

ETUDE DE FAISABILITE ORGANISATIONNELLE ET DUREE DES PROJETS DANS LE SECTEUR DE L'EDUCATION AU CAMEROUN

OMGBA JEAN JOEL LEONCE,
UNIVERSITE DE YAOUNDE I

Résumé

La présente étude examine l'influence de la faisabilité organisationnelle sur la durée d'exécution des projets du secteur de l'éducation au Cameroun. Elle porte une attention particulière aux acteurs impliqués dans la planification, la coordination et le suivi au sein des Ministères de l'Éducation de Base (MINEDUB), des Enseignements Secondaires (MINESEC) et de l'Enseignement Supérieur (MINESUP). Un échantillon raisonné de 221 participants a été retenu, et les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire structuré. Les analyses statistiques, fondées sur des tests de corrélation et de régression, ont permis d'évaluer la nature et l'intensité de la relation entre la qualité perçue des études de faisabilité organisationnelle et la durée d'exécution des projets. Les résultats montrent que la faisabilité organisationnelle exerce une influence significative, quoique modérée, sur la maîtrise des délais, confirmant le rôle déterminant d'une planification rigoureuse dans l'optimisation temporelle des projets du secteur de l'éducation. Cette recherche éclaire les causes structurelles des retards récurrents et propose des pistes d'amélioration susceptibles de guider les décideurs publics et les partenaires techniques dans le renforcement de la gouvernance et de la performance des projets.

Mots-clés : faisabilité organisationnelle, durée des projets, gouvernance.

Abstract

This quantitative study examines the influence of organizational feasibility on project execution duration within Cameroon's education sector, focusing on stakeholders involved in project planning,

coordination, and monitoring under the Ministry of Basic Education (MINEDUB), the Ministry of Secondary Education (MINESEC), and the Ministry of Higher Education (MINESUP). A purposive sample of 221 participants was surveyed using a structured questionnaire. Statistical analyses based on correlation and regression tests were conducted to determine the nature and strength of the relationship between the perceived quality of organizational feasibility studies and project completion timelines. Findings indicate that organizational feasibility has a significant, albeit moderate, effect on schedule control, highlighting the critical importance of rigorous planning in optimizing project timelines. This research sheds light on the structural causes of recurrent delays and provides actionable insights to assist policymakers and technical partners in strengthening project governance and performance.

Keywords : organizational feasibility, project duration, governance.

Introduction générale

L'efficacité des projets publics dans le secteur de l'éducation demeure un défi majeur pour les pays en développement, où la complexité des environnements institutionnels et organisationnels influe directement sur les délais d'exécution et la qualité des réalisations. En amont de la planification stratégique, l'étude de faisabilité organisationnelle s'impose ainsi comme un levier déterminant. Elle a pour finalité d'anticiper les écueils et de mitiger les risques inhérents à la phase de mise en œuvre, en évaluant systématiquement les capacités d'absorption, les structures de gouvernance et les dynamiques institutionnelles du contexte d'accueil. Or, la littérature scientifique souligne avec force que la simple existence formelle d'une telle étude ne saurait garantir ni la ponctualité ni le succès du projet si la dimension

organisationnelle n'y est pas intégrée de manière substantielle (Flyvbjerg, 2014 ; Morris & Pinto, 2020)

En effet, Flyvbjerg (2014) renseigne que près de 90 % des grands projets d'infrastructure à l'échelle mondiale dépassent les prévisions initiales en matière de coûts et de délais, en raison principalement des insuffisances dans l'analyse organisationnelle. Cette observation est confirmée par une étude sectorielle menée par Simon (2023) dans le secteur industriel à Addis-Abeba, laquelle révèle que 54 % des projets ont subi des retards significatifs malgré la réalisation des études de faisabilité conventionnelles. Par ailleurs, la recherche de Maureen et Wairimu (2024) au Kenya démontre que les projets immobiliers intégrant des études de faisabilité exhaustives, incluant une évaluation approfondie des facteurs organisationnels et humains, améliorent considérablement la maîtrise des délais et la gestion des coûts avec un taux de respect des échéances supérieur à 75 %.

Ces constats trouvent une résonance particulière dans le contexte africain, où les projets du secteur de l'éducation sont fréquemment confrontés à des défis structurels majeurs. La gouvernance multi-niveau, la fragmentation institutionnelle, le déficit en ressources humaines qualifiées ainsi que les difficultés de coordination entre acteurs publics et partenaires techniques et financiers constituent autant de freins à la réalisation efficace des infrastructures scolaires (Nkafu Policy Institute, 2022 ; World Bank, 2021). Le rapport de la Banque mondiale (2021) souligne que dans plusieurs pays africains, les dépassements de coûts et les retards dans le secteur de l'éducation peuvent atteindre respectivement 25 % et 30 %

en moyenne, affectant directement la capacité des systèmes éducatifs à améliorer l'accès et la qualité.

D'un point de vue conceptuel, cette problématique peut être éclairée par plusieurs cadres théoriques complémentaires qui permettent de comprendre les déterminants organisationnels et institutionnels de la durée et de la réussite des projets publics. D'abord, la théorie de la contingence (Burns & Stalker, 1961 ; Lawrence & Lorsch, 1967) soutient qu'il n'existe pas de structure organisationnelle universellement optimale étant donné que l'efficacité dépend plutôt de l'adéquation entre la structure, les processus de décision et l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Appliquée aux projets du secteur de l'éducation, cette théorie suggère que la faisabilité organisationnelle repose sur la capacité des acteurs à adapter la configuration institutionnelle du projet (coordination, communication, ressources humaines et matérielles) aux contraintes contextuelles et environnementales spécifiques. Une structure rigide, hiérarchisée et peu flexible tend à ralentir les processus décisionnels et à prolonger les délais d'exécution, tandis qu'une organisation plus organique et adaptable favorise la réactivité et l'efficacité (Donaldson, 2001).

Ensuite, la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2014) apporte un éclairage complémentaire en expliquant comment les organisations publiques s'alignent sur des pressions institutionnelles coercitives, normatives et mimétiques. Dans le contexte camerounais, caractérisé par une multiplicité d'acteurs des Ministères de l'Éducation de Base (MINEDUB), des Enseignements Secondaires (MINESSEC), de l'Économie, de

la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) et des Marchés Publics (MINMAP), ces pressions institutionnelles peuvent engendrer des redondances administratives, une dilution des responsabilités et un déficit de coordination. Cette dynamique contribue à la lenteur de l'exécution et à la faible efficacité des projets de ce secteur. Ainsi, selon Scott (2014), la performance d'une organisation publique ne dépend pas seulement de ses ressources internes, mais aussi de son alignement avec les règles, normes et attentes institutionnelles de son environnement.

Enfin, la théorie de la gestion de projet (Kerzner, 2018 ; Project Management Institute [PMI], 2017) fournit un cadre méthodologique pertinent pour comprendre comment la planification, la gestion du temps, la gestion des parties prenantes et le suivi-évaluation conditionnent la performance des projets publics. Dans cette perspective, la durée des projets du secteur de l'éducation dépend non seulement de la rigueur dans la planification initiale, mais aussi de la qualité de l'étude de faisabilité organisationnelle qui, selon Pinto et Slevin (1988), constitue un facteur critique de succès lorsqu'elle prend en compte la culture organisationnelle, les compétences managériales et la communication interinstitutionnelle.

Dans le cas du Cameroun, ces approches théoriques offrent un cadre explicatif solide pour comprendre les difficultés observées. Le Global Partnership for Education (2024) indique que seulement 75 % des enfants achèvent le cycle primaire et que le taux d'achèvement du premier cycle secondaire ne dépasse pas 36 %, une situation exacerbée dans les zones rurales et les régions affectées par des

crises sociopolitiques (MINEDUB, 2023). Ces insuffisances sont étroitement liées aux retards et à la qualité déficiente des infrastructures scolaires, comme le montre une analyse réalisée par Njong et Mom (2025). Ces derniers établissent une corrélation statistiquement significative entre la qualité des infrastructures et les performances scolaires, notamment dans les Régions du Sud-Ouest et du Nord-Ouest. L'analyse des projets récents dans le secteur de l'éducation révèle par ailleurs que trois ans après leur ouverture, les universités publiques de Bertoua, d'Ebolowa et de Garoua ne présentaient qu'un taux moyen d'achèvement physique de 58,86 % (African Development Report, 2025). Cette situation s'explique par des insuffisances dans la planification organisationnelle et la gouvernance, particulièrement la faible capacité des administrations locales à coordonner les interventions et à assurer un suivi rigoureux (Eyong & Shey, 2025). Ces auteurs insistent sur l'importance de renforcer la dimension organisationnelle dans l'étude de faisabilité, notamment en intégrant des mécanismes de gestion des parties prenantes, d'évaluation des compétences institutionnelles et de clarification des responsabilités.

Les recherches effectuées dans le département du Fako corroborent ces conclusions. En effet, les entraves constatées dans la mise en œuvre des projets résultent des prévisions peu réalistes, des modifications récurrentes des plans initiaux, d'une gestion inadéquate des chantiers ainsi que d'un manque de coordination entre les différents acteurs concernés (Project-House.net, 2023). De manière analogue, la situation observée à Buea se caractérise par des difficultés similaires, notamment une communication

déficiente, une planification approximative, des financements irréguliers et un suivi insuffisant. Ces dysfonctionnements conjugués contribuent à retarder la livraison effective des infrastructures scolaires (Project-House.net, 2023).

Ces observations sont renforcées par les données du Nkafu Policy Institute (2022), qui attribuent près de 46,5 % des échecs des projets publics au Cameroun à des insuffisances en matière de leadership, de gouvernance et de suivi-évaluation. Bien que des mécanismes institutionnels tels que le Document de Programmation des Investissements Publics (DPIP) aient été mis en place, leur impact demeure limité sans une analyse organisationnelle rigoureuse intégrée à l'étude de faisabilité. Le déficit de compétences techniques et managériales parmi les équipes en charge des projets, en particulier au niveau local, constitue également un frein majeur. Le MINEDUB (2023) souligne que les gestionnaires des établissements scolaires, souvent désignés comme maîtres d'ouvrage délégués, ne bénéficient pas toujours de formations adéquates en gestion de projet et passation de marchés. Cette situation compromet la capacité à anticiper et à résoudre les problèmes sur le terrain. Ainsi, à la lumière des théories de la contingence, institutionnelle et de la gestion de projet, les lenteurs et l'inefficacité observées dans la mise en œuvre des programmes de développement de l'éducation au Cameroun apparaissent comme le résultat d'une inadéquation structurelle entre les exigences de l'environnement institutionnel, les capacités organisationnelles et les pratiques managériales. Cette donnée conditionne directement la faisabilité et la durée des projets publics.

dans le secteur de l'éducation. Cette lecture peut être approfondie à travers la perspective de la théorie de la contingence institutionnelle (Aguilera & Jackson, 2003 ; Kostova, Roth & Dacin, 2008 ; Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby, 2008), laquelle postule que l'efficacité des organisations publiques dépend de leur aptitude à ajuster leurs structures et leurs processus aux contingences institutionnelles et contextuelles. Autrement dit, la réussite des initiatives éducatives publiques dépend de la capacité des acteurs à concilier la quête de légitimité institutionnelle dictée par les cadres réglementaires et informatifs, avec l'impératif d'adaptation organisationnelle indispensable à l'efficacité opérationnelle (Scott, 2014 ; Donaldson, 2001). C'est dans cette dialectique entre contingence, institution et gouvernance que se joue la faisabilité réelle des programmes sectoriels de l'éducation au Cameroun.

1. Position du problème

À l'heure où le Cameroun s'inscrit résolument dans des dynamiques de développement éducatifs ambitieux, la persistance des retards dans la mise en œuvre des projets publics interroge la qualité des processus préparatoires, notamment l'étude de faisabilité organisationnelle. Il devient alors impératif de mieux comprendre comment cette dimension, trop souvent négligée, affecte la capacité des projets à respecter les délais impartis et à produire les effets escomptés.

En dépit des investissements importants consentis par l'État camerounais et ses partenaires internationaux pour améliorer l'accès et la qualité de l'éducation, les projets

du secteur éducatif demeurent affectés par des retards récurrents. Ces retards compromettent à la fois la ponctualité des réalisations, la qualité des infrastructures et l'impact réel des interventions sur les populations bénéficiaires. Les rapports émanant des institutions nationales (MINEPAT, 2023; CONAC, 2022; MINEDUB, 2023) et les travaux académiques récents (Mbassi & Kamdem, 2024; Nkafu Policy Institute, 2022) sont unanimes que ces dysfonctionnements ne sauraient être attribués exclusivement aux contraintes financières ou aux aléas sécuritaires, mais relèvent principalement de carences structurelles inhérentes à l'organisation même des projets.

A cet égard, la qualité de l'étude de faisabilité organisationnelle apparaît comme une variable explicative capitale. Trop souvent perçue comme une formalité administrative ou limitée à une analyse technique et financière, la faisabilité organisationnelle néglige fréquemment une analyse rigoureuse des réalités institutionnelles, des capacités opérationnelles et des mécanismes de gouvernance propres à chaque projet (Eyong & Shey, 2025; Tchamyou, 2021). Pourtant, comme le démontrent Adu-Gyamfi et Adjei (2022) dans le contexte ghanéen, une planification organisationnelle approfondie qui anticipe clairement sur la définition des rôles, la mobilisation des ressources humaines, les circuits décisionnels et les modalités de coordination, constituent un levier déterminant pour assurer le respect des délais, la maîtrise des coûts et la pérennité des résultats.

Au Cameroun, cette dimension est souvent abordée de façon superficielle, voire ignorée. L'absence d'un diagnostic organisationnel rigoureux dès la phase

préliminaire limite fortement la capacité des projets éducatifs à s'adapter aux réalités du terrain. Cette lacune se traduit par une faible professionnalisation des acteurs locaux, des chevauchements de compétences, des lourdeurs administratives et un manque de leadership opérationnel (Mbassi & Kamdem, 2024 ; Project-House.net, 2023). Ces insuffisances engendrent une dynamique de blocage qui institutionnalise les retards et contribue à l'érosion progressive de l'efficacité et de la légitimité des projets auprès des bénéficiaires.

La portée de cette problématique revêt une acuité particulière dans la mesure où les ambitions éducatives du Cameroun s'inscrivent dans des cadres stratégiques nationaux et internationaux, tels que la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30) et les Objectifs de Développement Durable (ODD). L'atteinte de ces objectifs requiert une reconsideration fondamentale de la phase d'étude de faisabilité, non plus envisagée comme une étape formelle, mais comme un moment stratégique où l'analyse organisationnelle permet de prévenir les obstacles, de renforcer la gouvernance et d'aligner les capacités institutionnelles aux ambitions du projet (Tchamyou, 2021 ; Eyong & Shey, 2025).

De ce fait, la présente étude met en lumière les insuffisances constatées dans les mécanismes d'organisation et de planification institutionnelle des projets du secteur éducatif au Cameroun. Au regard de ce diagnostic, il paraît pertinent de s'interroger sur la problématique suivante : dans quelle mesure la qualité de l'étude de faisabilité organisationnelle influence-t-elle les délais d'exécution des projets du secteur de l'éducation au Cameroun ? Plus

précisément, comment cette dimension peut-elle être optimisée afin d'améliorer la performance globale de ces projets ? Autrement dit, quelle est l'incidence de la gouvernance des projets et du degré d'implication des parties prenantes sur l'optimisation des études de faisabilité, et, par extension, sur la performance des initiatives de développement du secteur de l'éducation ?

La question de la performance temporelle des projets publics constitue un enjeu majeur dans les secteurs sensibles tels que l'éducation. En effet, la recherche scientifique dans ce domaine reste encore embryonnaire, tant en termes de volume que de profondeur analytique, ce qui entrave une compréhension fine des dynamiques organisationnelles à l'œuvre dans la maîtrise des délais. Cette carence de travaux empiriques rigoureux limite la possibilité d'établir des corrélations robustes entre la qualité des études organisationnelles préalables et les résultats temporels observés dans les projets du secteur de l'éducation.

Par ailleurs, les analyses disponibles tendent à privilégier des approches globales ou multisectorielles souvent détachées des spécificités institutionnelles, sociales et opérationnelles propres au secteur éducatif camerounais. Or, ce dernier présente des contraintes structurelles singulières telles que la forte dépendance à l'aide extérieure, la complexité des procédures administratives, la rareté des ressources humaines qualifiées, ainsi qu'une gouvernance parfois fragmentée qui requiert une approche analytique différenciée et contextuellement ancrée (UNESCO, 2023).

Dans cette perspective, une exploration systématique des variables organisationnelles les plus susceptibles d'influer sur les délais de réalisation s'impose comme une priorité scientifique et opérationnelle. Elle permettrait non seulement d'objectiver les causes récurrentes des retards, mais aussi de construire des modèles prédictifs d'optimisation du temps mobilisable par les gestionnaires publics et les partenaires techniques. Une telle démarche contribuerait également à une meilleure intégration des dimensions organisationnelles dans les cadres logiques et méthodologiques des projets du secteur de l'éducation, en amont de leur mise en œuvre.

2. Approche méthodologie.

Cette étude s'inscrit dans une approche quantitative. Elle s'attelle à analyser l'effet de la qualité des études de faisabilité organisationnelle sur la durée d'exécution des projets dans le secteur de l'éducation au Cameroun. En cohérence avec les fondements théoriques présentés dans les parties précédentes, elle mobilise une démarche hypothético-déductive permettant de tester de manière rigoureuse la relation de causalité entre deux variables principales : d'une part, la rigueur méthodologique des études de faisabilité organisationnelle (variable indépendante) et, d'autre part, la durée d'exécution observée lors de la mise en œuvre des projets du secteur de l'éducation (variable dépendante).

Ce choix méthodologique repose sur l'idée que la performance temporelle des projets publics découle en grande partie de la qualité du diagnostic organisationnel

préalable, comme le soulignent Kerzner (2018) et le Project Management Institute (PMI, 2021), pour qui la planification stratégique et l'évaluation institutionnelle constituent des déterminants majeurs de la réussite des projets.

La population cible de l'étude est constituée des cadres et agents directement impliqués dans la planification, la coordination et le suivi des projets publics du secteur de l'éducation. Il s'agit notamment des responsables de la Division des Projets et de la Planification du MINEDUB, de la Division des Projets, de la Coopération et de la Planification du MINESEC, ainsi que de la Direction de la Gouvernance et de l'Appui Institutionnel du MINESUP. Ces entités jouent un rôle clé dans la chaîne décisionnelle et opérationnelle des projets, ce qui en fait des sources d'information privilégiées pour l'analyse envisagée. Cette délimitation institutionnelle est justifiée par la position stratégique qu'occupent ces structures dans la planification et la supervision des investissements éducatifs publics, conformément aux recommandations de Bryson (2018), qui insiste sur la nécessité de s'appuyer sur les acteurs institutionnels pour garantir la validité contextuelle des études empiriques portant sur la gouvernance publique.

Un échantillon par choix raisonné de 221 participants a été retenu à l'aide d'une approche fondée sur la sélection intentionnelle d'acteurs disposant d'une expérience professionnelle avérée dans l'implémentation et le suivi des projets du secteur de l'éducation. Ce type d'échantillonnage selon de Patton (2015), permet de garantir la pertinence et la fiabilité des données recueillies en ciblant des informateurs bien positionnés pour évaluer les pratiques de

faisabilité organisationnelle et leur influence sur la durée d'exécution des projets.

L'outil principal de collecte de données est un questionnaire, conçu selon des standards méthodologiques rigoureux et validé en amont par un panel d'experts en gestion de projet public. Ce questionnaire comprend des items quantifiables relatifs à la perception des répondants sur la qualité des études de faisabilité organisationnelle, surtout en ce qui concerne la structure de gouvernance, la disponibilité des ressources humaines, la clarté des responsabilités, les mécanismes de coordination interinstitutionnelle et la gestion des procédures administratives. Une seconde section du questionnaire permet de recueillir des données sur la durée effective d'exécution des projets, comparée aux échéances initialement prévues dans les documents de planification.

La mise en œuvre effective de l'approche s'est déroulée selon un protocole rigoureux garantissant la fiabilité et la validité des données recueillies. Après la validation du questionnaire, une phase pilote a été conduite auprès d'un échantillon restreint afin de vérifier la clarté des items et la cohérence interne des échelles de mesure. Les ajustements nécessaires ont ensuite été intégrés avant le déploiement complet du dispositif de collecte. La diffusion du questionnaire s'est effectuée par voie électronique, mais aussi et surtout, par entretiens administrés en présentiel afin d'assurer un taux de réponse optimal. Les répondants ont été informés des objectifs de la recherche et du caractère confidentiel de leurs réponses, conformément aux principes éthiques de la recherche en sciences sociales.

Les données obtenues ont ensuite été soumises à un contrôle, incluant la vérification des valeurs aberrantes et la cohérence des réponses, avant leur traitement statistique à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Ce processus méthodologique, aligné sur les exigences de Creswell et Creswell (2018) en matière de recherche quantitative, a permis d'assurer la robustesse empirique et la crédibilité scientifique du travail.

L'analyse a consisté successivement à réaliser des tests de fiabilité, de significativité, des analyses en composantes principales (ACP), et des régressions simples. Ces tests ont permis d'évaluer la nature et la direction du lien entre la faisabilité organisationnelle et la durée des projets, tandis que la régression linéaire simple a permis d'estimer l'intensité de l'influence de la variable indépendante sur la variable dépendante. L'interprétation des coefficients de régression a suivi les seuils de significativité usuels ($p < 0,05$), selon les exigences méthodologiques de Hair, Hult, Ringle et Sarstedt (2019). L'analyse a également intégré une réflexion sur la robustesse du modèle statistique à travers le coefficient de détermination (R^2), afin d'évaluer la part de variance expliquée par la faisabilité organisationnelle dans la durée d'exécution des projets du secteur de l'éducation.

La démarche méthodologique adoptée vise ainsi à produire des résultats empiriquement fondés et statistiquement robustes, susceptibles d'éclairer la décision publique et d'orienter les politiques d'investissement dans le secteur de l'éducation au Cameroun. Elle s'inscrit dans une logique de recherche appliquée, où l'objectif n'est pas seulement de valider une relation statistique, mais aussi de

dégager des leviers organisationnels d'amélioration de la performance des projets publics. Dans cette optique, l'étude répond à l'appel de l'OCDE (2020) et de la Banque mondiale (World Bank, 2021) pour une gouvernance axée sur les résultats et une meilleure intégration des principes de faisabilité organisationnelle dans la planification stratégique.

3. Résultats

3.1. La faisabilité organisationnelle influence la durée des projets du secteur de l'éducation

Rappelons que le modèle de régression que nous envisageons estimer est de la forme suivante : $Y = \beta * X + \epsilon_t$, où :

- **Y** : durée des projets éducatifs ;
- **X** : représente la faisabilité organisationnelle
- **β** : le coefficient de régression ;
- **ϵ_t** : le terme d'erreur.

L'analyse de régression a été effectuée au seuil de risque prédéfini de 5 %, soit à un intervalle de confiance de 95%. Notamment une régression linéaire simple confrontant la durée des projets éducatifs (**Y=variable expliquée**) à la faisabilité organisationnelle (**X=variable explicative**).

a. Variable dépendante : durée des projets

Tableau 1 coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
	A	Erreur standard			
(Constante)	1,000E-013	,067		,000	1,000
1 Faisabilité organisationnelle	-,273	,067	-,273	- 4,068	,000

Source : nos analyses

La lecture du tableau ci-dessus montre que le bêta standardisé est de **-0,273** pour la relation entre la durée des projets du secteur de l'éducation et la faisabilité organisationnelle. Dans cette perspective, l'équation de régression à laquelle nous aboutissons est la suivante : $y = -0,273 X$. 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 plus la faisabilité organisationnelle est solide, plus les délais d'exécution des projets sont réduits. Cela confirme que l'organisation interne joue un rôle structurant et déterminant pour la performance temporelle des projets. Ce constat est en phase avec les valeurs de R-deux et de R-deux ajusté contenues dans le tableau ci-dessous.

b. valeurs prédites : (constantes), faisabilité organisationnelle

Tableau 2 Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,273 ^a	,075	,070	,96426724

Source : nos analyses

Le tableau ci-dessus nous montre que le R-Deux et le R-Deux ajustés sont proches soit : **0.075 et 0.070** respectivement et le coefficient de corrélation est de : $r = 0.273$. En réalité, le coefficient de corrélation (r) mesure l'intensité et le sens de la relation linéaire entre les deux variables. Avec une valeur de 0,273, la relation est positive mais relativement faible (Cohen, 1988). Cela signifie que lorsque la faisabilité organisationnelle s'améliore, la durée des projets tend à être influencée dans un sens favorable, mais cette influence reste limitée. En d'autres termes, la faisabilité organisationnelle n'explique qu'une partie de la variation observée dans les délais des projets. Ensuite, le coefficient de détermination R^2 indique que 7,5 % de la variance de la durée des projets est expliquée par la faisabilité organisationnelle. Ce pourcentage est faible, ce qui suggère que de nombreux autres facteurs (ressources financières, compétences des équipes, contraintes environnementales ou politiques) jouent un rôle important dans la détermination des délais (Kerzner, 2017). La valeur

ajustée (7 %) confirme la tendance observée. Comme la différence entre R^2 et R^2 ajusté est très faible (0,005), cela indique que le modèle est relativement stable et que l'influence de la faisabilité organisationnelle reste constante même en tenant compte de la taille de l'échantillon.

Ces résultats montrent que la faisabilité organisationnelle exerce un impact réel mais limité sur la durée des projets. En pratique, cela signifie qu'un renforcement des structures organisationnelles (planification claire, coordination des activités, mécanismes de suivi efficaces) contribue effectivement à une meilleure maîtrise des délais, mais que cet effet n'est pas suffisant à lui seul. L'amélioration de la performance temporelle des projets nécessite donc une approche intégrée combinant faisabilité organisationnelle, faisabilité financière, disponibilité des ressources humaines et soutien institutionnel (PMI, 2021). En somme, l'analyse met en évidence une relation positive mais faible entre la faisabilité organisationnelle et la durée des projets. Si l'organisation interne constitue un facteur favorable au respect des échéanciers, elle n'est pas la seule dimension déterminante. Ces résultats plaident en faveur d'une approche holistique de la gestion de projet, intégrant à la fois les dimensions organisationnelles, économiques, sociales et techniques pour garantir une réduction significative des délais.

4. Discussion

Les résultats empiriques de cette étude révèlent une relation négative et significative entre la qualité de l'étude de faisabilité organisationnelle et la durée d'exécution des

projets du secteur de l'éducation au Cameroun, confirmant ainsi l'importance stratégique de la phase préparatoire dans la réussite opérationnelle des projets publics. Le coefficient bêta standardisé de -0,273, associé à une valeur de signification inférieure à 0,001, atteste d'une corrélation robuste : plus la faisabilité organisationnelle est rigoureuse, plus la durée d'exécution tend à diminuer. Cette observation s'inscrit dans la lignée des analyses de Kerzner (2017), pour qui la qualité de la phase de faisabilité notamment sous l'angle organisationnel constitue un déterminant clé de la performance temporelle, en permettant d'anticiper les risques, de clarifier les rôles décisionnels et d'assurer la cohérence entre les objectifs du projet et les ressources disponibles. Le Project Management Institute (PMI, 2021) renforce cette idée en soulignant que la faisabilité organisationnelle contribue à un alignement stratégique entre la vision institutionnelle et les capacités opérationnelles, réduisant ainsi la vulnérabilité des projets face aux imprévus.

Dans le contexte camerounais, cette corrélation prend une résonance particulière. Les lenteurs administratives, la centralisation excessive du pouvoir décisionnel, la superposition des compétences institutionnelles et la faiblesse des mécanismes de coordination constituent des obstacles structurels majeurs à l'efficacité des projets du secteur de l'éducation. De précédents travaux (Ndongko & Tambo, 2000 ; Tchindjang, 2016) ont déjà mis en évidence les conséquences de cette désorganisation sur les performances temporelles et financières des projets publics. Dans cette optique, l'étude de faisabilité organisationnelle ne saurait être considérée

comme une formalité administrative, mais plutôt comme un instrument stratégique de gouvernance permettant de rationaliser la chaîne de commandement, d'assurer une allocation efficiente des ressources et d'instaurer une culture de la responsabilité. Cette démarche devient d'autant plus cruciale dans une conjoncture de rareté budgétaire et de pressions sociales croissantes pour un accès élargi et équitable à l'éducation.

Le coefficient de corrélation de -0,273 traduit une relation modérée mais statistiquement significative entre la qualité de la faisabilité organisationnelle et la durée des projets, confirmant que les projets les mieux structurés en amont sont ceux qui connaissent les retards les plus faibles. Ces résultats corroborent ceux de Ika, Diallo et Thuillier (2012), qui ont démontré, à partir d'un échantillon de projets financés par la Banque mondiale en Afrique subsaharienne, que la qualité de la planification organisationnelle améliore significativement la performance globale, notamment en matière de respect des délais et de maîtrise des coûts. Diallo et Thuillier (2004) soulignent de leur côté que la clarté des lignes hiérarchiques et la cohérence des structures de gouvernance constituent des leviers essentiels d'efficacité pour les projets de développement. De même, Müller et Turner (2010) insistent sur l'influence conjointe des compétences comportementales des gestionnaires et de la planification organisationnelle dans la réussite temporelle et qualitative des projets, confirmant la pertinence des résultats obtenus.

Toutefois, le coefficient de détermination ($R^2 = 0,075$; R^2 ajusté = 0,070) indique que la faisabilité organisationnelle n'explique qu'environ 7 % de la variance

observée dans la durée d'exécution, suggérant que d'autres variables contextuelles interviennent de manière significative. Néanmoins, dans le champ des sciences sociales, une telle valeur ne saurait être interprétée comme marginale. Hair et al. (2019) rappellent qu'un R^2 faible mais significatif traduit souvent la contribution réelle d'un facteur clé au sein des systèmes organisationnels complexes, où les interdépendances multiples limitent les effets explicatifs isolés. Dans le cas des programmes de développement de l'éducation camerounais, cette part explicative témoigne de l'importance de la dimension organisationnelle tout en soulignant la nécessité d'une approche holistique intégrant d'autres déterminants tels que la disponibilité et la régularité des financements, les compétences techniques et managériales des équipes projet (Turner & Müller, 2005), la stabilité politique, la qualité du cadre réglementaire, les procédures de passation de marchés et les contraintes macroéconomiques. Bourne (2015) ainsi que Meredith et Mantel (2017) mettent d'ailleurs en garde contre les lectures unidimensionnelles de la performance, plaident pour une compréhension systémique où interagissent des variables institutionnelles, humaines et environnementales.

D'un point de vue opérationnel, les résultats de cette recherche appellent à un renforcement substantiel de la professionnalisation de la phase de faisabilité organisationnelle dans les projets du secteur de l'éducation. Il s'agit d'abord de développer les compétences des acteurs impliqués à travers des formations spécialisées en planification stratégique, gestion du changement, évaluation des risques et leadership organisationnel (Bryson, 2018).

Ensuite, la mise en place d'outils de gouvernance tels que les tableaux de bord de performance et les revues périodiques des projets s'impose pour assurer une coordination efficace et une responsabilisation accrue des parties prenantes (Schwalbe, 2020 ; Weiss & Wysocki, 1992). En outre, les études de faisabilité devraient être systématiquement contextualisées : il est illusoire de transposer des modèles organisationnels conçus pour des environnements urbains à des zones rurales sans les adapter aux réalités socioculturelles, politiques et logistiques locales (Proulx & Zongo, 2010 ; Avots, 1969). Enfin, l'institutionnalisation de la faisabilité organisationnelle comme exigence réglementaire préalable à tout financement ou lancement de projet apparaît indispensable. Une telle mesure permettrait de promouvoir une culture de la planification rigoureuse, de prévenir les dérives bureaucratiques et d'aligner les pratiques nationales sur les standards internationaux en matière de gestion de projet (OECD, 2020).

Somme toute, les résultats de cette étude confirment que la faisabilité organisationnelle constitue un levier déterminant de performance temporelle et structurelle dans les projets du secteur de l'éducation au Cameroun. Loin d'être un simple instrument procédural, elle s'impose comme un outil stratégique d'optimisation des ressources, de gouvernance proactive et de durabilité des interventions. Dans une perspective de réforme des politiques publiques et d'amélioration de la performance institutionnelle, son intégration systématique dans le cycle de vie des projets apparaît non seulement opportune, mais essentielle à la réalisation effective des objectifs éducatifs nationaux.

Conclusion générale

Les résultats de cette étude confirment que la faisabilité organisationnelle constitue un déterminant significatif, bien que non exclusif, dans la maîtrise des délais d'exécution des projets du secteur de l'éducation au Cameroun. Les analyses empiriques ont révélé une relation négative et statistiquement significative entre la qualité des études de faisabilité organisationnelle et la durée d'exécution des projets, démontrant ainsi que la rigueur méthodologique, la clarté institutionnelle et la cohérence organisationnelle en amont favorisent la réduction des délais et l'amélioration de la performance opérationnelle. Toutefois, cette influence demeure modérée et doit être appréhendée dans un cadre systémique où interagissent plusieurs variables interdépendantes, notamment la gouvernance institutionnelle, la disponibilité des ressources financières, la stabilité politique et les compétences managériales des équipes projet (Turner & Müller, 2003 ; Diallo & Thuillier, 2004).

Ainsi, la faisabilité organisationnelle apparaît comme une condition nécessaire mais non suffisante à la performance temporelle des initiatives publiques dans le domaine éducatif. Sa contribution réelle dépend de la qualité de la gouvernance, comprise comme la capacité des institutions à coordonner efficacement les acteurs, à garantir la redevabilité et à maintenir une flexibilité stratégique face aux incertitudes de l'environnement (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2015). La réussite des initiatives publiques du secteur de l'éducation repose dès

lors sur une articulation dynamique entre planification, pilotage et apprentissage collectif. Meredith et Mantel (2017) rappellent à ce propos que la maîtrise du temps dans les projets dépend d'une combinaison intégrée entre planification organisationnelle, alignement des parties prenantes et dispositifs de contrôle proactifs. Cette étude s'inscrit ainsi dans une approche systémique de la gestion de projet, rejoignant les perspectives de Müller et Jugdev (2012), pour qui la performance découle de l'interaction transversale de dimensions structurelles, comportementales et institutionnelles.

Dans le contexte particulier des pays en développement, et plus spécifiquement en Afrique subsaharienne, la transformation de la faisabilité organisationnelle en efficacité opérationnelle demeure un défi majeur. Les lenteurs administratives, la fragmentation des responsabilités, la rigidité bureaucratique et la volatilité des financements affaiblissent la capacité d'exécution et compromettent la durabilité des résultats (Grimsey & Lewis, 2002 ; Barka & Ncube, 2012). Face à ces contraintes structurelles, il devient impératif de renforcer les capacités institutionnelles par la formation continue des acteurs, la décentralisation effective des responsabilités, la professionnalisation du management public et l'adoption de cadres méthodologiques agiles et adaptatifs. Ces mesures permettraient d'actualiser de manière continue les diagnostics organisationnels et d'assurer une meilleure résilience face aux fluctuations politiques et économiques.

Sur le plan scientifique, cette recherche apporte une contribution significative à la littérature sur la gouvernance et la performance des projets publics, en mettant en lumière

le rôle souvent sous-estimé de la faisabilité organisationnelle dans la dynamique temporelle des projets du secteur de l'éducation. Elle invite à dépasser une conception strictement techniciste de la planification pour l'inscrire dans une logique de gouvernance apprenante, intégrant les dimensions institutionnelles, humaines et contextuelles. Sur le plan managérial, les résultats plaident pour l'institutionnalisation des études de faisabilité organisationnelle comme étape stratégique incontournable du cycle de projet. Celles-ci doivent être envisagées non pas comme un simple exercice administratif, mais comme un véritable outil d'aide à la décision publique, permettant d'optimiser la coordination interinstitutionnelle, la gestion des risques et la transparence des processus décisionnels.

Sur le plan social, la portée de cette étude se manifeste à travers sa contribution potentielle à l'amélioration de la gouvernance éducative et, par ricochet, à l'efficacité des politiques publiques d'éducation. Une meilleure maîtrise des délais de mise en œuvre des projets contribue directement à la disponibilité plus rapide des infrastructures scolaires, à la qualité de l'offre éducative et, in fine, au renforcement du capital humain qui est le levier essentiel du développement durable et de la réduction des inégalités. En optimisant la planification organisationnelle et la gouvernance des projets du secteur de l'éducation, cette recherche offre ainsi des pistes concrètes d'action pour les décideurs publics, les bailleurs de fonds et les praticiens du développement.

En somme, lorsque la faisabilité organisationnelle est rigoureusement conçue et intégrée à un dispositif global de gouvernance, elle devient un puissant levier d'amélioration de

la performance des projets éducatifs. Elle contribue non seulement à la réduction des délais d'exécution, mais également à la consolidation d'une culture de planification stratégique, de reddition de comptes et d'efficacité institutionnelle. Cette étude ouvre enfin des perspectives de recherche prometteuses, notamment sur les interactions entre faisabilité organisationnelle, leadership politique, mécanismes de suivi-évaluation et performance durable. Une telle orientation permettrait de mieux comprendre les conditions systémiques d'une gouvernance éducative efficiente, au service du développement humain, de la cohésion sociale et de la transformation institutionnelle du Cameroun et, plus largement, de l'Afrique subsaharienne.

Références bibliographiques

- ADU-GYAMFI A. & ADJEI K.,** 2022. Integrating organizational assessment into feasibility studies: Implications for project success in Ghana's education sector, *African Journal of Project Management*, 14(2), pp. 88-105.
- AFRICAN DEVELOPMENT BANK,** 2025. African Development Report: Education Infrastructure and Development in Central Africa, African Development Bank, Abidjan.
- AGUILERA R. V. & JACKSON G.,** 2003. The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants, *Academy of Management Review*, 28(3), pp. 447-465.
- AVOTS I.,** 1969. Why does project management fail ? *California Management Review*, 12(1), pp. 77-85.

- BARKA H. B. & NCUBE M.**, 2012. Infrastructure in Africa: The record, African Development Bank, Abidjan.
- BOURNE L.**, 2015. Stakeholder relationship management : A maturity model for organizational implementation (2^e éd.), Gower, Aldershot.
- BRINKERHOFF D. W. & BRINKERHOFF J. M.**, 2015. Public sector management reform in developing countries : Perspectives beyond NPM orthodoxy, *Public Administration and Development*, 35(4), pp. 222-237.
- BRYSON J. M.**, 2018. Strategic planning for public and nonprofit organizations (5^e éd.), Wiley, New York.
- BURNS T. & STALKER G. M.**, 1961. The management of innovation, Tavistock, Londres.
- COMMISSION NATIONALE ANTI-CORRUPTION (CONAC)**, 2022. Rapport sur l'état de la lutte contre la corruption au Cameroun, CONAC, Yaoundé.
- CRESWELL J. W. & CRESWELL J. D.**, 2018. Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5^e éd.), SAGE Publications, Thousand Oaks.
- DIALLO A. & THUILLIER D.**, 2004. The success of international development projects, trust and communication : An African perspective, *International Journal of Project Management*, 22(3), pp. 233-243.
- DIMAGGIO P. J. & POWELL W. W.**, 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160.
- DONALDSON L.**, 2001. The contingency theory of organizations, Sage Publications, Londres.

- EYONG F. & SHEY J.**, 2025. Public project governance and institutional performance in Cameroon, University of Buea Press, Buea.
- FLYVBJERG B.**, 2014. What you should know about megaprojects and why: An overview, *Project Management Journal*, 45(2), pp. 6-19.
- GLOBAL PARTNERSHIP FOR EDUCATION (GPE)**, 2024. Education sector performance report : Cameroon, GPE, Washington D.C.
- GREENWOOD R., OLIVER C., SAHLIN K. & SUDDABY R.**, 2008. The Sage handbook of organizational institutionalism, Sage Publications, Londres.
- GRIMSEY D. & LEWIS M. K.**, 2002. Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects, *International Journal of Project Management*, 20(2), pp. 107-118.
- HAIR J. F., BLACK W. C., BABIN B. J. & ANDERSON R. E.**, 2019. Multivariate data analysis (8^e éd.), Cengage Learning, Boston.
- 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.
- KERZNER H.**, 2017. Project management : A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12^e éd.), Wiley, New York.
- KERZNER H.**, 2018. Project management : A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12^e éd.), Wiley, New York.
- KOSTOVA T., ROTH K. & DACIN M. T.**, 2008. Institutional theory in the study of multinational

corporations : A critique and new directions, *Academy of Management Review*, 33(4), pp. 994-1006.

LAWRENCE P. R. & LORSCH J. W., 1967. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Harvard Business School Press, Boston.

MAUREEN K. & WAIRIMU N., 2024. Feasibility studies and project performance in Kenya's construction industry, *Nairobi Business Review*, 12(3), pp. 45-61.

MBASSI M. & KAMDEM C., 2024. Institutional complexity and public governance in Cameroon, *Presses Universitaires Africaines*, Yaoundé.

MEREDITH J. R. & MANTEL S. J., 2017. *Project management : A managerial approach* (9^e éd.), Wiley, New York.

MINEDUB, 2023. Rapport statistique sur la performance du système éducatif camerounais, Ministère de l'Éducation de Base, Yaoundé.

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE LA PLANIFICATION ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE (MINEPAT), 2023. Évaluation de la performance du BIP 2022 dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, MINEPAT, Yaoundé.

MORRIS P. W. G. & PINTO J. K., 2020. *The Wiley guide to managing projects* (3^e éd.), Wiley, New York.

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.

MÜLLER R. & TURNER J. R., 2010. Leadership competency profiles of successful project managers, *International Journal of Project Management*, 28(5), pp. 437-448.

NDONGKO W. A. & TAMBO L. I., 2000. The educational system of Cameroon: Structure and functioning, UNESCO, Paris.

NJONG A. & MOM F., 2025. Infrastructure quality and academic performance in Cameroon, Central African Journal of Education and Development, 9(2), pp. 89-112.

NKAFU POLICY INSTITUTE, 2022. Public investment efficiency in Cameroon's education sector, Nkafu Research Center, Yaoundé.

OCDE, 2020. Gouvernance pour un développement durable : Renforcer les capacités institutionnelles en Afrique, OCDE, Paris.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD), 2020. Development co-operation report 2020 : Learning from crises, building resilience, OECD Publishing, Paris.

PATTON M. Q., 2015. Qualitative research & evaluation methods (4^e éd.), Sage Publications, Thousand Oaks.

PINTO J. K. & SLEVIN D. P., 1988. Critical success factors across the project life cycle, Project Management Journal, 19(3), pp. 67-75.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), 2017. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (6^e éd.), PMI, Newtown Square.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), 2021. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7^e éd.), PMI, Newtown Square.

PROJECT-HOUSE.NET, 2023. Evaluation of public construction projects in Southwest Cameroon, [en ligne] disponible sur : <https://www.project-house.net>

- PROULX J. & ZONGO T.**, 2010. Les défis de la gestion des projets de développement en Afrique, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- SCHWALBE K.**, 2020. Information technology project management (9^e éd.), Cengage Learning, Boston.
- SCOTT W. R.**, 2014. Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4^e éd.), Sage Publications, Londres.
- SIMON D.**, 2023. Determinants of project delays in Ethiopian industry, *African Journal of Management Studies*, 18(1), pp. 77-96.
- TCHAMYOU V. S.**, 2021. Strengthening institutional capacity in the project planning cycle : The missing link in Cameroon's public sector reform, *Cameroon Economic Review*, 5(3), pp. 61-77.
- TCHINDJANG M.**, 2016. Territoires, gouvernance et développement au Cameroun, Presses Universitaires Africaines, Yaoundé.
- TURNER J. R. & MÜLLER R.**, 2003. On the nature of the project as a temporary organization, *International Journal of Project Management*, 21(1), pp. 1-8.
- TURNER J. R. & MÜLLER R.**, 2005. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review, *Project Management Journal*, 36(2), pp. 49-61.
- UNESCO**, 2023. The United Nations World Water Development Report 2023 : Partnerships and cooperation for water, UNESCO, Paris.
- WEISS J. W. & WYSOCKI R. K.**, 1992. 5-phase project management : A practical planning and implementation guide, Perseus Books, New York.

WORLD BANK, 2021. Education sector analysis: Improving efficiency and outcomes in Sub-Saharan Africa, World Bank Publications, Washington D.C.