



**Cérémonie d'installation des responsables du Secrétariat permanent
de la CDHC**

**Discours du président de la Commission des Droits de
l'homme du Cameroun (CDHC)**

Palais des sports de Yaoundé

1^{er} septembre 2022

Monsieur le Vice-Président de la CDHC,

Madame et Monsieur les Présidents des Sous-Commissions,

Mesdames et Messieurs les Commissaires,

Monsieur le Secrétaire Permanent,

**Monsieur le Chef de la Division de la Promotion et de la Protection
(CDPP) sortant,**

**Monsieur le Chef de la Division de la Promotion et de la Protection
(CDPP) entrant,**

Madame le chef de Cabinet entrant,

Mesdames et Messieurs les Chefs d'antenne régionale,

**Madame la Coordinatrice nationale de l'Observatoire des libertés
publiques au Cameroun (OLPC),**

**Monsieur le Coordonnateur du Réseau camerounais des
organisations des Droits de l'homme (RECODH) ici représenté,**

**Chers collaborateurs, en vos fonctions, titres, rangs et grades
respectifs,**

Distingués invités,

Mesdames, Messieurs,

C'est avec jubilation que je prends la parole en cette rare et heureuse circonstance de l'installation des responsables du Secrétariat permanent de la CDHC, d'autant qu'elle est consécutive à la mise en service du **numéro vert** de la CDHC, le **1523**, depuis le 27 juillet 2022. La phase d'expérimentation du fonctionnement de ce numéro d'utilité publique se poursuivra jusqu'à la campagne dédiée à son lancement qui sera lancée au mois de novembre.

Je devrais sans doute parler d'enchantement, car la présente cérémonie prend place au moment où la CDHC est en train de recevoir un important don en matériels et en équipements du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'un des meilleurs partenaires de l'institution nationale des Droits de l'homme (INDH) du Cameroun, à la suite de l'évaluation des besoins de la CDHC en 2021, dans le cadre du Projet de consolidation de la paix dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, Projet qui prévoyait aussi de renforcer l'INDH du pays.

C'est dire que le processus de mise en place de la nouvelle INDH du pays se poursuit activement et les responsables nouvellement nommés témoignent des mutations en cours à la Commission. C'est en effet la première fois que des chefs d'antenne de l'INDH du Cameroun sont nommés parmi le personnel. Dans l'ancienne structure, ce sont les membres qui jouaient le rôle de chef d'Antenne, tandis que les cadres tenaient les postes de secrétaires régionaux.

Les nominations que nous célébrons aujourd'hui marquent donc une étape importante dans la réorganisation de la nouvelle Commission, en attendant que les cartes soient rebattues une fois que le décret portant organisation et fonctionnement du secrétariat permanent sera pris. Ces nominations participent également de la volonté d'injecter du sang neuf au siège et dans toutes les antennes

de la CDHC. Le taux de renouvellement des responsables du secrétariat permanent depuis le début de l'opérationnalisation de la CDHC est à cet égard particulièrement éloquent :

- CDPP 100% ;
- Unités : 100% ;
- Services : 80% ;
- Antennes régionales : 100% dont 50% de mutations ;
- Total : 87% (21 sur 24), avec 33% de femmes aux postes de responsabilité, soit 8/24 postes.

Mesdames et Messieurs les promus,

Chacun de vous a largement mérité sa nomination sur le fondement de tel ou tel critère, les critères variant parfois de poste à poste ou de personne à personne.

Toute nomination procure certes un certain nombre d'avantages, mais ces avantages symboliques, matériels et financiers sont la contrepartie des contraintes auxquelles vous êtes soumis et du travail que vous êtes appelés à accomplir pour permettre à la CDHC d'atteindre ses objectifs. Ces contraintes et obligations déterminent votre comportement quotidien, votre manière porter la charge qui vous est confiée, vos relations avec vos collaborateurs et supérieurs ainsi que la gestion des ressources matérielles et financières mises à votre disposition.

S'agissant de votre comportement quotidien, en votre qualité de responsables au sein de la CDHC, vous avez l'obligation d'exemplifier la vision et les valeurs de la Commission y compris en respectant vous-mêmes les Droits humains de tous : ceux des membres de vos familles respectives (enfants, conjoint, parents, frères et sœurs), ceux de vos collaborateurs, ceux des usagers. Vous ne devez pas faire partie de ceux qui instrumentalisent leur ascension sociale pour accaparer les biens familiaux ou pour répandre la terreur autour d'eux.

La CDHC est en effet une institution de conformité dont les membres doivent s'approprier les missions, les valeurs et les principes dans leur vie quotidienne. Pour tout dire, s'il me revient par exemple qu'un membre du personnel de la Commission a battu sa femme, celui-ci écopera d'abord de huit jours de mise à pied. Maintenant, si c'est l'inverse qui se produit... si une femme bat un homme, membre du personnel de la Commission... l'Unité d'Observation, investigation et alerte – qu'on devrait sans doute rebaptiser : Unité de prévention de la torture – se saisira automatiquement de cette affaire pour protéger les Droits de mon collaborateur. Vous imaginez bien que mes collaborateurs ne peuvent bien défendre les Droits des autres Camerounais que si leurs propres Droits sont protégés. De manière générale, la sous-commission chargée de la protection devra se saisir de tout cas de violation des Droits des Commissaires, du secrétaire permanent et de tout membre du personnel de la Commission.

S'agissant de vos collaborateurs, ils doivent en tout temps être traités de manière convenable et équitable, c'est à dire avec attention, beaucoup d'égards, de respect des plus faibles et une courtoisie souriante et fine, mais sans se départir de la fermeté qu'exige l'efficacité opérationnelle, chaque fois que cela s'impose. Même le droit d'admonestation du supérieur hiérarchique doit s'exercer dans les règles de l'art. Mais aucun laxisme, aucune nonchalance et aucune indolence ne doivent être tolérés.

En ce qui concerne la charge qui vous est confiée, ne perdez jamais de vue que la Commission est un service public. Nous sommes au service du public. En référence au principe de la bonne gouvernance suivant lequel le secteur public doit être géré suivant les méthodes qui ont fait leurs preuves dans le secteur privé, je comparerais la CDHC à une entreprise dont les populations sont les clients.

En matière commerciale, nous savons tous que le client est roi. Toute personne concernée par nos actions de promotion des Droits de l'homme, de protection des Droits de l'homme – que ce soit sur

requête ou sur auto-saisine – toute personne concernée par nos actions de prévention de la torture est un *client de la Commission*, il doit par conséquent être *traité comme un roi*. Vous devez toujours avoir à cœur de faire vivre à nos clients une « expérience client » mémorable par un accueil princier, l'écoute empathique, le traitement diligent des requêtes.

Actualisez vos connaissances en Droits de l'homme en général et dans votre domaine de spécialité : soit en tant que point focal, soit par rapport au service dont vous avez la charge. Que chacun cherche à se positionner comme leader ou co-leader sur une thématique. Monter en compétence est un processus continu et un impératif catégorique. Imposez-vous par votre expertise, mais aussi par votre savoir être et votre savoir devenir.

Pour y parvenir, restez concentrés. La dispersion est la principale cause de l'inefficacité. Gardez à l'esprit qu'un être humain ne peut avoir que deux priorités. Tous ceux qui ont essayé de s'en donner trois ou quatre ont lamentablement échoué. Votre serviteur y compris. Oui, deux priorités, le reste en pilotage automatique. Et votre travail doit en faire partie.

Je précise que le domaine prioritaire, c'est celui dont on s'occupe en dehors des heures de travail. Si le travail fait partie de vos priorités comme il se doit, vous devez donc encore travailler en dehors des heures de service, y compris certaines nuits et certains weekends. Un contemporain de notre pays a toujours répété que « *la semaine de 40 heures c'est un luxe pour pays développés* ». C'est le lieu de rappeler qu'au Japon, l'ouvrier modèle travaille 17 heures par jour. C'est à ce prix que ce pays s'est hissé au niveau des pays Occidentaux. Pendant la Conférence économique internationale organisée par Son Excellence Monsieur Paul Biya, Président de la République les 17 et 18 mai 2016, l'ancien Premier ministre sud-coréen UN-CHAN CHUNG nous a enseigné que « *beaucoup de sud-coréens ont travaillé très dur*

pour subvenir à leurs besoins, s'occuper de leur famille et de leur communauté afin de sortir de la pauvreté. »

Mais pour travailler utilement, il faut beaucoup lire. Comme on dit, la différence entre celui qui a lu et celui qui n'a pas lu est abyssale. C'est la lecture qui permet d'échapper à la routine au travail, de découvrir de nouvelles idées, d'être créatif, inventif, proactif et d'être capable d'anticiper sur beaucoup de choses. Plusieurs parmi nous l'ignorent, mais le standard de notre modernité tardive requiert de tout adulte la lecture d'au moins un livre par mois.

En ce qui concerne vos relations avec vos supérieurs et vos collaborateurs, maintenant que vous êtes nommés, mutés ou confirmés à vos postes, apprenez à gérer vos supérieurs hiérarchiques et à diriger vos équipes pour produire les résultats attendus. Cela ne s'improvise pas. Le management existe. C'est une science et un art. Dès l'annonce de votre nomination, vous devriez déjà prendre des notes sur ce que vous direz lors de votre première réunion avec vos nouveaux collaborateurs, pour éviter des moments de flottements. Soyez clairs avec vos collaborateurs en répartissant clairement les tâches et en fixant les règles dès le départ. Dites-leur ce que vous attendez d'eux et *ce que vous aimeriez leur apporter*.

Il n'y a rien de pire qu'un responsable qui manque de respect à la hiérarchie, flâne lorsqu'il faut exécuter les instructions, qui s'imagine qu'il a le choix entre exécuter une instruction et ne pas le faire, qui est lent, indolent ou somnolent quant il faut gérer les plaintes ou mener des actions de promotion des Droits de l'homme, qui ne sait pas travailler en équipe, organiser le travail de son équipe ou qui ne sait pas travailler tout court. Oui, on est aussi jugé par sa capacité à s'adapter, à créer des liens voire de secrètes connivences avec les uns et les autres.

Mettez à jour ou proposez à la hiérarchie l'organigramme de la division, de votre service ou unité voire de l'Antenne. Consignez les

procédures par écrit. La compilation des procédures de tous les services et structures par le secrétariat permanent permettra, le moment venu, de consolider un manuel de procédures avec l'aide d'un cabinet spécialisé.

Montrez votre valeur ajoutée par petites touches et *apprenez de vos échecs*, à la manière de Nelson Mandela qui a avait pour viatique : « *je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends* ».

Terminons ce point avec la gestion des ressources matérielles et financières mises à votre disposition par la Commission. Elle doit se faire de manière raisonnable – avant, il était recommandé de gérer « *en bon père de famille* » – dans le strict respect de la réglementation en vigueur. Ne soyez pas ces responsables qui refusent de remplacer une réglette dans leur propre bureau ou qui abandonnent un photocopieur ou une imprimante, qui s'accommodent d'un climatiseur fonctionnant à bas régime parce qu'ils ne supportent pas l'idée de déboursier le moindre sous pour le service public, oubliant que lorsqu'on parle de la République, on parle bien de la *res publica*, de la chose publique, c'est-à-dire la chose de tous, qui est aussi *notre chose*. Ce que vous ne permettez pas chez vous, ne l'acceptez pas à la Commission. Je pense aux fauteuils défoncés, aux panneaux de faux plafond absents, aux fils de courant qui pendent, aux toilettes non fonctionnelles, aux murs défraîchis, aux détritrus, etc.

Quoiqu'il en soit, ceux qui s'écarteront de l'orthodoxie dans la gestion des ressources de la Commission savent ce qui les attend, le licenciement récent de l'ancien responsable de l'Antenne de l'Extrême-Nord, entre autres, pour détournement des biens de la Commission est suffisamment illustratif à cet égard.

Monsieur le Vice-président,

Mesdames et Messieurs les Commissaires,

Chers collaborateurs,

Distingués invités,

Je voudrais à présent m'attarder sur deux collaborateurs qui occupent des postes clés à la Commission : le chef de Division de la promotion et de la protection, puis le chef de Cabinet du Président, avant de m'adresser aux chefs d'Antenne.

**Monsieur le Chef de Division de la promotion
et de la protection,**

Votre ascension à la Commission peut à juste titre être qualifiée de fulgurante. Recruté dans l'ancienne structure, la Commission nationale des Droits de l'homme et des libertés le 1^{er} décembre 2016, vous avez été affecté au cabinet du vice-président jusqu'en 2020. Vous avez été élu délégué du personnel pour la première fois le 1^{er} mars 2018 et réélu le 21 janvier 2022. Après une brève traversée du désert à la Division de la promotion et de la protection, plébiscité comme le meilleur cadre de la Commission, vous avez été choisi par l'actuel vice-président pour diriger son cabinet, au lendemain de la nomination des Membres de la nouvelle Commission par décret présidentiel le 19 février 2019. C'est de là que vous avez été nommé au poste de chef du Projet d'amélioration des conditions d'exercice des libertés publiques au Cameroun en septembre 2021. Rendu à la fin de ce projet un an plus tard, presque jour pour jour, vous voici chef de Division de la promotion et de la protection à la CDHC.

Certains s'étonneront de ce parcours fulgurant qui vous a permis de passer d'agent de maîtrise à Directeur au sein de l'INDH du Cameroun en cinq ans ou en en deux ans, à partir de votre reclassement... *je ne suis pas très fort en soustraction.* Toujours est-il

que ceux-là n'ont jamais observé le bambou chinois. Lorsque vous le plantez, vous avez beau l'arroser tous les jours, rien ne se passe pendant cinq ans. Du moins, rien n'est visible. Pendant les cinq premières années, il développe de puissantes et profondes racines et, à la cinquième année, il se met à pousser et atteint plusieurs dizaines de mètres en quelques mois.

Alors, à ceux qui s'étonneront de votre ascension fulgurante à la Commission, dites-leur d'abord que *« comme les sud-coréens, je me suis approprié les facteurs universels de réussite que sont 'l'éducation et la culture de l'excellence' »* ; ensuite, dites-leur que *« je suis comme le bambou chinois, c'est ma cinquième année »*.

Madame le chef de Cabinet du Président,

Pierre Corneille disait qu'*« [a]ux âmes bien nées, la valeur n'attend point le nombre d'années »*. Contrairement à Descartes qui a s'est trompé et égaré tout l'univers en prétendant que *« [l]e bon sens est la chose du monde la mieux partagée »*, Corneille a raison, du moins en ce qui vous concerne. Recrutée à la Commission le 4 mai 2018 en qualité de traductrice interprète, vous avez été remarquée par le cabinet du défunt président pour la qualité de votre travail. Il m'est revenu que vous traduisez mieux les textes du français vers l'anglais que plusieurs anglophones de la Commission. C'est pour cette raison que vous avez été proposée et nommée chef du service de la traduction et de l'interprétation le 20 novembre 2020.

Cette fonction vous a mis en contact avec le président puisqu'il vous incombait de traduire les déclarations et communiqués de presse qu'il était appelé à signer, de même que ses discours bilingues, parfois finalisés à la dernière minute, souvent en pleine nuit. J'ai ainsi eu l'occasion d'apprécier votre perfectionnisme à la tâche et votre sens aigu de la recherche. Vous vérifiez rigoureusement tout ce qui est proposé dans les déclarations : les références et l'exactitude des

citations, les dates, les noms de personnes et des lieux, avec une précision parfois harcelante et blessante.

Ces qualités exceptionnelles vous ont valu d'être choisie pour intégrer les corrections du président dans le rapport 2019 de la Commission, tâche que vous avez menée avec succès. En récompense, vous avez été cooptée au cabinet du président, comme attachée, cumulativement avec vos fonctions de chef du service de la traduction et de l'interprétation un an plus tard, le 2 décembre 2021.

Vous aviez pour tâche principale la responsabilité des dossiers spéciaux, y compris la finalisation des rapports annuels de la Commission avant et après leur relecture par le président. Mais vous avez su vous approprier l'esprit du Cabinet, en démontrant une haute conscience des enjeux, la justesse de votre jugement *parfois critique et péremptoire* ainsi que votre présence riche de virtualités et d'implication et votre manière de prendre les choses en main – lorsque vous avez le cœur à l'ouvrage, autant de facteurs qui vous ont naturellement imposé au poste de chef de Cabinet du Président.

Vous êtes désormais responsable du fonctionnement du cabinet, du planning, des déplacements, des discours du président ; il vous incombe de recueillir les informations susceptibles d'intéresser le président et de participer à toutes les réflexions qui interpellent le président tout en assurant la gestion et le suivi des grands dossiers de la Commission.

Le chef de cabinet évalue également les réactions des Commissaires, du personnel, des journalistes et de la population.

Votre tâche sera facilitée par votre sens aigu des relations humaines et de la diplomatie et par la profonde rigueur dans le traitement des dossiers qui vous caractérise.

Madame et Messieurs les Chefs d'antenne,

J'imagine que vous êtes prêts à assumer votre promotion ou vos nouvelles fonctions, que le décalage entre la date des nominations et la date de prise de service vous a laissé le temps d'endosser mentalement votre nouveau costume et de vous préparer au changement.

C'est le lieu de rappeler solennellement que si la Commission est effectivement indépendante vis-à-vis des pouvoirs publics et de toute influence par des acteurs extérieurs, les antennes ne le sont pas vis-à-vis du siège. Les cadres ne le sont pas non plus vis-à-vis de leur hiérarchie.

L'une des clés consiste à ne surtout pas s'imaginer que le nouveau poste réclame les mêmes compétences et la même organisation que celles que vous avez mises en œuvre jusque-là. Comme l'indique le titre du livre à succès de Marshall Goldsmith, *What got you here won't get you there*. Même muté dans une autre antenne ou dans un autre service, vous allez soit collaborer avec des acteurs différents, soit évoluer dans un contexte inédit pour vous, avec bien souvent, des responsabilités supplémentaires y compris, pour certains, le fait d'être pour la première fois responsable d'une équipe dont il faut assimiler le fonctionnement.

Cela est d'autant plus vrai que le mandat de la CDHC a été élargi et renforcé par le législateur de 2019. Ces exigences sont désormais accrues avec la mise en service du numéro vert de la CDHC qui augmente la nécessité de la célérité dans le traitement des dossiers et de la performance pour la satisfaction des usagers du service public de protection des Droits de l'homme, loin de toute bureaucratie de mauvais aloi.

Le défi est encore plus grand pour ceux qui doivent faire la mue en passant du profil de super technicien à celui de meneur d'hommes. Il faut ainsi apprendre à livrer un message adapté à chacun de ses

nouveaux interlocuteurs : son équipe, les supérieurs du secrétariat permanent et les Commissaires, en incarnant ce message. Dans un article paru dans le magazine *Management* en novembre 2018, Julie Krassovsky souligne que « *l'une des premières questions à se poser est la suivante ; 'avec ce changement de poste, mon nouveau job va-t-il changer mon organisation familiale ?'* » J'espère que chacun de vous y a déjà répondu avec précision. C'est d'autant moins anodin qu'*avec la nouvelle configuration de l'INDH du Cameroun, tous les postes impliquent d'assumer de nouvelles responsabilités et une charge de travail plus importante.* Fort heureusement, le salaire aussi a suivi et nous nous en réjouissons tous.

Mesdames et Messieurs,

Nous célébrons les promus de la phase de transition, mais lorsque le décret portant organisation et fonctionnement du Secrétariat Permanent sera là, d'autres nominations, certainement plus importantes, interviendront. Les postes seront confiés à ceux qui auront démontré qu'ils sont capables d'assumer de nouvelles responsabilités, en allant plus loin que les critères formulés dans leur fiche de poste. Sinon il y a peu de chance qu'on vous offre un jour un poste plus intéressant ; et c'est à vous d'aller chercher ces nouvelles missions, personne ne le fera à votre place.

Pour finir, j'adresse mes vives félicitations à tous les promus. Les promotions vous obligent à relever de nombreux défis. Vous devez vous battre sur deux fronts simultanément : décoder votre nouvel environnement de travail et obtenir des résultats. Je me souviens d'avoir lu quelque part que « *l'expertise professionnelle s'acquiert dans les 15 premières années de travail* ». Cela atteste que la plupart d'entre vous ont des marges de progression plus ou moins amples, y compris en ce qui concerne l'appropriation de l'éthique du service public ; mais chacun de vous jouit de ma confiance.

Que vous soyez au Nord ou au Sud, à l'Est ou à l'Ouest, dans l'Adamaoua ou dans le Littoral, au Nord-Ouest ou à l'Extrême Nord, au Sud-Ouest ou au Centre, je reste à votre écoute. Ma porte est ouverte, je ne ferme jamais mes téléphones, de jour comme de nuit et chacun ici peut en témoigner.

Je vous déclare installés dans vos nouvelles fonctions.

Bon vent et bonne mer à tous !

Vive les Droits de l'homme !

Vive le Cameroun un et indivisible !