

FAISABILITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE ET RESPECT DES ECHEANCIERS DES PROJETS DU SECTEUR DE L'EDUCATION AU CAMEROUN

Jean Joël Léonce OMGBA

Université de Yaoundé I / Faculté des Sciences de l'Education

jeanjoel1806@gmail.com

Résumé

Cette étude analyse l'influence de la faisabilité économique et financière sur le respect des échéanciers dans les projets du secteur de l'éducation mis en œuvre au sein des trois principaux ministères en charge de ce domaine au Cameroun : le Ministère de l'Education de Base (MINEDUB), le Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur (MINESUP). L'objectif principal est d'identifier les facteurs qui expliquent les retards récurrents dans la réalisation de ces projets. Pour ce faire, une approche quantitative a été adoptée, avec un échantillon de 207 participants sélectionnés par choix raisonné en fonction de leur implication dans la gestion de projets éducatifs. Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire structuré, puis analysées à l'aide d'une régression linéaire simple afin d'évaluer la relation entre les variables étudiées. Les résultats obtenus révèlent une corrélation modérée entre la qualité des études de faisabilité économique et financière et le respect des délais de mise en œuvre des projets. Bien que cette corrélation soit relativement faible, l'analyse suggère que la rigueur dans la conduite des études de faisabilité contribue positivement à la maîtrise des échéances. Une étude bien élaborée permet en effet d'anticiper les besoins en ressources, de prévenir les interruptions liées à des contraintes budgétaires, et d'améliorer la planification globale du projet. Ces résultats soulignent la nécessité d'institutionnaliser les études de faisabilité rigoureuses comme préalable à tout projet, particulièrement dans un contexte marqué par des ressources limitées et des exigences croissantes en matière d'efficacité du secteur éducatif.

Mots-clés : Faisabilité, Planification, Echéanciers.

Abstract

This study investigates the influence of economic and financial feasibility on the timely implementation of educational projects within Cameroon's three main education ministries: Ministry of Basic Education, Ministry of Secondary Education, and Ministry of Higher Education. The primary objective is to identify factors contributing to recurring delays in the execution of education-related projects. A quantitative research approach was adopted, with a purposive sample of 207 participants selected based on their involvement in project management in the education sector. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed

using a simple linear regression model to examine the relationship between the quality of feasibility studies and project timeline adherence. The findings reveal a moderate correlation between the rigor of economic and financial feasibility studies and the respect of project deadlines. Although the correlation remains relatively weak, the analysis indicates that well-conducted feasibility studies contribute positively to timely project execution. Such studies help anticipate resource needs, reduce delays due to financial shortfalls, and enhance overall planning efficiency. These results highlight the importance of institutionalizing rigorous feasibility assessments as a prerequisite for project implementation, especially in the educational sector, where projects often operate under constrained budgets and increasing demands for accountability and performance. The study suggests that strengthening the practice of feasibility studies could be a strategic lever for improving the effectiveness and punctuality of educational project delivery.

Keywords: Feasibility, Planning, Schedules.

Introduction générale

Dans un environnement où les investissements publics et privés sont soumis à des contraintes budgétaires croissantes, l'efficacité dans l'exécution des projets devient un impératif majeur. Pourtant, de nombreux projets dans les pays en développement accusent des retards significatifs, souvent causés par l'insuffisance des études préalables, notamment l'étude de faisabilité (Banque mondiale, 2020). Au Cameroun, l'exécution des projets d'infrastructures et de développement souffre de retards chroniques. Le rapport 2020 du Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) indique que près de 60 % des projets inscrits dans le budget d'investissement public connaissent des retards de réalisation dépassant six mois. Le programme CAMERCAP-PARC (2017) confirme cette idée, soulignant que 60 % des projets inscrits sans études préalables échouent à respecter les délais de démarrage et de livraison. Allant dans le même sens, le rapport de la Cour des Comptes du Cameroun (2021) révèle que 48 % des projets publics lancés entre 2015 et 2020 ont connu des retards de plus de 12 mois, avec des surcoûts atteignant 30 % du budget initial.

Ces statistiques révèlent une exécution insuffisante qui traduit des défaillances dans la phase préparatoire. En effet, le taux d'exécution physique global des projets inscrits au Budget

d'Investissement Public (BIP) atteignait 74,56 % en 2022, avant de chuter à 40,77 % au 30 septembre 2023, pour ensuite s'établir à 63,55 % à la clôture de l'exercice 2023 (MINEPAT, 2023 ; 2024). Pour l'année 2024, un taux de 44,57 % au 30 septembre a été enregistré, confirmant une tendance encore en deçà des attentes pour répondre efficacement aux besoins du secteur éducatif (MINEPAT, 2024).

Au sein du Ministère de l'Éducation de Base (MINEDUB), la situation est encore plus préoccupante. Selon le rapport d'exécution budgétaire, sur les 45 projets programmés en 2023, seuls 28 ont été totalement achevés, 10 partiellement réalisés et 7 laissés à l'abandon, représentant un taux d'achèvement de 62,2 % (MINEDUB, 2023). Ces insuffisances concernent notamment la construction et la réhabilitation des salles de classe, ainsi que l'équipement des établissements, compromettant directement les conditions d'apprentissage de milliers d'élèves. Le constat est encore plus alarmant au Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC), où les projets connaissent de fortes disparités régionales. Dans la Région de l'Adamaoua, le taux d'exécution physique des projets relevant du secteur de l'éducation n'était que de 27,58 % au 30 juin 2024, tandis que le taux d'exécution financière ne dépassait pas 2,26 % (Cameroon Tribune, 2024). Un tel écart illustre non seulement une planification défailante, mais aussi l'absence d'un cadrage préalable solide qui aurait pu être assuré par une étude de faisabilité rigoureuse.

Au niveau de l'enseignement supérieur, la dynamique est contrastée : si le projet présidentiel « Un étudiant, un ordinateur » a affiché des résultats positifs avec un taux d'exécution physique de 95 % et un taux d'exécution financière de 93,6 % (MINESUP, 2023), d'autres programmes comme la modernisation des facultés classiques n'ont pas connu le même succès, avec des taux d'exécution inférieurs à 73 % (MINEPAT, 2023). Ces résultats contrastés démontrent qu'une étude de faisabilité claire et complète est un facteur déterminant dans la dynamique de la réalisation effective des projets.

Les données les plus récentes confirment que la situation de l'exécution des investissements publics demeure préoccupante et continue d'impacter la performance des projets du secteur de l'éducation. Le rapport annuel du MINEPAT (2023) fait état d'un taux d'exécution physique global de 63,5 %, soit une baisse d'environ 11 points par rapport à 2022. De plus, l'exécution des projets cofinancés avec les partenaires techniques et financiers a considérablement chuté, le taux de décaissement pour ces projets passant de 98,7 % en 2022 à 56,2 % en 2023 (MINEPAT, 2024 ; Business in Cameroon, 2024). À la même période, plusieurs régions, notamment l'Adamaoua et le Nord-Ouest, affichaient des taux d'exécution physique inférieurs à 30 % au premier semestre 2024 (Cameroon Tribune, 2024). Ces constats récents viennent renforcer l'hypothèse selon laquelle les difficultés structurelles observées dans la mise en œuvre des projets relevant du domaine de l'éducation proviennent en grande partie de la faiblesse de la phase préparatoire, notamment l'absence d'études de faisabilité rigoureuses, pourtant essentielles à la maîtrise des risques techniques, financiers et contextuels.

Les dérives calendaires et financières de ces projets peuvent également être analysées à la lumière des théories financières et budgétaires. La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) souligne que les asymétries d'information et les divergences d'intérêts entre les décideurs publics et les gestionnaires de projets peuvent générer des inefficiences, des retards et des surcoûts. De même, la théorie de l'investissement public (Musgrave, 1959) rappelle que les décisions budgétaires doivent concilier efficacité économique, équité sociale et soutenabilité financière. L'application de ces théories dans les projets de développement de l'éducation met en évidence le fait que la performance des projets dépend non seulement de la rigueur technique et administrative, mais aussi de la cohérence entre les allocations budgétaires, les priorités nationales et les besoins réels des bénéficiaires.

Plusieurs études empiriques confirment ce lien entre qualité de la planification et performance des projets. Ika, Diallo et

Thuillier (2012) montrent que les projets bénéficiant d'une planification approfondie respectent mieux les délais d'exécution. Mohammed, Naji et Ali (2019) soulignent que les études de faisabilité réduisent les risques techniques et financiers. Ntep (2017) et Tchatchoua (2020) insistent sur la nécessité d'approches contextualisées intégrant les réalités sociogéographiques pour garantir l'efficacité opérationnelle et budgétaire des projets.

Dans les systèmes complexes tels que l'éducation, Gharajedaghi (2011) souligne que la planification doit intégrer une approche systémique pour éviter les incohérences entre objectifs et moyens. Flyvbjerg (2009) met en garde contre les biais cognitifs et politiques susceptibles de compromettre les projets dès la conception. Rajaram et al. (2014) proposent une approche institutionnelle de la gestion des investissements publics, où la phase préparatoire constitue un maillon critique pour assurer faisabilité technique, soutenabilité financière et impact social.

L'originalité et l'apport sociétal de la présente étude résident dans sa capacité à articuler les dimensions théoriques et empiriques de la gestion des projets du secteur de l'éducation, en vue d'optimiser la performance des investissements publics et de maximiser leur impact social. En adoptant une approche rigoureuse de planification et d'évaluation de faisabilité, l'étude vise à contribuer à l'amélioration des infrastructures scolaires, à renforcer l'accès et la qualité de l'éducation, et à réduire les inégalités territoriales, ce qui constitue un levier stratégique pour le développement humain et la cohésion sociale. Ainsi, cette recherche offre non seulement un éclairage théorique sur la pertinence des études de faisabilité dans la gouvernance des projets de développement de l'éducation, mais propose également des recommandations pratiques susceptibles d'améliorer la mise en œuvre des politiques publiques et l'efficacité des investissements au Cameroun.

1. Position du problème

Dans un contexte où les investissements publics sont appelés à produire des résultats tangibles dans des délais maîtrisés, la question de la performance temporelle des projets du secteur de l'éducation au Cameroun demeure une préoccupation majeure. En dépit des efforts engagés pour renforcer la gouvernance et la planification du développement, de nombreux programmes d'amélioration du système éducatif continuent d'accuser des retards considérables, d'être abandonnés ou livrés hors délais. Ces défaillances chroniques interrogent la qualité de la préparation en amont, notamment la rigueur et la pertinence des études de faisabilité censées en garantir la cohérence économique et financière.

Face à ce constat, une interrogation centrale se dégage : dans quelle mesure la réalisation d'une étude de faisabilité économique et financière rigoureuse peut-elle contribuer à la réduction des délais d'exécution des projets du secteur de l'éducation au Cameroun ? Autrement dit, comment l'évaluation préalable des dimensions économique et financière influence-t-elle le déroulement opérationnel et la performance globale des initiatives stratégiques relevant du secteur de l'éducation ? Ces questions appellent également à identifier les facteurs explicatifs du non-respect des échéanciers des initiatives mises en œuvre dans le domaine de l'éducation, ainsi que les freins structurels et organisationnels qui y participent, afin de mieux comprendre leurs mécanismes d'action et leurs implications sur la réussite des politiques éducatives.

Cette problématique découle d'un besoin impérieux : celui de comprendre l'influence des leviers stratégiques de l'étude de faisabilité économique et financière dans la perspective d'une exécution efficiente et durable des initiatives sectorielles à visée éducative. Elle s'inscrit dans un contexte caractérisé par des défis structurels persistants, des capacités techniques limitées et des contraintes politico-économiques marquées. Le respect des délais

d'exécution constitue, à cet égard, un indicateur déterminant de la performance des projets publics, dans la mesure où il conditionne non seulement leur efficacité opérationnelle, mais également leur viabilité économique et sociale. À l'inverse, le non-respect des délais entraîne des surcoûts significatifs, altère la qualité des livrables et fragilise la crédibilité des institutions publiques (Flyvbjerg, 2009).

Le problème se situe donc au cœur de la planification opérationnelle des actions structurantes mises en œuvre dans le domaine de l'éducation, particulièrement en Afrique subsaharienne et au Cameroun, où la faiblesse des études préalables demeure une cause récurrente des échecs. Une mauvaise anticipation des risques, un dimensionnement inadapté des ressources, une évaluation sommaire des conditions d'exécution ou encore des conflits fonciers non résolus dès la phase de conception peuvent être à l'origine de retards évitables (Shenhar & Dvir, 2007). À cet égard, une étude de faisabilité approfondie constitue un instrument de gouvernance indispensable pour sécuriser les investissements éducatifs et garantir leur alignement avec les objectifs stratégiques du développement national.

Dans le cas spécifique du Cameroun, l'étude de la relation entre faisabilité économique et financière et les échéanciers des projets du secteur de l'éducation revêt une importance stratégique et opérationnelle majeure. Alors que de nombreux programmes visent à améliorer l'accès, la qualité et l'équité de l'éducation, plusieurs d'entre eux peinent à atteindre leurs objectifs initiaux, du fait d'une préparation insuffisante et de défaillances dans la planification et la coordination interinstitutionnelle (MINEPAT, 2023 ; MINEDUB, 2023). Comprendre les mécanismes qui relient la qualité des études de faisabilité à la performance temporelle des projets apparaît dès lors comme un levier essentiel pour optimiser la gestion publique et renforcer la résilience du système éducatif national.

2. Approche méthodologique

La présente recherche adopte une démarche quantitative visant à examiner de manière empirique l'impact de la qualité des études de faisabilité économique et financière sur le respect des délais d'exécution des projets relevant du secteur de l'éducation au Cameroun. Inscrite dans une logique hypothético-déductive, elle repose sur l'idée selon laquelle la rigueur méthodologique et la profondeur analytique des études de faisabilité constituent des déterminants importants de la performance temporelle des projets. L'hypothèse centrale postule ainsi que la qualité de la faisabilité économique et financière (variable indépendante) influence positivement le respect des échéanciers des projets (variable dépendante), conformément aux postulats de la recherche positiviste qui privilégie la mesure objective et la vérification empirique des relations causales.

La population cible regroupe l'ensemble des cadres et agents impliqués dans la planification, la gestion et le suivi des projets publics, au sein des principales institutions en charge de l'éducation. Il s'agit notamment de la Division des Projets et de la Planification du Ministère de l'Éducation de Base (MINEDUB), de la Division des Projets, de la Coopération et de la Planification du Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC), et enfin de la Direction de la Gouvernance et de l'Appui Institutionnel du Ministère de l'Enseignement Supérieur (MINESUP). Ces structures, par la nature de leurs missions, la diversité et la qualité de la ressource humaine qu'elles encadrent, offrent un champ d'étude représentatif de la gouvernance des investissements publics éducatifs au Cameroun.

Afin de garantir la pertinence et la fiabilité des données, un échantillon raisonné de 207 participants a été constitué. Cette méthode d'échantillonnage non probabiliste repose sur la sélection des répondants selon leur degré d'implication effective dans la conception, la mise en œuvre ou le suivi des actions structurantes du champs de l'éducation. Ce choix méthodologique permet de

concentrer l'analyse sur des acteurs disposant d'une expérience directe et d'une connaissance approfondie des pratiques liées aux études de faisabilité et aux contraintes d'exécution.

Le questionnaire structuré constitue l'instrument de collecte des données. Élaboré à partir d'indicateurs issus de la littérature scientifique et des rapports institutionnels, il comprend des questions fermées à échelle de Likert, permettant de mesurer de manière quantifiable la perception des répondants sur la qualité des études de faisabilité dans leurs dimensions financière et économique, ainsi que sur le respect des échéanciers des projets du secteur de l'éducation auxquels ils sont associés. Ce dispositif a été administré à la fois en présentiel et par voie électronique, de manière à assurer une couverture géographique et institutionnelle optimale.

Les données recueillies ont été soumises à un traitement statistique combinant analyses descriptives et inférentielles. Des outils tels que les coefficients de corrélation de Pearson et les modèles de régression linéaire ont été mobilisés pour tester la validité de l'hypothèse principale et apprécier la force des liens entre les variables étudiées. L'ensemble des analyses a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), garantissant la rigueur méthodologique, la fiabilité statistique et la reproductibilité des résultats.

L'étude s'est enfin conformée aux principes éthiques de la recherche scientifique. La participation des répondants a reposé sur le consentement libre et éclairé, et la confidentialité des informations recueillies a été strictement préservée. Les données ont été exploitées exclusivement à des fins académiques, dans le respect de l'intégrité scientifique et du cadre déontologique de la recherche en sciences sociales.

3. Résultats

Rappelons que cette analyse a exigé au préalable de ressortir les facteurs représentatifs des variables mises en relation dans nos hypothèses ; ceci, au travers des analyses en composantes principales. Cette mise en relation s'est faite, comme souligné plus haut en utilisant le logiciel SPSS 20.0. Nous l'avons donc utilisé pour effectuer des analyses de régression linéaire.

3.1. La faisabilité économique et financière a un impact sur le respect des échéanciers des projets éducatifs

Notons que le modèle de régression à estimer est de la forme suivante : $Y = \beta * X + \varepsilon_t$ où

- **Y** : respect des échéanciers des projets éducatifs ;
- **X** : représente la faisabilité économique et financière ;
- **B** : le coefficient de régression ;
- **ε_t** : le terme d'erreur.

Nous avons alors effectué l'analyse de la régression au seuil de risque prédéfini de 5 %, soit à un intervalle de confiance de 95%. Notamment une régression linéaire simple confrontant le respect des échéanciers des projets éducatifs (***Y=variable expliquée***) à la faisabilité économique et financière (***X=variable explicative***).

Tableau 1. Coefficients a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,001E-013	,067		,000	1,000
1 Faisabilité économique et financière	,288	,067	,288	4,301	,000

a. Variable dépendante : respect échéancier

Source : nos analyses

La lecture du tableau ci-dessus montre que le béta standardisé est de **0.288** pour la relation entre le respect des échéanciers et la faisabilité économique et financière. Dans cette perspective, l'équation de régression à laquelle nous aboutissons est la suivante : **$Y = 0.288X$** . De plus, la signification asymptotique de **0,000 (inférieur à 5 %)** est la preuve que notre test est statistiquement significatif au seuil asymptotique de **5%**. Par conséquent, il est logique de conclure que **La faisabilité économique et financière a une influence sur le respect des échéanciers des projets éducatifs**. Ce constat est en phase avec les valeurs de R-deux et de R-deux ajusté contenues dans le tableau ci-dessous :

Tableau2 Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,288 ^a	,083	,078	,96005959

a. valeurs prédites : (constantes), faisabilité économique et financière

b. variable dépendante : respect des échéanciers des projets

Source : nos analyses

En effet, le tableau ci-dessus indique que le coefficient de détermination (R^2) est de 0,083, tandis que le R^2 ajusté atteint 0,078. Par ailleurs, le coefficient de corrélation (r) s'élève à 0,288. Bien que cette valeur soit positive, elle reste inférieure à 0,5, ce qui suggère une corrélation modérée entre les variables analysées.

Malgré cette corrélation relativement faible, les données issues des entretiens confirment que la réalisation d'une étude de faisabilité économique et financière rigoureuse contribue au respect des délais dans la mise en œuvre des projets du secteur éducatif. Cette observation vient appuyer l'hypothèse de recherche selon laquelle la faisabilité économique et financière influence significativement la tenue des échéanciers dans ce domaine.

Ces résultats sont en adéquation avec les travaux de Kerner (2017), qui soulignent qu'une étude de faisabilité bien menée permet non seulement de vérifier la disponibilité des ressources financières, mais aussi d'anticiper les risques budgétaires. Une évaluation précise des besoins financiers permet en effet de limiter les interruptions liées au manque de financement, favorisant ainsi une exécution plus fluide et ponctuelle des projets. De plus, De Weck, Roos et Magee (2017) insistent sur le fait que la viabilité économique représente l'un des piliers fondamentaux de la durabilité d'un projet. En l'absence d'une assise financière solide, l'avancement des activités est fréquemment entravé, compromettant inévitablement le respect des échéanciers établis.

4. Discussion

L'analyse des données collectées met en évidence une corrélation modérée entre la qualité des études de faisabilité économique et financière et le respect des échéanciers dans les projets du secteur éducatif camerounais. Bien que la relation statistique soit relativement faible, les observations qualitatives renforcent la robustesse de cette conclusion : les participants ont unanimement souligné que la rigueur et l'exhaustivité des études de faisabilité conditionnent directement la capacité d'un projet à être exécuté dans les délais impartis. Cette constatation confirme l'importance des analyses préalables comme levier stratégique dans la planification et le pilotage des projets (Shenhar & Dvir, 2007).

Ces résultats s'inscrivent pleinement dans la littérature existante. Une étude de faisabilité bien menée permet d'identifier

les besoins en ressources, de sécuriser le financement, de prévenir les risques et de mettre en place des mécanismes d'ajustement en cas d'imprévus. Kerner (2017) souligne que ce diagnostic constitue une étape cruciale dans la prévention des ruptures de financement, souvent à l'origine des interruptions ou retards dans l'exécution. Pinto et Slevin (1988) classent la planification financière parmi les dix facteurs critiques de succès des projets et insistent sur le fait qu'une évaluation inadéquate des besoins budgétaires compromet non seulement les délais, mais également la qualité des livrables. De même, Zwikael et Globerson (2006) considèrent que les défaillances dans la planification, notamment celles relatives aux ressources financières, expliquent un grand nombre d'échecs dans les projets publics et institutionnels.

La planification financière dépasse le simple exercice comptable. Elle constitue un instrument stratégique d'alignement entre les objectifs du projet et la capacité réelle à mobiliser les ressources nécessaires. Turner (2009) souligne qu'une planification budgétaire proactive contribue non seulement à la faisabilité technique et financière, mais renforce également la légitimité du projet auprès des parties prenantes, en consolidant la confiance des bailleurs de fonds, des institutions partenaires et des bénéficiaires. Dans le secteur éducatif, cette dimension est cruciale : les projets, soumis à des contraintes budgétaires strictes et dépendants des financements externes, peuvent subir des retards importants ou des réductions d'objectifs si les besoins financiers ne sont pas correctement anticipés (De Weck, Roos, & Magee, 2016).

Les résultats confirment également que la viabilité économique est un pilier fondamental de la soutenabilité et de l'impact social des initiatives sectorielles à visée éducative. Meredith et Mantel (2011) établissent un lien direct entre la performance temporelle d'un projet et la précision des évaluations financières initiales, soulignant qu'un projet bien financé est plus à même de respecter les échéances et de s'adapter aux aléas contextuels. Par ailleurs, Müller et Jugdev (2012) insistent sur l'importance des capacités organisationnelles dans l'exploitation

des études de faisabilité : la valeur de ces analyses dépend autant de la qualité des données que de la capacité des gestionnaires à les interpréter et à ajuster leur planification.

Ainsi, l'étude confirme que la faisabilité économique et financière ne constitue pas seulement un outil technique, mais un levier stratégique de gouvernance et de pilotage des projets du secteur de l'éducation. Elle offre un cadre pour anticiper les contraintes budgétaires, aligner les ressources disponibles avec les objectifs opérationnels et renforcer la réussite sociale des projets, en contribuant à une éducation de meilleure qualité et plus équitable. Ces résultats mettent en évidence la nécessité d'institutionnaliser des études de faisabilité rigoureuses et de renforcer les compétences des acteurs impliqués dans la planification et la gestion des programmes d'amélioration du système éducatif au Cameroun.

Conclusion générale

Cette étude a permis d'examiner, dans le contexte camerounais, l'impact des études de faisabilité économique et financière sur le respect des échéanciers des projets du secteur éducatif mis en œuvre au sein des structures relevant du MINEDUB, du MINESEC et du MINESUP. À travers une approche quantitative mobilisant 207 répondants sélectionnés par choix raisonné, les données collectées via un questionnaire ont été analysées à l'aide d'un modèle de régression linéaire simple. Les résultats montrent l'existence d'une corrélation modérée entre la rigueur des études de faisabilité et le respect des délais d'exécution, suggérant que cette variable, bien que non exclusive, constitue un levier déterminant de la performance temporelle des projets éducatifs.

L'analyse a révélé que les études de faisabilité, lorsqu'elles sont conduites de manière méthodique et exhaustive, permettent d'anticiper les besoins en ressources, de sécuriser le financement et de réduire les incertitudes liées à l'exécution. Elles offrent un cadre

structurant aux gestionnaires de projets pour planifier les allocations budgétaires, identifier les risques financiers et techniques, et aligner les ressources disponibles sur les objectifs opérationnels. Dans un secteur éducatif caractérisé par des contraintes budgétaires, une pression institutionnelle accrue et des attentes sociales croissantes, la maîtrise de cet outil stratégique apparaît comme un levier de gouvernance et de pilotage essentiel.

Les résultats confirment également la pertinence des fondements théoriques mobilisés dans cette étude, notamment les approches issues de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) et de la théorie de l'investissement public (Musgrave, 1959), qui soulignent l'importance de la transparence, de la planification rationnelle et de la cohérence budgétaire pour assurer la performance et l'efficacité des investissements publics. L'analyse des données récentes sur l'exécution des projets du secteur de l'éducation au Cameroun montre que les retards chroniques, les disparités régionales et les surcoûts observés sont largement imputables à la faiblesse de la phase préparatoire, renforçant ainsi l'argument selon lequel la qualité des études de faisabilité est un déterminant majeur de la réussite des projets.

En conséquence, il est impératif que les ministères en charge de l'éducation intègrent systématiquement et de manière normative les études de faisabilité économiques et financières dans le cycle de vie des projets. Cette intégration doit s'accompagner d'un renforcement des capacités techniques des acteurs impliqués dans la planification et la gestion, ainsi que d'un encadrement institutionnel clair, garantissant l'exigence, la traçabilité et la qualité des analyses produites. Par ailleurs, ces études devraient être articulées à des dispositifs de suivi-évaluation rigoureux, permettant un contrôle continu de l'adéquation entre les prévisions financières et la réalité de l'exécution, et favorisant une allocation plus efficiente des ressources.

La présente étude apporte enfin une contribution sociale notable : elle propose des recommandations concrètes pour améliorer la performance des programmes et actions mis en œuvre

dans le champ de l'éducation, optimiser les infrastructures scolaires, renforcer l'accès et la qualité de l'éducation, et réduire les disparités régionales. En intégrant les enseignements tirés des études de faisabilité et des principes financiers et budgétaires, cette recherche offre aux décideurs et gestionnaires des outils opérationnels pour assurer un investissement public efficace, contribuant ainsi au développement humain et à la cohésion sociale au Cameroun.

Références bibliographiques

Banque mondiale, 2020. Cameroun - Analyse des dépenses publiques et performance des projets. Washington DC : World Bank Publications.

CAMERCAP-PARC, 2017. Étude sur la maturation des projets publics au Cameroun. Yaoundé : MINEPAT.

Cameroon Tribune, 2024, « Budget d'investissement public : Le taux d'exécution physique des projets de l'Adamaoua évalué à 27,58 % », Cameroon Tribune, 25 juillet.

Cour des comptes du Cameroun, 2021. Rapport public général 2015-2020. Yaoundé.

De Weck, O., Roos, D., & Magee, C., 2016. Engineering Systems: Meeting Human Needs in a Complex Technological World. MIT Press.

Flyvbjerg, B., 2009. « Survival of the unfittest: Why the worst infrastructure gets built—and what we can do about it », Oxford Review of Economic Policy, 25(3), pp. 344–367.

Gharajedaghi, J., 2011. Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture (3rd ed.). Elsevier.

Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D., 2012. « Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation », International Journal of Project Management, 30(1), pp. 105–116.

Jensen, M. C, & Meckling, W. H, 1976. “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.” *Journal of Financial Economics*, vol. 3(4), pp. 305-360.

Kerner, B., 2017. «Project Feasibility and Financial Planning : A Framework for Sustainable Implementation », *Journal of Project Finance*, 23(2), pp. 45–60.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J., 2011. *Project Management : A Managerial Approach* (8th ed.). Wiley.

MINEDUB, 2023. Rapport d'exécution budgétaire du Ministère de l'Éducation de Base, exercice 2023. Yaoundé : Ministère de l'Éducation de Base.

MINEDUB, 2023. Rapport d'exécution du Budget d'Investissement Public, exercice 2022–2023. Yaoundé : Ministère de l'Éducation de Base.

MINEPAT, 2023. Rapport annuel d'exécution du Budget d'Investissement Public, exercice 2022. Yaoundé : Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.

MINEPAT, 2024. Rapport sur l'exécution du budget d'investissement public au 30 septembre 2024. Yaoundé : Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.

MINESUP, 2023. Rapport de mise en œuvre du projet « Un étudiant, un ordinateur ». Yaoundé : Ministère de l'Enseignement Supérieur.

Mohammed, A., Naji, A., & Ali, M., 2019. «The role of feasibility studies in ensuring project success: Evidence from the Middle East », *Journal of Project Management*, 4(2), pp. 67–79.

Müller, R., & Jugdev, K., 2012. «Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success », *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), pp. 757–775.

Musgrave, R. A, 1959. *The Theory of Public Finance : A Study in Public Economy*. New York : McGraw-Hill.

- Ntep, G.**, 2017. « Gouvernance des projets éducatifs et défis de mise en œuvre au Cameroun », *Revue Africaine de Management et de Développement*, 12(3), pp. 77–95.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P.**, 1988. « Critical Success Factors Across the Project Life Cycle », *Project Management Journal*, 19(3), pp. 67–75.
- Rajaram, A., Minh Le, T., Biletska, N., & Brumby, J.**, 2014. *The Power of Public Investment Management : Transforming Resources into Assets for Growth*. World Bank Publications.
- Shenhar, A., & Dvir, D.**, 2007. « Project Management Research: The challenge and opportunity », *Project Management Journal*, 38(2), pp. 93–99.
- Tchatchoua, B.**, 2020. « Les études préalables et la performance des projets publics au Cameroun : une analyse empirique », *Cahiers du CEDIMES*, 15(2), pp. 45–62.
- Turner, J. R.**, 2009. *The Handbook of Project-Based Management : Leading Strategic Change in Organizations* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Zwikael, O., & Globerson, S.**, 2006. « From Critical Success Factors to Critical Success Processes », *International Journal of Production Research*, 44(17), pp. 3433–3449.