œuvre
- Évalue l'atteinte des résultats du programme, par le suivi des indicateurs identifiés dans le cadre logique

Des évaluations externes sont réalisées par des Bureaux d'Etude recrutés directement par la Délégation de l'Union Européenne au Cameroun, sur la base du cahier des charges correspondant, de la manière suivante :

- Une mission d'évaluation à mi-parcours
- Une évaluation finale au début de la phase de clôture

## III. Unité de Gestion du Programme (UGP)

Un appel d'offre international restreint sera lancé pour former, l'**Unité de Gestion du Programme (UGP)**, basée à Yaoundé. Cette dernière sera composée par un Consortium International composé d'un Bureau d'Etude (régisseur) et d'un ONGI/ groupe d'ONGI et OSC nationale.

Cette entité sera responsable de la coordination stratégique, administrative et financière de programme ; elle sera chargée de la réalisation des résultats identifiés dans le cadre logique.

L'UGP veillera à la conformité de l'exécution des opérations par rapport à la Convention de Financement et au rapport de formulation. Le poste d'affectation sera à Yaoundé pour la durée du programme.

L'Unité de Gestion du Programme (UGP) aura également la responsabilité de la coordination du programme, comprenant :

- **La gestion du Contrat d'assistance technique unique** (Bureau d'Etude et Consortium International) et les contrats de subvention au BUNEC et à la CNDHL; conformément aux procédures contractuelles applicables aux actions extérieures du FED<sup>37</sup>. Le contrat de service doit désigner clairement les deux entités assumant les fonctions d'ordonnancement (régisseur) et de paiement (comptable)

---

<sup>37</sup> Au cas où l'option alternative soit choisie, l'UGP sera responsable de la gestion du Contrat avec le Consortium International.

- **La réalisation et le suivi des résultats** identifiés dans le cadre logique. Elle veillera à la conformité de l'exécution des opérations par rapport à la Convention de Financement et au rapport de formulation
- La mise en application **d'une stratégie de communication**.

L'UGP assurera également :

- Le secrétariat du Comité de Pilotage
- L'étude de tout problème de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la Convention de Financement ou des DTA qui se poserait pour le bon déroulement du programme avant de le soumettre au CP en vue de la prise de décision ;
- Le contrat de services, recrutement de l'ensemble du personnel nécessaire, achat des équipements et des moyens de fonctionnement.

## 7.2 Modalités de mise en œuvre

La modalité de gestion proposée pour la mission est le choix de l'option 3 du DA Identification, à savoir la combinaison des deux composantes (Etat Civil et Société Civile), dans un même programme, avec quelques variantes.

### 7.2.1 Bureau d'étude et Consortium International

La mise en œuvre du programme est confiée à divers organismes avec lesquels un contrat de service sera conclu conformément aux procédures contractuelles applicables aux actions extérieures du FED.

- Un **Contrat d'assistance technique unique** (Bureau d'étude + Consortium international) responsable de :
  - La coordination du programme,
  - De l'appui au MINATD (cadre légal société civile) et
  - De l'accompagnement à la gestion opérationnelle et financière des deux (2) contrats de subventions du BUNEC et de la CNDHL.

Le Consortium International, serait intégré par des ONGI/fondation, (éventuellement avec la participation des OSC Camerounaises), ayant la responsabilité spécifique pour l'action "renforcement des capacités des OSC (voir description des responsabilités et expertise requise dans la partie 7.2.2 de ce chapitre). Le Bureau Technique, avec ce contrat de services, recrute l'ensemble du personnel nécessaire (gestion, suivi et communication du programme), achète les équipements et les moyens de fonctionnement.

Les contrats d'audits et d'évaluation du programme seront conclus par la délégation conformément aux procédures contractuelles applicables au FED et aux actions extérieures de la Commission.

Le suivi technique et financier du programme sera assuré au quotidien dans le cadre des responsabilités du bénéficiaire. À cet effet, le bénéficiaire établit un système de suivi interne, technique et financier permanent du programme, qui sera utilisé pour élaborer les rapports sur l'état d'avancement des travaux.

En fonction des pouvoirs qui leur sont délégués par l'Ordonnateur National, les régisseurs et les comptables élaboreront le Plan d'Action du Programmes, l'exécuteront, passeront des marchés, octroieront des subventions, engageront les dépenses et effectueront les paiements correspondants.

Les régisseurs et les comptables présenteront leurs rapports techniques et financiers à l'Ordonnateur National et au Chef de délégation.

- **Contrat de subvention au Bureau National de l'Etat Civil (BUNEC)** - octroi direct sans appel à propositions. Des subventions en cascade pourraient être octroyées aux OSC spécialisées dans le domaine de l'état civil. (Aspects à préciser lors de la mission de formulation de l'Etat Civil).

- **Contrat de subvention à la CNDHL, avec une assistance technique**, pour une possible mise en place de l'Observatoire sur l'environnement propice pour la société civile (comprenant le suivi des libertés publiques et le renforcement des capacités aux OSC du domaine des droits DCP et DESC. Par ailleurs, la CNDHL pourrait être responsable de la gestion d'un Fond d'Appui aux Actions Pilotes (FAAP) - octroi direct sans appel à propositions.

**Pour ce faire, il est proposé la modalité de 'Subventions attribuées sans appel à propositions' :** une subvention directe<sup>38</sup> pourrait être attribuée à la CNDHL. Cette subvention directe aura pour but de constituer un « Fond d'Appui aux Actions Pilotes » (FAAP), destinée à financer - sous forme « **d'appui financier à des tiers** » - l'exécution des Actions Pilotes identifiées et formulées collectivement par les OSC.

Les principes de transparence, de proportionnalité, d'égalité de traitement et de non-discrimination doivent être respectés lors de l'attribution d'un soutien financier. Le montant maximal par tiers du soutien financier est de 60.000 euros.

La CNDHL, avec l'appui de l'AT devra définir de manière exhaustive les conditions pour attribuer un appui financier pour l'exécution d'une Action Pilote, notamment :

- Les objectifs et résultats à atteindre grâce au soutien financier
- La liste exhaustive des activités susceptibles de bénéficier d'un soutien financier
- Les critères de sélection des bénéficiaires de l'octroi financier
- Les critères retenus pour définir le montant exact du soutien financier accordé à chaque AP
- Le système de contrôle mise en place pour vérifier l'éligibilité des coûts.

En tout état de cause, les conditions fixées pour l'octroi d'un appui financier doivent être strictement définies dans le contrat, de manière à éviter tout exercice d'un pouvoir discrétionnaire.

La CNDHL doit fournir un co-financement de l'action fournis sous forme de contribution en nature par exemple coût de personnel/ locaux mis à disposition, etc.

---

<sup>38</sup> Voir partie 6.4.2 du PRAG Guide.

**Avantage :**

Charge de travail limitée pour la DUE car uniquement 3 contrats à gérer en direct par la Délégation de l'UE et coordination des deux composantes facilitées par un contrat d'assistance technique unique. Possibles économies d'échelles.

Les deux entités engagées par le **Contrat d'assistance technique unique** seront à pied d'égalité (devront se concerter) pour la prise des décisions et les responsabilités ; au bénéfice de la cohérence interne du programme ; équilibre entre la gestion stratégique et financière.

**Inconvénient :**

Risque d'avoir un appel d'offres infructueux car le contrat d'assistance technique requiert des expertises très différenciées pour les deux composantes : état civil et société civile.

## 7.2.2 Clarifications concernant la Gestion de la Composante Société Civile

Les experts proposent pour la gestion de la Composante Société Civile, un Consortium intégrant une/des OSC Internationale(s)/Fondation(s) (et éventuellement une/des Université(s)/Centre(s) de Recherche(s), ayant une expertise avérée en matière d'accompagnement de la société civile. Il pourrait être envisagé d'y associer des OSC nationales avec une expertise prouvée dans la gestion de projets de développement et sur le thème du renforcement des capacités des OSC.

**Responsabilités :**

Le **Consortium chargé de la Composante Société civile** aura la responsabilité d'assurer : (a) la gestion technique et stratégique de la composante ; (b) la coordination globale de l'exécution de l'OS1 et la collaboration des parties prenantes dans la mise en œuvre des activités A.2. et A.4. de l'OS2 ; (c) la cohérence et l'harmonisation des dynamiques d'intervention comprenant :

- i. La mise en **application de la vision stratégique globale** de la composante Société Civile du programme et l'accompagnement du processus de changement qualitatif ;
- ii. Le rôle de **facilitateur du processus stratégique** approprié, au niveau national et régional, pour garantir la réalisation des résultats et de l'OS1.
- iii. L'accompagnement **de proximité** des OSC pour favoriser l'intégration dans la pratique et l'appropriation progressive des apprentissages ;
- iv. Le **suivi stratégique** des changements acquis, mesurant les effets et l'impact des actions réalisées ;
- v. La mise en place d'une **stratégie de communication** simple, mais, fonctionnelle et efficace, favorisant :
  - Un meilleur accès et diffusion de l'information au niveau national et régional
  - Le rapportage et la diffusion d'activités et des résultats auprès des acteurs et partenaires stratégiques
  - L'échange des bonnes pratiques
  - La capitalisation des leçons apprises
- vi. Une stratégie de **durabilité**.

### **Compétences requises :**

- i. L'intégration au programme d'une ou plusieurs Organisation Non Gouvernementale International (ONGI) et d'OSC camerounaises ayant une forte expérience dans le travail avec la société civile en Afrique et plus spécifiquement au Cameroun est un réel atout.
- ii. La participation d'une Université, d'un centre de recherche ou d'un think-tank est envisageable dans la mesure où il ou elle apporterait une valeur ajoutée spécifique (exemple : recherche action ; construction de la ligne de base ; systématisation des expériences, création d'indicateurs de performances pertinents, enquête qualitative auprès des parties prenantes du programme, ...) à la bonne réalisation du programme.
- iii. Une expertise dans le travail d'accompagnement à la structuration de la SC, comprenant des capacités de dialogue et de concertation avec les Acteurs Etatiques, une expertise de plaidoyer, d'élaboration des politiques publiques et veille des affaires publique doit se faire ressentir dans le cadre du programme.
- iv. Gérer les conflits/résoudre les blocages et apprendre à « travailler ensemble
- v. Capacité à gérer le Programme à partir d'une approche stratégique cohérente et intégrée, dépassant la simple exécution d'activités
- vi. Capacité pour intégrer l'approche genre et l'approche basée sur les droits
- vii. Capable de travailler avec les ONG Camerounaises à partir d'une approche bottom-up... (le programme devra se construire à partir de la base)
- viii. Une expertise solide et prouvé dans les procédures de suivi ; accompagnement de proximité, coaching et mentorat

### **Expertise ponctuelle court-terme requise :**

Pour l'OS renforcement des capacités il est prévu de faire appel à une expertise pour la réalisation des activités suivantes :

- L'étude différenciée des besoins permettant l'identification d'une ligne de base
- L'organisation et la planification méthodologique des neufs ateliers interrégionaux
- La conduction des formations organisées dans le cadre de ces ateliers
- Le suivi et l'accompagnement de proximité durant la mise en place des Actions Pilotes
- L'appui aux phases de sélection des OSC bénéficiaires

## 8 BUDGET COMPOSANTE SOCIETE CIVILE

Tenant compte que les deux composantes du PROCIVIS seront articulés dans un programme unique, l'identification du budget correspondant au Contrat d'AT unique devra se faire au niveau du DA Formulation. Néanmoins, nous pouvons présenter un budget estimatif correspondant à la composante Société Civile. De plus, suite à la demande de la DUE de présenter le budget « par Contrat » et non « par activités », des ajustements seront nécessaires. Par exemple, le personnel technique sera choisi lors de la planification/mise en œuvre du programme. A ce moment, il sera décidé, en fonction des besoins, si les tâches seront accomplies par des experts internationaux où nationaux ; ce qui peut supposer des changements dans le calcul des dépenses.

Le budget prévu pour la Composante « Société Civile » du Programme est de 4, 000,000 d'euros, sur une durée de 48 mois.

CATEGORIES	UNITE	NOMBRE D'UNITES	COUT UNITAIRE	TOTAL EN EUR	MODALITES
<b>Contrat d'Assistance Technique unique</b>				<b>3, 050,000</b>	
Coordination et appui stratégique et technique (renforcement des capacités)	Par jour	600	600	360,000	AT Internationale
Stratégie de Suivi et d'Accompagnement des OSC et des acteurs impliqués	Par jour	620	600	372,000	Expertise long terme
Stratégie de Communication, Gestion de l'information et Capitalisation	Par jour	440	500	198,000	Expertise long terme
Gestion Financière	Par jour	600	600	360,000	AT Internationale
Assistance technique à la CNDHL	Par jour	600	500	300,000	
Fond appui destiné aux Actions Pilotes (via la CNDHL : appui financier à des tiers) Suivi et Accompagnement des actions pilotes	Action Pilote <sup>39</sup>	15	60.000	900,000	Octroi direct sans appel à propositions
Appui à une possible mise en place d'un Observatoire sur l'environnement propice des OSC (CNDHL)	Par an	4	140,000	560.000	Octroi direct sans appel à propositions

<sup>39</sup> La modalité d'appui financier à des tiers limite le montant maximum à octroyer à 60 000 euros.

CATEGORIES	UNITE	NOMBRE D'UNITES	COUT UNITAIRE	TOTAL EN EUR	MODALITES
<b>Assistance technique au MINATD</b> cadre légal société civile)					
Assistance technique au MINATD	Par jour	600	500	300,000	
Appui à l'analyse participative du Cadre Légale, (OSC-AA-Commission Interministérielle) Fora régionaux ; systématisation des résultats	Par atelier régional	9	10,000	90,000	
Forum National	Forum	1	15,000	15,000	
<b>Sous-total</b>					
				<b>3, 551,000</b>	
<b>Dépenses remboursables</b>					
				<b>545,000</b>	
Communication	Par jour	160	600	96.000	Expertise court durée
Evaluation intermédiaire + finale				120, 000	1 contrat de Service, gestion centralisée
Audit				30.000	A compléter avec Etat Civil
Information et Visibilité				19.000	A compléter avec Etat Civil
Imprévus*	7%			280,000	
<b>Sous-total</b>					
				<b>545,000</b>	
<b>TOTAL</b>					
				<b>4.000.000</b>	

\* La ligne budgétaire «Imprévus» de la contribution communautaire ne peut être utilisée que sous réserve de l'accord préalable de la DUE.

## 9 MATRICE DU CADRE LOGIQUE

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence	Cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif global impact	<i>Contribuer à l'amélioration de l'Etat de droit et la gouvernance démocratique au Cameroun via la promotion et la consolidation de la citoyenneté définie comme la pleine reconnaissance faites aux personnes de leurs statuts de citoyens disposant de tous les droits civils et politiques.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de x% du taux de participation aux élections</li> <li>- Augmentation de x% du taux d'enfants inscrits dans les établissements d'éducation de base</li> <li>- Application uniformisée du cadre légal existant à l'échelle nationale</li> <li>- Proposition d'un projet de loi concernant les OSC au Cameroun et consensus sur les axes de réforme législative</li> <li>- Augmentation de x% du nombre d'individus appartenant à des groupes reconnus comme vulnérables et minoritaires enregistrés à la naissance.</li> <li>- Les groupes reconnus comme vulnérables et minoritaires participent davantage aux cadres de concertations avec les autorités dans les secteurs clés de la coopération UE/Cameroun, leurs intérêts sont davantage pris en compte dans la prise de décision</li> <li>- Les problèmes de gouvernance sont mieux articulés par région</li> <li>- La représentativité des femmes dans les instances de décision augmente au moins à 2/3</li> </ul>	<p>Lois de 90 et 99</p> <p>10 violations par an</p> <p>Peu de connaissance des problèmes régionaux /locaux de gouvernance</p> <p>Le ratio des femmes dans les instances de décision est encore de 1/6</p> <p>Pas de politique nationale d'inclusion de la SC</p>	<p><i>Acteurs étatiques au niveau central et déconcentré</i></p> <p><i>La CNDHL</i></p> <p><i>Les OSC nationales</i></p> <p><i>Les Populations</i></p>	<p>Liste électorales, rapports ELECAM</p> <p>Registres scolaires, rapports MINEDUB</p> <p>Cadre légal en vigueur (notamment lois 90 et 99)</p> <p>Rapports annuels de la CNDHL</p> <p>Enabling Environment Index de CIVICUS (indicateur du PIN 11<sup>ème</sup> FED)*</p> <p>Documents de stratégies nationales</p> <p>Rapports annuels des organismes et des PTF</p> <p>Résultats du Sondage d'opinion réalisé à la fin du Programme auprès des populations et des OSC</p>	
Objectif(s) spécifique Etat civil	<i>Le Cadre Logique porte uniquement sur la Composante Société civile.</i>					

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence	Cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif(s) spécifique Société Civile	<p>Le renforcement de la place des organisations de la société civile dans la gouvernance démocratique et la gestion participative des affaires publiques à l'échelle du pays, notamment celles agissant dans au moins un des secteurs prioritaires de la coopération UE/ Cameroun :</p> <p><b>OS1</b> : Les OSC accompagnent efficacement, de manière transparente et constructive les citoyens et citoyennes à l'exercice de leurs droits en vue de promouvoir la bonne gouvernance, la participation démocratique, la pertinence et l'impact socioéconomique des politiques publiques nationales.</p> <p><b>OS2</b> : Les OSC concurrencent en partenariat avec les acteurs étatiques à la mise en place d'un environnement juridique et institutionnel favorable à la société.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 60% des OSC ayant participé au programme ont revu leur gouvernance interne (représentativité, redevabilité, légitimité, expertise, etc.) et leur approche partenariale à la fin du programme.</li> <li>- Au moins 2 propositions d'initiatives par région, émanent de la société civile dans le cadre des 4 cadres de concertations clés. Elles sont intégrées dans les politiques publiques régionales et sont suivies de près par les OSC concernées.</li> <li>- 70% des OSC impliquées dans les AP régionales sont capables de se concerter en utilisant un dispositif de structuration collectif par région autour d'enjeux communs (liés aux secteurs du 11<sup>ème</sup> FED)</li> <li>- 80% OSC impliquées dans les AP ont intégré dans leurs activités l'approche basée sur les droits et l'approche sur le genre</li> <li>- Un Consensus multi-acteurs (OSC, Parlement, exécutif, CNDHL, autorités administratives) sur les résultats de l'analyse de l'application du cadre légal en vigueur a été créé, ayant pour objectif d'identifier des axes de réformes à entreprendre</li> <li>- 50 % de baisse des cas de non-respects du cadre légal régissant l'activité des OSC par les autorités locales ;</li> <li>- 50% de baisse des cas de violations des libertés publiques par les autorités administratives</li> </ul>		<p>OSC œuvrant dans les domaines liés aux deux secteurs de concentration du 11<sup>ème</sup> FED (gouvernance et développement rural) ;</p> <p>Coalitions, réseaux, plates-formes thématiques ;</p> <p>OSC féminines ;</p> <p>OSC des jeunes</p> <p>La population</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadre légal en vigueur (notamment lois 90 et 99)</li> <li>- Etude critique et comparative du cadre légal réalisée par le PASC en 2014.</li> <li>- Acte constitutif de l'observatoire de l'environnement propose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contexte des OSC camerounaises reste suffisamment stable de manière à ce que les apprentissages du programme restent utiles et pertinents.</li> <li>- Au niveau des OSC, individuellement, les résultats du programme ne rentrent pas en conflit avec d'autres priorités internes à l'organisation.</li> <li>- Au niveau collectif, il n'y a pas de jeux de pouvoir entre les OSC qui participent aux AP, et à l'analyse du cadre légal</li> </ul>

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence	Cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Résultats Composante Société civile	R1. Les OSC camerounaises renforcent leurs capacités de gouvernance interne, d'initiative et de participation collective dans les politiques publiques en concertation avec les autorités étatiques, dans les domaines ciblés par la coopération UE/Cameroun.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 60% des OSC par région, ayant participé à une AP, sont mieux structurées et capables de proposer, suivre et évaluer les politiques publiques</li> <li>- Au moins 70% des OSC bénéficiaires des AP intègrent dans leurs pratiques institutionnelles, les apprentissages acquis (plaidoyer) et améliorent leur dialogue politique avec les acteurs étatiques</li> <li>- Au moins 50% des OSC ayant participées au programme ont effectué des prises de position élaborées et utilisées pour le plaidoyer sur des thématiques spécifiques intégrant l'approche sur les droits, sur le genre et sur l'environnement</li> <li>- Plan Communaux de Développement intégrant au moins une des propositions des politiques publiques élaborées dans le cadre des AP</li> <li>- A la fin du programme, il existe au moins un rapport de capitalisation concernant chacun des objectifs spécifiques qui sera disponible pour tous les acteurs intéressés</li> <li>- 30% des OSC engagées avec le PROCIVIS sont féminines</li> </ul>	<p>En 2016, un nombre important d'OSC se questionne sur le sens, les modalités et les finalités de leurs actions et sont en attente de référents adaptés pour appuyer leur renforcement/évolution.</p> <p>Structuration peu ou pas existante des OSC (inexistence d'une culture de travail en commun)</p> <p>Faibles capacités des OSC à intervenir dans les secteurs de concentration de la coopération UE/Cameroun 11<sup>ème</sup> FED</p> <p>Faible connaissance des théories et de la conduite du changement social et du plaidoyer</p>	<p>Les OSC féminines, de jeunes et celles travaillant dans les thématiques retenues dans le PIN 11<sup>e</sup> FED</p> <p>La population</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne de base</li> <li>- Documents de Plan stratégie et Plan d'action pour chaque AP</li> <li>- Rapports, techniques, financiers des OSC.</li> <li>- Rapports des formations, missions de suivi, accompagnement et de Coaching aux AP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les OSC sont motivées à l'idée de participer aux A Pilotes encouragées par le programme et validées lors des ateliers interrégionaux</li> <li>- Les opérateurs élaborent la Planification Stratégique, les Plans d'actions et les soumettent au COFIL</li> <li>- Les opérateurs gèrent les ressources avec transparence</li> <li>- Le COFIL se réunit périodiquement</li> </ul>

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence	Cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
	R2. Collectivement, les OSC camerounaises enrichissent leurs capacités d'analyse, de débat et d'impulsion de réformes sur les enjeux inhérents à l'application du cadre légal régissant les libertés publiques et les activités de la Société civile, au niveau régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de procédures/modalités d'analyse participative et collective du cadre légal, effectuées sous l'action conjointe des OSC et des autorités administratives</li> <li>- Les décideurs politiques affiliés au MINADT disposent d'informations et d'arguments pertinents pour la prise de décisions concernant la réforme du cadre légal</li> <li>- Les autorités administratives, préfectures et sous-préfectures sont sensibilisées, ont une connaissance plus approfondie du cadre légal régissant l'activité des OSC et améliorent l'utilisation des procédures administratives.</li> <li>- Meilleur accès des OSC à l'information utile pour le plaidoyer grâce aux Points focaux droits humains de la CNDHL et aux AA.</li> <li>- L'Observatoire de l'environnement propice aux OSC est installé et fonctionnel au niveau central et dans les neufs régions du Cameroun.</li> <li>- Au moins 60% des OSC engagées avec le PROCIVIS par région, appliquent l'approche basée sur les droits grâce à l'encadrement des Antennes de la CNDHL.</li> </ul>	<p>En 2016, les OSC et le MINADT sont dépourvus de documents pertinents sur l'analyse d'application du cadre légal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Climat de suspicion OSC-AA ;</li> <li>- Cadre légal des OSC devenu inadapté ;</li> <li>- Difficultés récurrentes des OSC à accéder à l'information pertinente ;</li> </ul>	Le MINADT, la CNDHL et Les OSC au niveau central et régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligne de base</li> <li>- Rapport des Fora régionaux et du Forum National/ Systématisation de l'analyse participative de l'application du Cadre légal</li> <li>- Acte constitutif de l'Observatoire de l'environnement propose, au niveau central et par région ;</li> <li>- Feuille de Route CNDHL/OSC/MINADT ;</li> <li>- Recueil des observations et recommandations de l'Observatoire</li> <li>- Rapports des Antennes régionales de la CNDHL</li> <li>- Rapports d'activités des OSC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration effective avec les autorités (notamment le MINTAD et CNDHL) dans les domaines ciblés par la composante société civile</li> <li>- Les libertés fondamentales sont exercées sans interférences excessives de la part des autorités.</li> </ul>

