



Administrations Publiques Camerounaises : enjeux, défis et perspectives de la gouvernance performante par la qualité de service

Dr KANGATLAM, (Chargé de cours, Sciences de gestion, PhD)

Université de Maroua/Ecole Nationale Supérieure Polytechnique de Maroua, Cameroun / Université de Maroua / Ecole Nationale Supérieure Polytechnique de Maroua BP 58 Maroua

Résumé : Depuis le début des années 2000, le Cameroun s'est engagé dans un processus de modernisation de son administration publique, à travers l'adoption de réformes visant à instaurer une culture de performance, de transparence et de responsabilité. L'introduction d'outils numériques comme SIGIPES et plus récemment la plateforme AIGLES marque une étape importante dans cette dynamique. Ces outils ont pour objectif de centraliser les données des agents publics, d'automatiser certaines procédures (notamment les avancements), de rationaliser la gestion de la solde, et de lutter contre la corruption. Malgré ces innovations, la qualité du service public demeure faible, avec des problèmes persistants : lenteurs administratives, mauvaise coordination entre institutions, inégalités d'accès, manque de ressources humaines qualifiées, et faible culture de suivi-évaluation. Ces défis sont particulièrement marqués au niveau des collectivités territoriales décentralisées, qui peinent à offrir des services efficaces et équitables aux populations. Le présent travail se donne pour objectif d'analyser les réformes administratives mises en œuvre au Cameroun, d'évaluer leur efficacité en matière d'amélioration de la qualité des services publics, et d'identifier les leviers concrets susceptibles de renforcer la performance, la transparence et la proximité des services, notamment à l'échelle locale. Il s'inscrit dans une logique d'accompagnement des collectivités dans l'amélioration de leur gouvernance, avec pour ambition de contribuer à la construction d'une administration plus moderne, inclusive et orientée vers les résultats.

Dans les années 1980, la crise économique et l'application des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) imposés par les institutions financières internationales ont profondément affaibli l'administration publique camerounaise. Ces mesures ont entraîné une réduction drastique des effectifs et des dépenses publiques, sans réelle amélioration de l'efficacité des services. Ce n'est qu'au début des années 2000 qu'un virage stratégique est amorcé, avec des réformes visant à instaurer une culture de performance, de transparence et de responsabilité. Dans ce cadre, des outils numériques ont été introduits pour moderniser la gestion publique, notamment SIGIPES, et plus récemment la plateforme AIGLES (Application Intégrée de Gestion de la Logistique des Employés de l'État et de la Solde).

La plateforme AIGLES constitue une avancée importante dans la numérisation de l'administration camerounaise. Elle permet la centralisation des données des agents publics, l'automatisation des avancements, le suivi de la solde, et la rationalisation des procédures. Elle vise à renforcer la

transparence, à réduire les erreurs manuelles et à lutter contre la corruption. Cependant, malgré ces réformes et innovations, les services publics camerounais restent affectés par de nombreux dysfonctionnements : lenteurs administratives, résistances au changement, faible coordination entre outils et institutions, inégalités d'accès aux services, manque de ressources humaines qualifiées, et faiblesse du suivi-évaluation. En particulier, les collectivités territoriales décentralisées (CTD) peinent à assurer une qualité de service satisfaisante. Ainsi se pose une problématique centrale : comment expliquer la persistance de la faible qualité des services publics malgré les efforts de modernisation ? Et plus précisément : Quels leviers peuvent être activés pour améliorer durablement la performance, la transparence et la réactivité des services publics, notamment à l'échelle locale ? Ce travail vise à évaluer les réformes administratives mises en œuvre, à analyser l'efficacité des dispositifs de qualité appliqués aux services publics, et à proposer des pistes concrètes d'amélioration adaptées au contexte camerounais. Il s'inscrit dans une logique d'accompagnement des collectivités dans la transformation de leur gouvernance et de leur capacité de service, en vue d'une administration plus efficace, équitable et proche des citoyens.

Mots-clés: service, Qualité, Service pilote, Communes, Cameroun

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15793842>

Published in: Volume 4 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Le Cameroun ambitionne de devenir un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité à l'horizon 2035, comme défini dans la Stratégie Nationale de Développement 2020–2030 (SND30), successeur de la SCE 2010–2020 (MINEPAT, 2020). Cette vision repose sur une gouvernance modernisée autour de cinq piliers : institutionnelle, économique, locale, sécuritaire, judiciaire, sociale et environnementale. Pour soutenir cette stratégie, plusieurs outils de modernisation de l'administration publique ont été mis en place, tels que la CONAC, la Cour des comptes, le Conseil national de la décentralisation, les plateformes SIGIPES II et e-Procurement (Ministère de la Fonction Publique, 2022). Toutefois, malgré ces efforts, la gouvernance reste fragilisée par une corruption perçue comme endémique (Afrobarometer, 2021 ; PNUD, 2023), une décentralisation lente et une justice jugée peu indépendante. Sur le plan socio-économique, la pauvreté touche 37,7 % des Camerounais selon l'ECAM 5 (2024), avec une concentration en zones rurales (56,3 %) et dans les régions du septentrion et de l'Est. La Banque mondiale (2023) estime à 22 % la population vivant en extrême pauvreté. Les inégalités persistent dans l'accès aux services de base : l'accès à l'eau potable atteint 81,9 % en saison sèche, mais seulement 47,7 % des ménages disposent de toilettes améliorées ; l'électricité est disponible pour 87,6 % des urbains, contre seulement 28,4 % des ruraux (ECAM 5, 2024). Le marché de l'emploi est caractérisé par un taux de chômage global faible (3,5 à 3,7 %), mais masquant une forte informalité (>90 %) et un chômage des jeunes estimé à 40 % (INS, 2023 ; BIT, 2022). Cette situation pousse de nombreux jeunes à l'émigration malgré des initiatives d'insertion comme ActivSpaces, YouthConnekt Cameroon, ou les programmes de la GIZ et du PNUD, encore peu accessibles à l'échelle nationale (YouthConnekt, 2024).

La situation est aggravée par les crises sécuritaires. Le conflit dans les régions anglophones du Nord-Ouest et du Sud-Ouest a causé environ 6 500 morts et plus d'un million de déplacés (International Crisis Group, OCHA, 2024). Dans l'Extrême-Nord, la menace de Boko Haram, les changements climatiques et les tensions intercommunautaires ont entraîné 732 000 déplacements (HCR, 2023). Les inondations de 2024 ont touché plus de 356 000 personnes (Croix-Rouge camerounaise, 2024). Sur le plan économique, le PIB est attendu en croissance de 4,2 à 4,4 % en 2025, grâce aux investissements publics et au secteur gazier (Banque mondiale, 2024 ; FMI, Article IV, 2024). L'inflation devrait

baissée autour de 5–5,5 % après avoir atteint 7 % en 2023. La dette publique reste soutenable (prévision : 36–38 % du PIB d'ici 2026), mais l'économie demeure vulnérable en raison de sa dépendance aux matières premières. À l'approche de l'élection présidentielle du 5 octobre 2025, le paysage politique est marqué par une forte centralisation, des restrictions des libertés, une opposition fragmentée et des processus électoraux critiqués pour leur manque de transparence (Transparency International Cameroon, 2024 ; Freedom House, 2024 ; International IDEA, 2023). Le président Paul Biya, en poste depuis 1982 et âgé de 91 ans, pourrait briguer un huitième mandat. Les libertés civiles reculent : arrestations arbitraires, répression des manifestations, censure des médias (Human Rights Watch, 2024 ; Reporters sans frontières, 2024). Le score du Cameroun à l'Indice de Perception de la Corruption est de 26/100, le classant 140^e sur 180 (Transparency International, 2024). Selon Afrobarometer (2021), 72 % des citoyens pensent que la corruption a augmenté, et 48 % ont payé un pot-de-vin pour un service public. Enfin, la volonté politique de réforme s'est exprimée depuis les années 2000 à travers des programmes comme le PNG, le PINORAC, le PROMAGAR, la création d'ELECAM, et l'introduction de Manuels de Procédures Administratives. Ces réformes visent à moderniser une administration historiquement centralisée et inspirée des modèles français et britannique, mais confrontée à de nombreuses limites structurelles (bureaucratie lourde, lenteurs, qualifications faibles). Le Cameroun se trouve à un tournant stratégique en 2025. Entre défis sécuritaires, pression sociale, stagnation démocratique et pauvreté persistante, les perspectives sont incertaines. Toutefois, les dynamiques locales, les aspirations de la jeunesse et les réformes en cours pourraient encore servir de leviers pour concrétiser les ambitions de la SND30, à condition de renforcer la confiance, l'inclusion, et l'État de droit (PNUD, 2023 ; World Bank, 2024).

Dans les années 1980, la crise économique et l'application des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) imposés par les institutions financières internationales ont profondément affaibli l'administration publique camerounaise. Ces mesures ont entraîné une réduction drastique des effectifs et des dépenses publiques, sans réelle amélioration de l'efficacité des services. Ce n'est qu'au début des années 2000 qu'un virage stratégique est amorcé, avec des réformes visant à instaurer une culture de performance, de transparence et de responsabilité. Dans ce cadre, des outils numériques ont été introduits pour moderniser la gestion publique, notamment SIGIPES, et plus récemment la plateforme AIGLES (Application Intégrée de Gestion de la Logistique des Employés de l'État et de la Solde).

La plateforme AIGLES constitue une avancée importante dans la numérisation de l'administration camerounaise. Elle permet la centralisation des données des agents publics, l'automatisation des avancements, le suivi de la solde, et la rationalisation des procédures. Elle vise à renforcer la transparence, à réduire les erreurs manuelles et à lutter contre la corruption. Cependant, malgré ces réformes et innovations, les services publics camerounais restent affectés par de nombreux dysfonctionnements : lenteurs administratives, résistances au changement, faible coordination entre outils et institutions, inégalités d'accès aux services, manque de ressources humaines qualifiées, et faiblesse du suivi-évaluation. En particulier, les collectivités territoriales décentralisées (CTD) peinent à assurer une qualité de service satisfaisante. Ainsi se pose une problématique centrale : comment expliquer la persistance de la faible qualité des services publics malgré les efforts de modernisation ? Et plus précisément : Quels leviers peuvent être activés pour améliorer durablement la performance, la transparence et la réactivité des services publics, notamment à l'échelle locale ? Ce travail vise à évaluer les réformes administratives mises en œuvre, à analyser l'efficacité des dispositifs de qualité appliqués aux services publics, et à proposer des pistes concrètes d'amélioration adaptées au contexte camerounais. Il s'inscrit dans une logique d'accompagnement des collectivités dans la transformation de leur gouvernance et de leur capacité de service, en vue d'une administration plus efficace, équitable et proche des citoyens.

2. Enjeux et place de l'utilisateur dans la qualité des services publics

La démarche qualité dans les services publics trouve ses origines dans les méthodes de gestion industrielle développées dans les années 1930 au Royaume-Uni et aux États-Unis, puis diffusées à grande échelle au Japon grâce aux travaux des experts en management de la qualité W. Edwards Deming et Joseph Juran. Leur approche repose sur le principe d'amélioration continue, formalisé dans le cycle PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), qui structure toute démarche qualité (Deming, 1986).

Transposée au secteur public, cette logique vise à réduire les gaspillages, corriger les dysfonctionnements récurrents, et mobiliser tous les acteurs – décideurs, agents, usagers – autour d'objectifs partagés de performance et de satisfaction. Cependant, cette application se heurte à plusieurs freins spécifiques : résistance au changement, fragmentation des responsabilités, absence de culture d'évaluation, surcharge de travail des agents publics et méfiance à l'égard des indicateurs de performance (source : littérature sur la gestion publique, notamment OCDE et rapports ministériels). Par ailleurs, des dérives de la démarche qualité ont été identifiées par Kélada (1996), qui dénonce des approches superficielles qualifiées de cosmétisme (mise en scène sans fond), de poncepilatisme (transfert de responsabilité sans action réelle) ou de gadgetisme (outils déconnectés des besoins réels). Dans ce contexte, la question de l'usager est centrale. Contrairement au client du secteur privé, l'usager des services publics – notamment en santé, action sociale ou éducation – est souvent un client involontaire (Dubois & Ridde, 2015), c'est-à-dire qu'il ne choisit ni d'utiliser le service, ni les modalités de son financement ou de son accès. Cela complique fortement la définition d'une qualité perçue uniforme. Les visions de la qualité varient entre usagers, prestataires, gestionnaires, responsables politiques et financeurs. Face à cette pluralité d'acteurs, la concertation devient indispensable pour co-construire des référentiels de qualité équilibrés. Pourtant, la voix des usagers reste souvent marginalisée, malgré leur rôle essentiel dans l'évaluation et l'appropriation des services publics. Il est donc nécessaire de développer des outils d'évaluation participatifs et contextualisés, tenant compte à la fois des contraintes économiques et des réalités locales (démarches qualité territoriales et études sur la gouvernance publique). La qualité ne peut être simplement importée ou imposée de façon uniforme : elle doit être adaptée, partagée, et centrée sur les besoins réels des populations. La qualité dans les services publics repose sur un équilibre entre exigence technique, écoute des usagers et enjeux sociopolitiques. Elle vise à garantir un accès équitable, efficace et humain aux services essentiels, dans un esprit d'amélioration continue.

3. Théorie du service public

La qualité dans le service public repose sur des fondements et des objectifs qui diffèrent profondément de ceux du secteur privé. Contrairement à ce dernier, où la recherche du profit et la performance économique priment, le service public vise à répondre aux besoins d'intérêt général, en s'appuyant sur des principes fondamentaux qui lui sont propres. Selon Léon Duguit (1901), ces principes incluent la continuité du service, l'égalité d'accès pour tous les usagers, ainsi que l'adaptabilité des prestations aux évolutions sociales et économiques. Ces règles structurent l'action publique et encadrent les critères d'évaluation de la qualité, qui ne peuvent se réduire à des mesures purement économiques ou commerciales. Cependant, à partir des années 1980-1990, avec l'avènement du New Public Management (NPM), une hybridation a été opérée, intégrant des outils et méthodes issues du secteur privé, tels que les indicateurs de performance, la contractualisation et l'évaluation de la satisfaction des usagers. Cette nouvelle culture du résultat a permis d'injecter davantage d'efficacité dans les administrations publiques, tout en soulevant des débats sur la nature et la finalité même du service public (Bezes, 2009).

3.1. Le modèle SERVQUAL : une grille d'analyse transférée au public

Parmi les outils issus du privé adaptés au secteur public, le modèle SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) occupe une place centrale. Ce modèle analyse la qualité perçue du service à travers cinq dimensions clés : la tangibilité, qui renvoie à la qualité des infrastructures et supports matériels ; la fiabilité, soit la capacité à délivrer un service sans erreur ; la réactivité, qui mesure la rapidité et la disponibilité du service ; l'assurance, liée à la compétence et la courtoisie du personnel ; et enfin, l'empathie, qui traduit la prise en compte des besoins individuels des usagers. En appliquant ce modèle, il est possible de mesurer l'écart entre les attentes des usagers et leur perception réelle, ce qui en fait un outil précieux pour identifier les dysfonctionnements dans les relations administration-usagers. Toutefois, son adaptation au service public nécessite des ajustements majeurs, notamment pour intégrer la non-lucrativité des services, l'exigence d'égalité d'accès et les contraintes juridiques propres aux missions publiques (Pine & Gilmore, 1999).

3.2. La qualité perçue : une approche centrée sur l'utilisateur

La qualité dans les services publics ne se limite pas à la qualité technique du service fourni (le « quoi »), mais s'étend à la qualité fonctionnelle, c'est-à-dire la manière dont le service est délivré (le « comment ») (Grönroos, 1984). En effet, les usagers évaluent souvent davantage leur expérience relationnelle que les résultats techniques eux-mêmes. L'accueil, l'écoute, le respect des délais et la clarté de l'information jouent un rôle déterminant dans cette perception. Cette approche est particulièrement pertinente dans les secteurs où les résultats sont difficiles à mesurer objectivement, tels que la santé, l'éducation ou la justice. Le ressenti subjectif des usagers devient ainsi un indicateur crucial, reflétant à la fois la légitimité du service et son efficacité perçue (Bouckaert & Van Dooren, 2003).

3.3. Vers une vision élargie avec la "valeur publique"

La théorie de la « Public Value » (Moore, 1995) propose d'élargir la notion de qualité en dépassant les simples dimensions techniques et relationnelles. Selon cette perspective, la qualité d'un service public doit être mesurée à l'aune de sa capacité à générer une valeur sociale tangible, légitime et démocratiquement construite. Il ne s'agit plus seulement de satisfaire ou d'efficacement servir les usagers, mais de renforcer le lien social, de promouvoir la justice et de favoriser la participation citoyenne. Cette conception place le citoyen au cœur du processus, non plus comme un simple client, mais comme un co-producteur de la politique publique, acteur engagé dans la création de valeur collective (Alford, 2009).

3.4. Approches complémentaires et critiques

D'autres courants influencent également la réflexion sur la qualité dans le service public. La Qualité Totale (TQM), inspirée des travaux de Deming et Juran, met l'accent sur l'amélioration continue, la mobilisation des agents et la prévention des erreurs. Par ailleurs, la gouvernance orientée usager insiste sur la participation active des citoyens, via des enquêtes de satisfaction, des comités consultatifs ou encore des budgets participatifs. Toutefois, ces approches ne sont pas exemptes de critiques. Certains auteurs dénoncent une tendance à la marchandisation du service public, où la qualité est réduite à des normes gestionnaires, au détriment de l'éthique et de la mission publique (Hood, 1991). D'autres soulignent les risques de standardisation excessive, qui peuvent ignorer les besoins spécifiques des populations vulnérables. Enfin, la satisfaction exprimée par les usagers n'est pas toujours un reflet fidèle de la qualité réelle du service, surtout dans des domaines techniques ou spécialisés.

3.5. Vers une conception intégrée de la qualité

Les approches contemporaines tendent à combiner les dimensions technique, relationnelle et sociale pour une conception intégrée de la qualité. Cette vision holistique vise à concilier performance mesurable, équité d'accès et participation citoyenne. Elle répond aux exigences contemporaines de transparence, d'efficacité et de justice sociale, tout en réaffirmant les valeurs fondatrices du service public. En ce sens, la qualité devient un levier de transformation démocratique et un indicateur clé de la relation entre l'État et les citoyens, dépassant le simple cadre de la gestion pour devenir un outil d'émancipation et de cohésion sociale.

4. Méthodologie

L'analyse de la qualité des services publics repose sur une grille d'évaluation fondée sur les normes minimales de qualité, permettant de mesurer la performance des administrations dans leur interaction avec les citoyens. Elle s'articule autour de plusieurs dimensions essentielles. L'accessibilité, sous ses formes géographique, physique et numérique, est un critère central : elle examine la capacité des usagers à atteindre et utiliser les services, y compris à distance via les plateformes électroniques. L'accueil et l'orientation dans les locaux influencent directement la perception du service dès le premier contact, tout comme la clarté des procédures et la qualité de l'information disponible, qui doivent être compréhensibles, complètes et adaptées à la diversité des publics. La rapidité et la réactivité dans le traitement des demandes constituent également des indicateurs clés de performance.

Par ailleurs, l'adaptabilité des services publics, c'est-à-dire leur aptitude à intégrer les besoins spécifiques des usagers (personnes vulnérables, réalités locales, évolution des attentes), renforce leur pertinence et leur inclusivité. La compétence et le professionnalisme des agents publics sont évalués à travers la qualité de l'interaction, la fiabilité du service rendu et le respect des normes établies. La traçabilité et la transparence dans la gestion des dossiers assurent le suivi des démarches, réduisent les risques d'irrégularité et renforcent la confiance. Enfin, la participation citoyenne, à travers les dispositifs de consultation, d'évaluation et les voies de recours, garantit une culture de redevabilité et d'amélioration continue.

Dans ce cadre, le Cameroun s'inspire des normes ISO 9001:2000, du modèle CAF européen, et de la Charte africaine de la fonction publique pour définir sa stratégie d'amélioration de la qualité, centrée sur les principes des « 4A » : Abordabilité (services à moindre coût, efficaces et compréhensibles), Accessibilité (équité, non-discrimination, convivialité), Adaptabilité (prise en compte des besoins actuels et futurs), et Acceptabilité (conformité aux valeurs publiques et environnementales). Ces principes sont traduits en critères opérationnels : disponibilité de l'information, qualité de l'accueil, accès physique aux services, transparence des coûts, et recours effectifs. L'objectif est de faire évoluer l'utilisateur du service public vers un client citoyen, informé, respecté et acteur du changement, tout en tenant compte des réalités locales et des contraintes socioculturelles propres au contexte camerounais.

La démarche méthodologique adoptée s'appuie sur des approches à la fois qualitatives et participatives. Des études de satisfaction ont été réalisées auprès des usagers, à l'aide d'une grille des normes minimales de la qualité des services publics, afin d'identifier les attentes, les perceptions et les écarts de service. En parallèle, des sessions de renforcement des capacités ont été conduites à l'intention des agents communaux, pour les familiariser avec les normes de qualité et les outils de gestion moderne.

L'analyse organisationnelle de plusieurs communes et de services pilotes a été menée pour évaluer leur fonctionnement interne, identifier les goulots d'étranglement et proposer des axes d'amélioration. Un accompagnement personnalisé et du coaching ont été mis en œuvre pour soutenir les administrations locales dans leurs efforts d'amélioration. Les communes ont été assistées dans l'élaboration de plateformes de dialogue, permettant une interaction directe entre citoyens et administration, favorisant ainsi la transparence et la redevabilité. À l'issue de ce processus, des plans d'accompagnement budgétisés ont été élaborés pour chaque commune, avec des déclinaisons spécifiques par service (état civil, hygiène, etc.). Cependant, une des limites majeures de cette démarche réside dans l'insuffisance des moyens financiers et humains disponibles pour la mise en œuvre effective de ces plans.

La méthodologie de cette mini enquête de satisfaction, conduite dans les communes de Touloum, Moulvoudaye et Maga du 25 au 29 novembre 2016, repose sur une approche mixte alliant revue documentaire, collecte de données de terrain et analyse statistique simplifiée. Elle vise à évaluer, un an après un accompagnement institutionnel, la perception des usagers quant à la qualité des services publics offerts. L'enquête a couvert un total de 865 usagers répartis comme suit : 290 à Maga, 270 à Touloum, et 305 à Moulvoudaye. Les hommes représentent 74,7 % de l'échantillon (646), contre 25,3 % de femmes (219). À Touloum et Moulvoudaye, 76 % des usagers sont de sexe masculin et 24 % sont féminins. L'échantillon est jugé représentatif pour cette analyse. Les données collectées ont été saisies et traitées sous SPSS, permettant la production d'indicateurs désagrégés relatifs à l'accessibilité, l'accueil, l'accès à l'information, la transparence des coûts et les recours possibles.

5. Résultats

5.1. Niveau de satisfaction dans les communes

L'analyse approfondie des résultats de l'enquête de satisfaction menée dans les communes de Touloum, Moulvoudaye et Maga permet de tirer plusieurs enseignements significatifs sur la qualité des services publics locaux, tout en mettant en évidence les limites structurelles de leur amélioration durable. D'abord, le fait que l'état civil représente le service le plus sollicité, avec des taux allant jusqu'à 85 % à Touloum, illustre à la fois l'importance vitale de ce service pour les populations et la pression administrative qui en découle. Cette demande élevée peut être interprétée comme un indicateur d'appropriation croissante des services publics par les citoyens, ce qui va dans le sens des

objectifs du PAAQSU (Programme d'Appui à l'Amélioration de la Qualité des Services aux Usagers). Toutefois, cette concentration sur un seul type de service pourrait aussi traduire un manque de diversification ou de visibilité des autres services communaux. Cela montre la nécessité de mieux structurer et communiquer l'offre globale de services au sein des communes pour éviter une perception restrictive du rôle de l'administration locale.

En ce qui concerne l'accès physique, les niveaux élevés de satisfaction (91,66 % en moyenne) sont encourageants et traduisent les efforts entrepris pour rapprocher l'administration des citoyens. Toutefois, l'exemple de Moulvoudaye, où le taux de « très satisfaits » est relativement faible (14 %), montre que cette satisfaction est fragile et fortement dépendante des conditions climatiques et des infrastructures routières. Il s'agit donc d'un accès « fonctionnel mais vulnérable ». Or, l'accès physique aux services est un droit fondamental selon les normes de qualité publique (notamment la norme CAF), et sa précarité peut entraîner une inégalité territoriale d'accès au droit, en particulier pendant les saisons pluvieuses où certains villages deviennent pratiquement inaccessibles.

Sur le critère de l'accueil, les résultats sont contrastés. Si la politesse et la gentillesse du personnel (85 % de satisfaction) montrent que les formations dispensées ont eu un effet positif, la baisse significative de la disponibilité des agents entre 2016 et 2017 (de 90 % à 68,33 %) révèle une forme d'essoufflement de l'engagement du personnel. Cela peut s'expliquer par la diminution des ressources financières, mais aussi par une absence de mécanismes de motivation continue ou de valorisation des bonnes pratiques. Comme le soutiennent Bouckaert et Halligan (2008), la performance durable des services publics repose sur une approche systémique de la gestion des ressources humaines, fondée sur la reconnaissance, la montée en compétence, et l'engagement.

L'accès à l'information reste problématique malgré une légère amélioration. Les taux de satisfaction tournent autour de 76 %, mais restent insuffisants dans un contexte de décentralisation, où l'implication citoyenne passe d'abord par un accès fluide, clair et équitable à l'information publique. La dépendance des usagers à une démarche individuelle (venir chercher l'information soi-même) dénote une approche encore trop passive de la part des administrations communales. Cette situation limite l'effectivité de la transparence, qui n'est pas uniquement liée à la disponibilité théorique de l'information, mais aussi à sa lisibilité, sa contextualisation et sa diffusion adaptée (via affichage, radios locales, relais communautaires, etc.).

Concernant la transparence sur les coûts, bien que les scores soient élevés (74 % en moyenne), la confiance reste fragile, notamment à Moulvoudaye, où les écarts entre information reçue et pratique observée suscitent de l'insatisfaction. Cette situation est préoccupante car le manque de clarté ou de cohérence tarifaire alimente les suspicions de corruption, et peut miner la crédibilité des autorités locales. Il est donc urgent de mettre en place des outils de standardisation et de contrôle participatif (affichage obligatoire des prix, audits citoyens, comités de veille) pour renforcer la redevabilité locale. La communication proactive, fondée sur des principes de marketing public (Kotler et Lee, 2007), devrait être davantage intégrée à la stratégie des communes.

Enfin, l'essoufflement de la dynamique d'amélioration, attribuable à la suspension des centimes additionnels depuis janvier 2017, révèle une dépendance excessive des communes à des financements externes ou centralisés, ce qui limite leur autonomie et leur capacité de planification à moyen terme. Cela pose la question de la pérennité des réformes initiées, en l'absence d'un véritable transfert de compétences budgétaires. À terme, cela pourrait accentuer la frustration des usagers, en constatant que les progrès amorcés sont temporaires et réversibles.

En conclusion, ces résultats confirment que des améliorations importantes ont été enregistrées, mais que les fondations restent fragiles. La qualité des services publics locaux au Cameroun dépend non seulement des efforts ponctuels (formations, appuis techniques), mais surtout de la structuration d'un écosystème de gouvernance locale basé sur la transparence, la participation citoyenne, l'autonomie budgétaire et la professionnalisation des agents. Sans cela, les avancées resteront partielles et vulnérables aux aléas politiques et financiers.

5.2. Satisfaction dans les services pilotes à Yaoundé

L'analyse des données recueillies dans les services pilotes à Yaoundé met en lumière une répartition équilibrée des usagers interrogés, avec un total de 686 personnes réparties entre cinq structures clés. Les services du Minfopra et du Centre de formalité de création des entreprises regroupent chacun 23 % des enquêtés, tandis que le Minrex représente 21 %, la Perception Ngoa Ekélé 17 % et le Centre des urgences de Yaoundé 15 %. Cette distribution témoigne d'une couverture diversifiée et représentative des différents types de services publics offerts à Yaoundé.

Sur le plan sociodémographique, une majorité d'utilisateurs sont des résidents permanents, avec des taux oscillant entre 88 % et 99 % selon les structures. On note toutefois la présence de déplacés internes au Minfopra (3 %) et au Minrex (12 %), ainsi que deux réfugiés au Centre de formalité de création des entreprises, ce qui indique une certaine hétérogénéité dans la population bénéficiaire des services. Aucun retourné n'a été enregistré, ce qui pourrait refléter un contexte social particulier.

Le profil éducatif des enquêtés révèle une prédominance claire des personnes ayant un niveau universitaire, notamment au Minfopra (75 %), au Minrex (74 %), au Centre de formalité de création des entreprises (59 %) et au Centre des urgences (60 %). Cette majorité d'utilisateurs scolarisés traduit la nature administrative et technique de ces services. En revanche, la Perception Ngoa Ekélé présente une plus grande diversité, avec une proportion importante d'utilisateurs de niveau secondaire (34 %) et primaire (25 %), ainsi qu'une minorité d'analphabètes (5 %), ce qui pourrait expliquer certains dysfonctionnements observés dans la communication et l'accueil.

Par ailleurs, l'enquête a identifié 21 personnes vivant avec un handicap, toutes à mobilité réduite, dont huit se trouvent à la perception de Ngoa Ekélé. Ce chiffre, bien que faible en proportion, souligne la nécessité d'améliorer l'accessibilité physique et les services dédiés aux personnes vulnérables. En effet, 58 % des usagers estiment que ces dernières bénéficient d'une attention particulière, mais des efforts restent indispensables, surtout à la perception et au Centre de formalité, où les infrastructures ne sont pas toujours adaptées.

L'accessibilité physique est globalement bien perçue, avec un taux moyen de satisfaction de 85 %. Le Centre de formalité de création des entreprises et le Centre des urgences de Yaoundé obtiennent les meilleurs scores à ce niveau, probablement grâce à des aménagements plus modernes et fonctionnels. En revanche, la signalisation et l'orientation restent des points faibles, particulièrement à la perception de Ngoa Ekélé, où aucun agent n'est spécifiquement dédié à l'orientation des usagers, ce qui complique la navigation au sein des locaux, surtout en période de forte affluence.

Concernant la qualité de l'accueil, la satisfaction moyenne est de 74,4 %, avec des notes élevées sur la disponibilité (80 %) et la gentillesse (73 %) des agents. Ces résultats montrent un engagement appréciable du personnel à répondre aux attentes des usagers. Cependant, l'absence de toilettes appropriées et les insuffisances en matière d'aménagements pour les personnes vulnérables sont des points faibles fréquemment signalés, notamment au Minfopra et à la perception, ce qui nuit à l'expérience globale.

L'accès à l'information est également un facteur clé de satisfaction, avec un taux moyen de 73,23 %. Le Centre de formalité de création des entreprises se distingue par ses outils de communication efficaces, incluant site web et affichage clair, favorisant la transparence et la compréhension des procédures. D'autres services accusent un retard en matière de communication, particulièrement en ce qui concerne l'affichage des coûts ou l'utilisation de médias modernes tels que la radio, limitant ainsi l'information disponible pour certains usagers.

La satisfaction relative à l'information sur les coûts de prestation est globalement positive, avec une moyenne de 74,26 %. Les modalités de diffusion varient : alors que le Minfopra et le Minrex privilégient l'affichage, le Centre de formalité mise davantage sur l'information à la demande, adaptée aux besoins spécifiques des usagers. Le respect des coûts annoncés est particulièrement bien perçu au Centre de formalité (93 %) et au Centre des urgences (83 %), renforçant la confiance des usagers dans la transparence des services.

Enfin, les services sont globalement jugés adaptés aux besoins des usagers, avec une satisfaction moyenne de 76 %. Cette évaluation favorable reflète les efforts des structures en matière de formation des équipes, d'amélioration des infrastructures et de qualité de l'accueil. L'indicateur d'amélioration de la qualité des services est en progression dans toutes les structures, avec une moyenne de 72 %, traduisant un engagement continu pour mieux répondre aux attentes des populations.

Toutefois, la perception Ngoa Ekélé constitue un cas particulier où plusieurs dysfonctionnements affectent la satisfaction. L'accueil y est basique, avec un seul agent chargé de l'orientation, ce qui est insuffisant face à l'affluence en fin de mois. La communication est essentiellement assurée par affichage, avec peu d'interactions personnalisées, limitant l'efficacité de la transmission d'informations. Par ailleurs, le bâtiment n'est pas adapté aux personnes handicapées, et les fonds disponibles sont souvent insuffisants pour répondre à la demande croissante, ce qui engendre des contraintes logistiques importantes et une insatisfaction notable parmi les usagers.

6. Discussion

L'analyse détaillée des services rendus dans les communes de Touloum, Moulvoudaye et Maga révèle que l'établissement des actes de naissance demeure le service le plus sollicité. Ce constat confirme les observations d'organismes comme l'UNICEF et l'INS (2023), qui soulignent l'importance stratégique de l'état civil pour l'accès aux droits fondamentaux. Bien que l'accueil soit jugé globalement positif par environ 48 % des usagers, des problèmes persistants de délai affectent la qualité du service : 13 % des usagers déclarent avoir attendu plus de trois mois pour obtenir un acte, un temps d'attente jugé excessif selon les standards recommandés par la Charte africaine de la fonction publique (UA, 2011). Cette lenteur s'explique par l'absence fréquente de personnel ou son indisponibilité, mais aussi, dans une moindre mesure, par des pratiques de corruption, un phénomène confirmé par les données d'Afrobarometer (2021) et Transparency International (2024), qui identifient les communes comme des foyers persistants de pratiques informelles dans l'accès aux services de base.

Le service de certification, très sollicité notamment par les élèves et étudiants, connaît des dysfonctionnements similaires : environ 30 % des usagers ont attendu plus de trois mois pour l'obtention d'un document, un délai bien supérieur aux recommandations formulées dans les guides d'administration locale appuyés par la GIZ et le PNUD (2023). Le service de permis de bâtir, quant à lui, reste peu utilisé et mal perçu par les usagers, avec un taux de satisfaction de seulement 16 %. Les entretiens et observations de terrain confirment que ce service souffre d'un processus complexe, peu transparent, impliquant plusieurs services souvent désorganisés — une situation évoquée dans les rapports de l'Observatoire National de la Décentralisation (OND, 2022).

Un autre axe majeur de l'évaluation porte sur la participation citoyenne. Celle-ci demeure faible dans les trois communes, avec seulement 18 % des usagers affirmant connaître des actions de développement appuyées par leur municipalité, et environ 22 % estimant que leur quartier participe à ces actions. Ce déficit d'implication est en contradiction avec les recommandations des approches participatives promues dans le cadre du budget programme (MINEPAT, 2020) et des normes CAF, qui insistent sur le rôle central du citoyen dans la gouvernance locale. Toutefois, la commune de Touloum se distingue par une meilleure performance à ce niveau, grâce à l'expérimentation du budget participatif, un outil reconnu par la Banque mondiale (2023) et le PNUD (2023) comme un levier de redevabilité et de renforcement de la légitimité des autorités locales.

Malgré ces limites, les résultats globaux sont encourageants, avec un taux de satisfaction global de 80 %, en progression par rapport aux années précédentes. Cette amélioration est en partie attribuée à la formation des agents communaux, au coaching technique, et à l'accélération de la production d'actes de naissance, des mesures soutenues notamment par les partenaires techniques (PNUD, GIZ, YouthConnekt Cameroon, 2024). Toutefois, les sources persistantes d'insatisfaction demeurent : faible implication des citoyens, personnel non qualifié ou peu disponible, lourdeurs administratives, et manque de visibilité des actions communales — des critiques déjà soulignées par Freedom House (2024) et International IDEA (2023) concernant la gouvernance locale au Cameroun.

Face à cela, les usagers formulent des propositions concrètes : améliorer la transparence (affichage clair des procédures et coûts), renforcer la communication (utilisation des langues locales, réunions d'information), faciliter l'implication citoyenne (assemblées générales régulières, consultation communautaire) et rapprocher les services de la population (dématérialisation, bureaux de proximité). Ces recommandations convergent avec les principes des 4A (Accessibilité, Abordabilité, Adaptabilité, Acceptabilité) proposés par les normes de qualité en cours d'adoption au Cameroun (MINFOPRA, 2023), et rejoignent la logique d'amélioration continue préconisée par les standards internationaux (ISO 9001:2000, CAF).

L'analyse des données recueillies dans les services pilotes à Yaoundé montre une répartition équilibrée des usagers, avec une prédominance d'un public aux niveaux d'études élevés dans la plupart des structures. Cette observation rejoint les travaux de Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988), qui insistent sur le rôle clé du capital humain dans la perception de la qualité du service. En effet, un niveau d'éducation élevé peut favoriser une meilleure compréhension des procédures et une plus grande exigence vis-à-vis des services publics. La diversité observée à la Perception Ngoa Ekélé, avec une proportion significative d'usagers moins scolarisés, s'inscrit dans la réflexion de Lemire (2010), qui souligne l'importance de l'adaptation des services publics aux différents profils socio-économiques des usagers, sous peine d'exclusion ou d'insatisfaction. La forte présence de résidents permanents (entre 88 % et 99 %) est conforme aux recommandations de Ostrom et al. (1999) sur l'importance du contexte local dans l'évaluation des services publics. L'inclusion de déplacés internes et réfugiés, bien que marginale, illustre les défis spécifiques liés à la gestion des populations vulnérables dans un environnement urbain en développement. Le recensement de personnes vivant avec un handicap, principalement à mobilité réduite, rejoint les conclusions de World Health Organization (2011) qui rappellent que l'accessibilité physique reste une préoccupation majeure pour les services publics, impactant directement la satisfaction des usagers vulnérables.

La satisfaction élevée concernant l'accessibilité physique (85 %) et la qualité de l'accueil (74,4 %) s'aligne avec les critères de qualité du service définis dans le modèle SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), notamment les dimensions tangibles et la courtoisie du personnel. Cependant, les insuffisances observées en matière de signallement, orientation et infrastructures adaptées dans certains services, notamment à la Perception Ngoa Ekélé, corroborent les observations de Donabedian (1980) qui rappelle que la qualité des structures influence fortement la qualité perçue des services. L'absence d'agents dédiés à l'orientation complique l'expérience usager et constitue un frein à la satisfaction globale.

La problématique de l'accès à l'information et à la transparence sur les coûts, avec un taux de satisfaction moyen de 73 %, est en accord avec les études de Heeks (2006) sur la gouvernance et la communication dans les administrations publiques en contexte africain. La disparité entre les services, où le Centre de formalité se distingue par des outils modernes de communication, souligne la nécessité d'une homogénéisation des pratiques pour renforcer la confiance des usagers, comme le préconisent Fombrun et Shanley (1990) dans leur théorie de la réputation organisationnelle.

Enfin, la perception particulière de la Perception Ngoa Ekélé, avec ses dysfonctionnements, fait écho aux analyses de Bouckaert et Van de Walle (2003) sur les défis d'adaptation des services publics face à une demande croissante et à des ressources limitées. L'insuffisance des fonds, la faible adaptation aux personnes handicapées et la gestion déficiente de l'affluence en fin de mois révèlent des faiblesses structurelles et organisationnelles qui nuisent à la satisfaction. Ces résultats appellent à une réflexion sur l'amélioration continue et la gestion stratégique des services, conformément aux principes de la Nouvelle Gestion Publique (Hood, 1991), qui valorisent la performance, la transparence et la réactivité des institutions publiques.

Les résultats de l'enquête sur les services pilotes à Yaoundé illustrent bien les enjeux classiques de la qualité du service public identifiés dans la littérature : l'importance d'un accueil chaleureux et professionnel, l'accessibilité physique, la clarté de l'information et l'adaptation aux besoins spécifiques des usagers. Ils mettent également en lumière les défis persistants liés à l'hétérogénéité des populations desservies et aux contraintes organisationnelles, rappelant que la satisfaction des usagers est un indicateur multidimensionnel qui nécessite une approche holistique pour être améliorée durablement.

7. Défis dans les services publics au Cameroun

La qualité des services publics ne peut être pleinement évaluée qu'à travers la satisfaction des usagers, considérés comme les juges ultimes de l'efficacité du service rendu. Selon Evrard (1993), la satisfaction est un état psychologique consécutif à une expérience, donc une évaluation subjective mais déterminante. Dans le secteur public, cette notion va au-delà de la prestation technique : elle intègre également un « sentiment de justice » ou d'« injustice », reflétant la perception de l'équité dans le traitement des citoyens (Sabadie, 2001). Cette double dimension – technique et éthique – confère à

la satisfaction un rôle clé dans l'analyse de la performance publique, d'autant plus qu'elle constitue un axe stratégique des réformes inspirées du New Public Management (Warin, 1990), visant une administration plus réactive, transparente et orientée vers les résultats.

Faible intégration des outils modernes

Malgré la pertinence méthodologique des outils comme l'OQM, leur adoption reste faible en Afrique, et particulièrement au Cameroun. Cette marginalisation freine l'institutionnalisation d'une culture de performance fondée sur les données et la redevabilité. Les pratiques administratives restent largement déconnectées des besoins réels des usagers, et les évaluations de qualité sont rares, sporadiques et peu exploitées pour guider les réformes. Cela justifie l'intérêt d'une recherche contextualisée, ancrée dans les réalités locales, afin d'identifier les leviers de performance et les moyens de renforcer la gouvernance des services publics à partir d'une approche centrée sur l'utilisateur.

Des contraintes structurelles entravant la performance

La faible performance des services publics au Cameroun résulte de contraintes multiples, notamment un déficit aigu de ressources humaines qualifiées. Le gel des recrutements observé dans les années de crise a durablement affecté les secteurs clés comme l'éducation, la santé ou l'agriculture. De plus, le recrutement local par les communes, effectué sans coordination avec les ministères sectoriels, conduit à des dysfonctionnements dans l'organisation des services. De nombreuses collectivités sont ainsi privées de cadres techniques dans des domaines stratégiques, ce qui affaiblit la capacité d'encadrement et d'accompagnement des populations à la base.

Une gestion des ressources humaines inefficace et démotivante

La démotivation des agents publics est alimentée par une gestion chaotique des carrières, sans planification, ni transparence. Les affectations sont souvent arbitraires et ne tiennent pas compte des besoins réels ni des compétences disponibles. Des agents sont affectés dans des zones enclavées sans moyens logistiques ni rémunération effective, ce qui entraîne des retards dans la prise de fonction, voire des absences prolongées. À l'inverse, les services urbains sont souvent surchargés d'agents peu productifs. Ce déséquilibre nuit à la qualité des prestations et renforce l'inefficacité de l'administration, particulièrement dans les zones rurales déjà fragiles.

Faible culture de planification et absence de logique de résultat

La planification opérationnelle est quasi inexistante dans de nombreux services. Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis, les cahiers de charges sont absents, et les moyens logistiques manquent pour exécuter les tâches prévues. Cette absence de culture organisationnelle empêche l'administration de fonctionner selon des principes de responsabilité et de résultats. Les agents sont rarement encouragés à initier des actions ou à anticiper les besoins, ce qui freine l'innovation et la réactivité des services publics.

Suivisme institutionnel et inertie organisationnelle

L'administration camerounaise souffre d'un suivisme généralisé, où les services se contentent d'accompagner les actions d'autres acteurs (ONG, projets extérieurs, préfectures), sans stratégie propre. Les réunions de planification, d'évaluation ou de coordination sont rares, et la programmation autonome des activités reste marginale. Cette absence de leadership institutionnel et de dynamique interne bloque l'instauration d'une culture de performance, fondée sur l'initiative, la redevabilité et la gestion par résultats.

Dysfonctionnement du système de motivation et d'évaluation

Le système de motivation est lui aussi défaillant. Les sanctions pour non-performance sont inexistantes, tandis que les récompenses ne reposent pas sur des critères objectifs. Les promotions ou distinctions sont souvent obtenues par des moyens clientélistes, ce qui démoralise les agents investis et entretient une culture de médiocrité. Pour y remédier, il est urgent d'instaurer un système d'évaluation équitable, combinant reconnaissance du mérite et mesures disciplinaires, dans une logique de responsabilisation et d'efficacité.

Systèmes d'information obsolètes et documentation déficiente

La gestion de l'information constitue une autre faiblesse majeure. Les services publics souffrent d'un manque de moyens technologiques, d'équipements informatiques et d'archives structurées. L'archivage manuel est désorganisé, entraînant des lenteurs et des blocages, notamment pour les démarches administratives sensibles. Ce déficit empêche la transparence, nuit à la qualité du service, et complique les relations avec les usagers, qui doivent souvent fournir plusieurs fois les mêmes documents, parfois introuvables.

Absence d'évaluation individuelle de la performance

Un autre facteur de blocage est l'absence d'outils permettant de mesurer la performance individuelle. Les indicateurs de performance sont trop globaux, limités au niveau stratégique, sans traduction au niveau des tâches quotidiennes des agents. Cela empêche une gestion managériale efficace, basée sur l'objectivation des résultats. De plus, le suivi de la présence ne suffit pas à garantir la productivité, car il ne prend pas en compte l'engagement réel ni la qualité du travail effectué.

Financement inadéquat et logique de réforme fragmentée

Enfin, les difficultés de trésorerie limitent l'exécution des réformes. Les financements sont souvent retardés ou insuffisants, ce qui paralyse les initiatives. Par ailleurs, les réformes sont menées de manière isolée, sans coordination entre ministères ou partenaires techniques et financiers. Les guichets de financement sont souvent orientés vers des projets de court terme, alors que les réformes administratives nécessitent des investissements à long terme, une vision intégrée, et une programmation stratégique cohérente.

En définitive, améliorer la performance des services publics au Cameroun implique une réforme systémique de la gouvernance administrative. Celle-ci doit s'appuyer sur des outils de mesure fiables, une gestion efficace des ressources humaines, une planification rigoureuse, un système d'information performant, ainsi qu'un financement stable et stratégique. La satisfaction de l'utilisateur, reflet de la qualité perçue, doit rester l'axe central de cette transformation, afin de construire une administration plus proche, plus efficace et plus équitable.

8. Perspectives majeures pour une gouvernance par la qualité de service rendu aux usagers au Cameroun

Importance de la Déconcentration du Service Public

La déconcentration au Cameroun est une étape cruciale dans la réforme administrative visant à rapprocher l'administration des citoyens. Elle consiste à transférer des compétences et moyens décisionnels de l'État central vers ses structures régionales, départementales et d'arrondissement, tout en maintenant la tutelle hiérarchique. Cela améliore l'efficacité administrative par une meilleure accessibilité des services, une réduction des délais et une adaptation aux réalités locales, notamment dans les zones rurales enclavées. La déconcentration permet aussi une meilleure coordination territoriale, en ajustant les politiques nationales aux spécificités locales, favorisant ainsi une mise en œuvre cohérente des programmes de développement. Elle prépare également la décentralisation en renforçant les capacités locales à assumer leurs responsabilités futures, garantissant la continuité de l'État. Par ailleurs, ce système allège la charge de l'administration centrale en transférant les tâches opérationnelles aux échelons territoriaux, améliorant ainsi la spécialisation des missions et la gestion des ressources. La responsabilisation des acteurs locaux est accrue, avec une gestion axée sur les résultats, une transparence et une évaluation régulière des performances. Pour maximiser les effets de la déconcentration, il est essentiel de renforcer les capacités techniques et humaines des services déconcentrés, avec davantage de personnel qualifié sur le terrain. Il faut adopter un nouveau paradigme où les agents publics vont directement à la rencontre des usagers pour les sensibiliser et les accompagner, ce qui est indispensable pour répondre aux attentes citoyennes.

Transfert des Compétences Humaines, Financières et Matérielles

Le transfert complet des compétences – humaines, financières et matérielles – est indispensable pour une déconcentration efficace. Ce transfert doit se faire avec des personnels qualifiés et en nombre suffisant, une dotation budgétaire autonome et adaptée, ainsi que des infrastructures et équipements adéquats.

Au niveau humain, la qualité du service dépend directement de la compétence et de la motivation des agents. Or, les recrutements et déploiements locaux sont souvent retardés par des blocages administratifs, notamment au ministère de la décentralisation. Il est crucial de lever ces obstacles et de rapprocher les concours administratifs, profitant des facilités offertes par la digitalisation. Sur le plan financier, les structures locales doivent disposer de ressources suffisantes et prévisibles pour agir rapidement, avec des mécanismes stricts de contrôle et reddition des comptes. Quant au transfert matériel, il est essentiel que les services locaux disposent des infrastructures, moyens logistiques et technologiques nécessaires pour garantir la qualité du service. Le Conseil National de la Décentralisation doit jouer un rôle de veille et de plaidoyer pour assurer le respect des engagements en matière de transfert, ainsi qu'encourager l'évaluation des performances des collectivités, conditionnant progressivement les transferts à leur capacité réelle. Une réforme structurelle des collectivités territoriales est aussi nécessaire pour mieux organiser et gérer ces compétences. Sans un transfert effectif et complet des ressources humaines, financières et matérielles, les réformes risquent de rester théoriques et inefficaces, compromettant durablement la qualité du service public.

Financement, Condition Essentielle à la Réussite des Réformes

Le financement adéquat et prévisible est une condition sine qua non pour la réussite des réformes de modernisation administrative. L'insuffisance ou le retard dans le financement paralysent la mise en œuvre des réformes, affaiblissent la mobilisation des acteurs et peuvent générer une perte de confiance. Le financement n'est pas une simple dépense mais un investissement stratégique dans la performance de l'État, l'efficacité des services et la satisfaction des usagers. Il nécessite une volonté politique claire, un engagement durable et une mobilisation coordonnée des ressources nationales et externes.

Recrutement des Agents Publics, Condition de Qualité

Le recrutement des agents publics est fondamental pour assurer la qualité du service. Au Cameroun, un important décalage existe entre les besoins en personnel, notamment dans les secteurs clés comme l'éducation, la santé, la jeunesse ou le développement rural, et les recrutements réalisés. Ce déséquilibre s'explique en partie par une priorité politique forte accordée à la défense et à la sécurité dans un contexte sécuritaire fragile, ce qui se traduit par un nombre important de recrutements dans ces secteurs. Cependant, cette orientation se fait au détriment des secteurs sociaux essentiels, provoquant surcharge de travail, baisse de qualité des services, et insatisfaction des usagers. Les concours administratifs restent insuffisants au regard de la demande et de la pression démographique, limitant la capacité à offrir un service public efficace et équitable, surtout dans les zones rurales. Il est donc urgent d'ajuster les politiques de recrutement aux besoins réels, en équilibrant mieux les priorités budgétaires entre sécurité et développement, et en s'appuyant sur une planification stratégique des effectifs selon les objectifs de performance et les droits des citoyens.

Automatisation de l'avancement du personnel

L'automatisation de l'avancement du personnel dans la fonction publique camerounaise vise à moderniser la gestion des ressources humaines, en réduisant les lenteurs administratives, assurant la transparence et sécurisant les données de carrière. Ce système déclenche automatiquement les actes d'avancement selon des critères comme l'ancienneté et la notation, via une base de données numérisée. Cependant, sur le terrain, cette automatisation dépend encore largement de l'intervention humaine. Les retards et irrégularités sont souvent dus à des pratiques internes, une mauvaise gestion des bases de données, ou des défaillances organisationnelles. De plus, les documents nécessaires à la validation des avancements sont parfois archivés physiquement, dans des conditions peu accessibles, ce qui ralentit le traitement. Enfin, l'accès aux infrastructures numériques est inégal, surtout dans les zones rurales où l'électricité, la connexion internet et le matériel informatique font défaut, creusant une fracture numérique qui limite l'efficacité du système. Pour améliorer la situation, il est essentiel de former les gestionnaires aux outils numériques, moderniser les archives, étendre l'accès à l'énergie et à internet, et renforcer la gouvernance du processus pour que l'automatisation ne reste pas une réforme superficielle.

Importance du manuel des procédures et de travail

Le manuel des procédures est un outil clé pour formaliser et standardiser les pratiques administratives, en définissant clairement les étapes, responsabilités, circuits de validation et délais. Pourtant, dans

plusieurs administrations camerounaises, ce manuel est absent ou peu appliqué, ce qui contribue aux lenteurs, chevauchements de compétences, décisions arbitraires et confusion des rôles. Sans cadre formel, les agents recourent souvent à des pratiques informelles, nuisant à la transparence et à la cohérence. L'élaboration et l'application effective de ce manuel permettent de combler les lacunes juridiques, facilitent la formation et l'intégration des agents, et instaurent des repères pour évaluer la performance. Dans un contexte de réforme axée sur les résultats, ce document devient un instrument essentiel pour piloter la qualité du service, réduire les risques de mauvaise gestion et assurer un fonctionnement équitable de l'administration. Il est recommandé que chaque administration élabore, mette à jour, diffuse et applique rigoureusement son manuel.

Amélioration de la qualité du service public : déontologie, accueil, redevabilité et légitimité

L'amélioration de la qualité du service public repose d'abord sur le respect strict de la déontologie et de l'éthique professionnelles. Les agents doivent incarner la neutralité, l'intégrité, l'impartialité et le respect des usagers, en évitant que l'administration ne soit perçue comme un instrument de pouvoir personnel. L'accueil des usagers est aussi crucial, avec des espaces adaptés, l'utilisation des langues appropriées et une présence active du personnel. Or, les usagers rencontrent souvent un accueil dégradé, ce qui nuit à l'image de l'administration. Par ailleurs, la redevabilité nécessite des mécanismes formels pour que les citoyens puissent faire entendre leurs plaintes et suggestions, mais ceux-ci sont souvent absents ou mal perçus. La légitimité des gouvernants locaux est également fragile, avec des dérives vers la personnalisation du pouvoir qui éloignent les autorités des populations. Pour remédier à cela, il faut renforcer la formation des agents sur l'éthique et la communication, institutionnaliser les dispositifs de redevabilité, encourager l'exemplarité des dirigeants et recentrer l'administration sur la transparence, la performance et les résultats.

Amélioration du fonctionnement des institutions publiques

Pour renforcer l'efficacité des institutions de contrôle, il est indispensable de promouvoir une culture de redevabilité et de transparence par des audits réguliers, indépendants et publics, suivis d'actions correctives. La limitation de la durée des mandats dans les postes stratégiques est aussi nécessaire pour éviter la confusion entre institution et individu, qui peut mener à une gestion personnalisée au détriment de l'intérêt général. Par ailleurs, l'administration doit adopter une gouvernance proactive fondée sur la planification, la prévention et l'auto-contrôle, au lieu d'une gestion réactive. Le lien entre recherche et action publique demeure faible, malgré l'existence d'études pertinentes souvent non exploitées. Il faut donc financer et valoriser la mise en œuvre concrète des recommandations issues de la recherche. Enfin, la modernisation passe par un programme national de formation continue adapté aux exigences actuelles, avec une réorientation des contenus et une meilleure coopération entre chercheurs, praticiens et décideurs.

Mobilité raisonnée du personnel

La mobilité du personnel dans la fonction publique doit être gérée de façon rationnelle afin d'équilibrer la répartition des ressources humaines. Actuellement, on observe des déséquilibres importants : jeunes agents concentrés dans les grandes villes, agents proches de la retraite ou peu compétents affectés dans des zones reculées, retraités occupant des postes, tandis que de jeunes diplômés compétents restent sans affectation. Une gestion transparente et objective des affectations est donc nécessaire, prenant en compte les besoins des services, les profils, l'ancienneté, l'équilibre territorial, ainsi que les conditions de vie et de travail. Cette mobilité doit être encouragée par des politiques incitatives (primes, logement, accompagnement familial) pour attirer les agents dans les zones moins attractives. Cette réforme permettra d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et d'assurer un meilleur accès aux services publics pour toutes les populations.

Conclusion

La modernisation de l'administration publique au Cameroun reste un chantier vaste, complexe et encore inachevé. Malgré les réformes initiées, des efforts institutionnels et des outils mis en place, l'efficacité réelle des services publics demeure largement en deçà des attentes des citoyens. Plusieurs défis majeurs continuent de compromettre l'ancrage d'une administration performante, proche des usagers et orientée vers les résultats. Parmi ces défis, l'on note la faiblesse du recrutement stratégique

dans des secteurs clés tels que l'éducation, la santé, la jeunesse ou l'agriculture, ce qui engendre un déséquilibre criant entre les missions assignées aux services publics et les moyens humains disponibles. À cela s'ajoute la mauvaise gestion des ressources humaines, marquée par l'absence de plan de carrière, des affectations aléatoires, une démotivation générale, et un manque de reconnaissance du mérite. La défaillance dans le financement durable des réformes vient renforcer cette fragilité, car sans appui financier adapté, les politiques publiques restent inefficaces ou non mises en œuvre dans les délais impartis. De plus, la multiplicité non coordonnée des programmes de réforme, portés par différentes administrations sans harmonisation, complique davantage la lisibilité et l'impact des efforts engagés.

Face à ces défis, plusieurs pistes d'action structurantes s'imposent. Il convient en priorité de renforcer les capacités des administrations, par un programme permanent de formation et de mise à niveau des agents publics, notamment dans les domaines du management public, de la planification stratégique et de la gestion axée sur les résultats. Le financement des réformes doit être sécurisé dans le temps, en s'appuyant non seulement sur le budget de l'État, mais aussi sur des partenariats, des fonds de développement locaux, et un cadre de programmation budgétaire à moyen terme. Il est également essentiel d'institutionnaliser des mécanismes d'évaluation rigoureux à tous les niveaux : stratégique, opérationnel et individuel. Cette évaluation doit permettre de récompenser les bonnes performances, mais aussi de corriger les insuffisances de manière transparente.

Par ailleurs, une administration moderne suppose une relation renouvelée entre les pouvoirs publics et les citoyens. Cela implique la promotion de la redevabilité, de la transparence, et de l'éthique professionnelle. Les citoyens doivent avoir les moyens d'exprimer leurs besoins, leurs plaintes et leurs suggestions, dans des cadres formels et accessibles. L'administration doit, de son côté, être capable de répondre de ses actes, de publier ses résultats, et d'instaurer un dialogue continu avec les communautés.

Sur le plan scientifique et académique, cette réflexion ouvre plusieurs perspectives de recherche future. Il serait pertinent d'étudier les modèles d'évaluation de performance adaptés aux collectivités territoriales, d'analyser les effets réels de la décentralisation sur la qualité des services publics locaux, ou encore d'explorer les dynamiques de gouvernance locale innovantes. De nombreuses études existent déjà dans les universités camerounaises, mais leurs recommandations restent souvent confinées dans les bibliothèques. Il est temps de connecter la recherche et l'action publique, en finançant la mise en œuvre des solutions proposées par les chercheurs.

Les implications managériales de cette analyse concernent plusieurs catégories d'acteurs. Pour les décideurs politiques, il s'agit d'adopter un leadership réformateur, tourné vers les résultats et la transformation structurelle. Les gestionnaires publics doivent évoluer vers un rôle de manager du changement, capable de mobiliser les équipes, de planifier, d'exécuter, et d'évaluer avec rigueur. Les communes et les régions, quant à elles, doivent professionnaliser leur fonctionnement, respecter les organigrammes types, et recruter les compétences nécessaires au développement local. Enfin, les citoyens doivent s'impliquer davantage dans la vie publique, en contrôlant l'action des gouvernants, en participant aux processus décisionnels, et en exerçant une vigilance citoyenne constructive.

La modernisation de l'administration publique camerounaise est un impératif pour le développement durable, la cohésion sociale et la légitimité de l'État. Elle doit s'appuyer sur une vision claire, des institutions fortes, une gouvernance fondée sur la redevabilité, et une participation active de toutes les parties prenantes. C'est à ce prix que l'administration pourra redevenir un véritable levier de transformation, au service des citoyens et du progrès collectif.

Références

- Afrobarometer. (2021). Summary of findings: Cameroon Round 8 survey. <https://www.afrobarometer.org>
- Banque mondiale. (2023). Cameroon Economic Update 2023: Overcoming crises and building resilience. <https://www.worldbank.org>
- Banque mondiale. (2024). Cameroon Macro Poverty Outlook. <https://www.worldbank.org>

- Bernard, P. (2014). La qualité dans les administrations africaines : défis et perspectives. *Revue Africaine de Gestion*, 5(2), 45–59.
- Bezes, P. (2009). *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*. Presses de Sciences Po.
- BIT (Bureau International du Travail). (2022). Tendances mondiales de l'emploi des jeunes. <https://www.ilo.org>
- Bosch-Capblanch, X. (2008). Participatory approaches to improving health service quality. *International Journal for Quality in Health Care*, 20(4), 258–263. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzn015>
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). *Government Performance and Trust in Government*. Public Performance & Management Review, 27(3), 223–238. <https://doi.org/10.1080/15309576.2003.11643674>
- Bouckaert, G., & Van Dooren, W. (2003). *Performance measurement and management in public sector organizations*. Routledge.
- Bradley, S., Kamwendo, F., Masanja, H., de Pinho, H., Alilio, M., & Lindmark, G. (2001). Implementing a quality improvement initiative in health services in Tanzania. *International Journal for Quality in Health Care*, 13(2), 111–119. <https://doi.org/10.1093/intqhc/13.2.111>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Croix-Rouge camerounaise. (2024). Rapport sur les inondations au Cameroun.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Donabedian, A. (1980). *The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment*. Health Administration Press.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- ECAM 5. (2024). Enquête camerounaise auprès des ménages 2024. Institut National de la Statistique.
- EngenderHealth. (1999). *Client-oriented, provider-efficient (COPE) self-assessment and improvement tool*. EngenderHealth.
- EngenderHealth. (2003). *COPE: Client-oriented, provider-efficient services – A process and tools for quality improvement in healthcare settings*. EngenderHealth.
- FMI. (2024). Consultation au titre de l'article IV avec le Cameroun. Fonds Monétaire International.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.2307/256324>
- Forester, J. (1999). *The deliberative practitioner: Encouraging participatory planning processes*. MIT Press.
- Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: A conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 54(8), 1255–1266. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(01\)00103-5](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00103-5)
- Freedom House. (2024). Freedom in the World 2024: Cameroon. <https://freedomhouse.org>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Hatry, H. P. (1999). *Performance measurement: Getting results*. The Urban Institute Press.
- HCR. (2023). Cameroun: Rapport sur les déplacements internes. <https://www.unhcr.org>
- Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing eGovernment: An International Text*. SAGE Publications.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

- Hoyle, D. (2009). *ISO 9000 quality systems handbook*. Routledge.
- Human Rights Watch. (2024). World Report 2024: Cameroon. <https://www.hrw.org>
- I. (2016). Satisfaction et gestion des réclamations dans les services publics africains : état des lieux. *Revue Africaine de Gestion*, 8(1), 77–91.
- INS. (2023). Statistiques de l'emploi et du marché du travail au Cameroun. Institut National de la Statistique.
- International Crisis Group. (2024). Cameroon's Anglophone Crisis: How to get to talks?. <https://www.crisisgroup.org>
- International IDEA. (2023). The Global State of Democracy 2023: Cameroon. <https://www.idea.int>
- International Organization for Standardization (ISO). (2010). *ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility*. ISO.
- Juran, J. M. (1988). *Juran's quality control handbook*. McGraw-Hill.
- Kano, N. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Hinshitsu (Quality, The Journal of Japanese Society for Quality Control)*, 14(2), 39–48.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kettl, D. F. (2002). *The transformation of governance: Public administration for twenty-first century America*. Johns Hopkins University Press.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system*. World Bank Publications.
- Langley, G. J., Moen, R., Nolan, K. M., Nolan, T. W., Norman, C. L., & Provost, L. P. (2009). *The improvement guide: A practical approach to enhancing organizational performance* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Lemire, M. (2010). *Inégalités sociales et inégalités de santé*. Presses de l'Université Laval.
- Mbassi, J. (2020). Digital transformation in African public services: Challenges and opportunities. *African Journal of Public Administration*, 8(2), 35–49.
- MINEPAT. (2020). Stratégie Nationale de Développement 2020–2030 (SND30). Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.
- Ministère de la Fonction Publique. (2022). Rapport sur la modernisation administrative au Cameroun. Yaoundé : MINFOPRA.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Moynihán, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Njamnshi, S. (2019). La responsabilité sociétale dans le secteur public camerounais : vers une administration plus éthique. *Revue des Politiques Publiques Africaines*, 7(1), 44–60.
- OCHA. (2024). Cameroun: Aperçu humanitaire 2024. <https://www.unocha.org>
- Ostrom, E., Schroeder, L., & Wynne, S. (1999). *Institutional Incentives and Sustainable Development: Infrastructure Policies in Perspective*. Westview Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- PNUD. (2023). Rapport sur le développement humain au Cameroun 2023. Programme des Nations Unies pour le développement. <https://www.undp.org>

- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis—New public management, governance, and the neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Reporters sans frontières. (2024). Classement mondial de la liberté de la presse 2024: Cameroun. <https://rsf.org>
- Rosanvallon, P. (2000). *La démocratie inachevée : Histoire de la souveraineté moderne en France*. Gallimard.
- Transparency International Cameroon. (2024). Rapport national sur la gouvernance et la corruption au Cameroun.
- Transparency International. (2024). Indice de perception de la corruption 2024: Cameroun. <https://www.transparency.org>
- World Bank. (2020). *Cameroon public sector performance review*. World Bank Publications.
- World Health Organization. (2011). *World Report on Disability*. WHO Press.
- YouthConnekt Cameroon. (2024). Programmes d'insertion des jeunes au Cameroun. <https://www.youthconnekt.org>