

OPTIMISATION DU PROCESSUS DE MATURATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENTS PUBLICS AU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL (MINADER) AU CAMEROUN : ENJEUX ET DÉFIS

Présenté par

Vanessa MOMOCK FOMAT

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité **Gouvernance et management public**

Directeur de mémoire : Mathieu CARRIER

le 18 août 2025

Devant le jury composé de :

Viviane ONDOUA BIWOLE Président

Professeur émérite
Université de Yaoundé II-SOA

Mahamat ABDELLATIF Examinateur

Directeur du Département Management
Université SENGHOR

NOTE IMPORTANTE

Ce travail a été réalisé dans le cadre d'un programme de bi-diplomation entre l'École Nationale d'Administration Publique (ÉNAP) du Canada et l'Université Senghor à Alexandrie en Egypte pour l'obtention d'une Maîtrise en Administration Publique et d'un Master en Développement, spécialité Gouvernance et Management de Public.

Ce document correspond au rapport du séminaire d'intégration réalisé à la fin du parcours de Ecole National d'Administration Publique.

Remerciements

Le présent est le résultat d'un travail rigoureux et d'un long processus qui n'aurait pas été possible sans les interventions de plusieurs personnes. Ainsi, ma reconnaissance va à l'endroit de notre Seigneur Dieu qui a veillé sur moi durant toute ma formation jusqu'à la rédaction de ce travail.

Nous remercions le personnel administratif de l'Université Senghor en particulier le recteur monsieur Thierry VERDEL, Monsieur le directeur Mahamat ABDELLATIF, l'assistante de direction Magui ABDO pour leur accompagnement.

Nous remercions également Mathieu CARRIER pour avoir accepté de superviser ce travail en dépit de ses multiples occupations, pour les conseils, pour les encouragements, la patience dans les lectures et les corrections.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à ma famille pour son soutien et ses encouragements constants au quotidien. Un merci tout particulier à mes parents Victor FOMAT et Lucie TOPHAM, à mes frères: Lionel, Cyr Jonas, Hervé, Loïc, Henri Claver, Franky Aubin, et mes sœurs: Estheline, Eva, Jovanna, et Betina pour l'amour qu'ils me portent. Le besoin d'être pour vous une source d'inspiration, a été une source de motivation supplémentaire.

J'exprime toute ma gratitude à André Claude Koung pour sa contribution à ce travail. Sa bienveillance, ces conseils et l'aide apportés dans la collecte des données ont été très précieux.

Je tiens à remercier mes camarades de classe de la promotion 19 de l'université Senghor à Alexandrie en particulier André DJOUBOUNA pour ses conseils et ses encouragements.

Je tiens également à remercier tous mes amis sur lesquels j'ai toujours pu compter. J'ai une pensée pour Fideline KOH, Emmanuella Michel, Fleurette Gustave, Michel Gabriel Noumssi pour leurs encouragements.

A tous ceux dont je n'ai pas fait mention dans ce document et dont le soutien m'a été d'une aide capitale dans ma vie et dans la finalisation de cette formation. Je vous remercie du fond du cœur.

Dédicace

À mon Fils, source inépuisable d'inspiration et de courage.

À mon compagnon, pour son soutien indéfectible et sa présence bienveillante.

Ce travail vous est dédié, avec tout mon amour.

Résumé

Depuis plusieurs décennies, l'État du Cameroun déploie de nombreux efforts pour améliorer les conditions de vie des populations, notamment à travers la mise en œuvre de projets d'investissement public (PIP) dans le cadre de la vision d'émergence à l'horizon 2035. Cependant, une mauvaise exécution de ces projets, souvent liée à une maturation insuffisante, compromet leur efficacité. Conscient de cet enjeu, le MINEPAT a élaboré en 2014 un guide de maturation des projets pour outiller les administrations et renforcer leurs capacités. Malgré cela, les constats restent préoccupants : en 2016, l'ARMP relevait 410 chantiers abandonnés. Le MINADER, bien que doté d'une commission dédiée, fait face aux mêmes difficultés.

Cette recherche vise à proposer des pistes pour optimiser le processus de maturation des projets au MINADER. Le cadre conceptuel mobilisé repose sur quatre notions : l'optimisation des processus, la maturation des projets, la notion de PIP, et la théorie des contraintes. Cette dernière a permis d'identifier les principaux freins internes (institutionnels, humains, financiers) qui ralentissent le processus de maturation.

Une approche qualitative a été adoptée, avec des entretiens semi-directifs menés auprès de 18 acteurs impliqués dans la maturation au sein du MINADER. L'analyse des données, via Excel et NVIVO 14, a révélé que, malgré une reconnaissance unanime de l'importance de la maturation, plusieurs obstacles majeurs persistent : absence de budget dédié, faible appropriation des outils normatifs, manque de compétences techniques et coordination inefficace entre les parties prenantes.

Au terme de l'analyse, nous avons formulées les recommandations suivantes: l'allocation d'une ligne budgétaire spécifique au secrétariat technique de maturation, le renforcement des capacités des acteurs par des formations suivies de la diffusion de guides pratiques, la création d'une plateforme numérique pour faciliter la communication et la collaboration entre les intervenants du processus.

Mots-clefs

Maturation des projets, Projets d'investissements publics, Optimisation des processus, Guide de maturation, théorie des contraintes

Abstract

For several decades, the State of Cameroon has made significant efforts to improve the living conditions of its population, particularly through the implementation of public investment projects (PIPs) as part of its Vision of the 2035 emergence strategy. However, the poor execution of these projects often due to insufficient project maturation, undermines their effectiveness. Aware of this issue, MINEPAT developed a project maturation guide in 2014 to strengthen the operational capacities of public administrations. Despite the guide, concerns remain: in 2016, the Public Procurement Regulatory Agency (ARMP) reported 410 abandoned construction sites. The Ministry of Agriculture and Rural Development (MINADER), although equipped with a dedicated commission, continues to face similar challenges.

This research aims to propose strategies to optimize the project maturation process within MINADER. The conceptual framework is based on four key concepts: process optimization, project maturation, public investment projects (PIPs), and the theory of constraints. The latter helped identify the main internal bottlenecks whether institutional, human, or financial that hinder the maturation process.

A qualitative approach was adopted, involving semi-structured interviews with 18 actors engaged in the maturation process at MINADER. Data analysis, conducted using Excel and NVIVO 14, revealed a unanimous recognition of the importance of project maturation. Nonetheless, major obstacles persist: the absence of a dedicated budget, limited ownership of normative tools, lack of technical skills, and weak coordination among stakeholders.

Based on these findings, we propose the following recommendations: allocate a specific budget line to the technical secretariat in charge of project maturation; strengthen the capacities of actors through training sessions and the distribution of practical guides; and establish a digital platform to facilitate communication and collaboration among all actors involved in the process.

Key-words

Project maturation, Public investment projects, Process optimization, Maturation guide, theory of constraints

Liste des sigles et acronymes

BIP	Budget d'Investissement Public
BP	Budget Programme
CAMERCAP-PARC	Cameroon Policy Analysis and Research Center
CPP	Cellule des Projets et Programmes
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et Emploi
GMPIP	Guide de Maturation des Projets d'Investissement Public
HIEQ	Haute Intensité en Équipement
HIMO	Haute Intensité en Main d'Oeuvre
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
PCD	Plans communaux de Développement
PIEFARES	Projet d'Intégration de l'Enseignement et la Formation Agricoles et Rurales dans les Établissements Scolaires
PIISAH	Plan Intégré d'import Substitution Agro Pastoral et Halieutique
PIP	Projet d'Investissement Public
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PNDCF	Projet National de Développement des cultures fruitières
PNDPHH	Projet National de Développement du Palmier à Huile et l'Hévéa
TDR	Termes De références
TOC	Theory Of Constraints

Liste des tableaux

Tableau 1 : Vue synoptiques des étapes de maturation des projets	17
Tableau 2 : Personnel de la cellule des projets et programme enquêté	21
Tableau 3 : Membres de la commission de maturation enquêtés	22
Tableau 4 : Porteurs des projets enquêtés	22
Tableau 5 : Aperçu de l'échantillonnage	23
Tableau 6 : Propositions des pistes de solutions des différents acteurs	31
Tableau 7 : Recommandations	35

Table des matières

Remerciements	3
Dédicace	4
Résumé	4
Abstract	5
Liste des sigles et acronymes	6
Liste des tableaux	8
1. Introduction	10
1.1. Problématique	10
1.2. Objectif de l'étude	11
2. Cadre conceptuel	12
2.1. Définition des concepts clés	12
2.2. Théorie des contraintes	14
2.3. Cycle de vie d'un projet d'investissement public	15
3. Méthodologie de la recherche	19
3.1. Type de recherche	19
3.2. Présentation des groupes d'acteurs intervenant dans le processus de maturation	19
3.3. Echantillonnage	22
3.4. Technique de collecte des données	23
3.4.1. Sources et la collecte des données	23
3.4.2. Traitement et analyse des données	24
3.5. Considération éthique	25
3.6. Limites de l'étude	26
4. Résultats	27
4.1. Présentation de l'état de lieu du processus de maturation au MINADER	27
4.2. Présentation des enjeux et défis de la maturation au MINADER	28
4.2.1. Enjeux	28
4.2.2. Défis	28
4.3. Proposition de solution d'amélioration	29
5. Discussion	31
6. Recommandations	34
Conclusion	36
Références	37
Annexes	39
Annexe 1 : Guide d'entretien pour personnel Cellule des Projets et Programmes	39
Annexe 2 : Guide d'entretien pour la Commission de maturation	40
Annexe 3 : Guide d'entretien pour porteurs de projets	40
Annexe 4 : Matrice d'analyse thématique des porteurs des projets	41
Annexe 5 : Matrice d'analyse thématique des membres de la commission de maturation	
42	
Annexe 6 : Matrice d'Analyse thématique du personnel de la cellule des projets et programmes	43

1. Introduction

1.1. Problématique

« Pour son développement économique et social, le Cameroun s'est doté en 2009 d'une Vision de développement à long terme, avec pour ambition d'être « un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité à l'horizon 2035 » (MINEPAT, 2023, p Vii). Le pays est entré dans la deuxième phase de mise en œuvre de sa vision, avec la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 qui ambitionne de procéder à la transformation structurelle de l'économie par la mise en place des conditions favorables à la croissance économique et l'accumulation de la richesse nationale. Malgré l'existence de ses cadres stratégiques, « des difficultés telles que l'évaluation arbitraire des coûts, le non-respect des délais, l'exploitation peu optimale des ressources et la non cohérence avec les cadres de référence sont observées dans la réalisation de projets de développement » (Noah, 2021, p1). Selon le rapport du Ministère de l'économie et de la Planification territoriale, sur les Projets d'Investissement Public (PIB) du Budget Programme (BP)1 2017-2019, seuls 22 % présentent une maturation partielle et 28 % ne sont que de vagues idées en 2017. Cette situation montre à suffisance que l'ancrage effectif des projets à ces orientations stratégiques reste insuffisant, entraînant des retards dans l'exécution, des chantiers abandonnés, et une faible rentabilité socio-économique des investissements (CAMERCAP-PARC, 2017).

Selon CAMERCAP-PARC, 2017, plusieurs facteurs expliquent cette situation notamment la faiblesse de la planification, l'insuffisance des études de faisabilité, la mauvaise évaluation des coûts, la difficulté à sécuriser les sites et le foncier, le manque de qualification du personnel impliqué, ainsi que la complexité des procédures de sélection et de suivi des projets. Ainsi, le premier ministère dans l'optique de répondre à cette situation a adopté le décret N° 2018/4992/PM du 21 juin 2018 fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public complétant le Guide de Maturation des Projets d'Investissement Public (GMPIP) du Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) de juin 2010, révisé en 2014 (Noah, 2021). « Afin d'assurer le succès des projets d'investissement public, d'améliorer la performance des organisations publiques et d'accroître l'efficacité de la dépense publique, le processus de la phase de maturation des projets d'investissement public, qui est un processus crucial dans la vie d'un projet, doit être mis en œuvre de manière à couvrir tout le champ des mesures préalables dont la préparation de l'exécution des projets d'investissement » (Saraoui, A. 2022, p.315). Au Cameroun, la situation de la maturation varie considérablement d'une administration publique à une autre et selon le rapport de la brigade de contrôle au juin 2016, il a été révélé qu'un projet sur quatre se trouve en situation de maturation non amorcée (CAMERCAP-PARC, 2017). Une étude menée en 2015 par l'Agence de régulation des marchés Publics (ARMP), a également ressorti que l'essentiel des projets abandonnés se trouvent en zone rurale et concernent, pour la plupart, les infrastructures sociales. On

observe sur un total de 410 chantiers délaissés, les projets de construction des salles de classe et des autres édifices publics représentent à eux seuls plus de la moitié des abandons (55,8 %), suivis des projets d'électrification rurale et de construction des forages (32,7 %) (Noah, 2021).

Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) qui a pour principal mission le développement du secteur rural possède en son sein une commission de maturation des projets d'investissement publics suivant le décret n°02018/4992 du premier ministère du 21 Juin 2018 fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public par chaque ministère sectoriel. Le but de cette commission de maturation est d'analyser les éléments de maturité d'un projet (études de faisabilité des projets, DAO, termes de références, etc.) afin de s'assurer du succès du projet dès sa conception jusqu'à sa mise en œuvre. Malgré cette commission, l'on peut encore, à ce jour, observer un nombre important de projets connaissant des difficultés dans leur exécution ou dans leur exploitation, laissant ainsi entrevoir, une maturité insuffisante des projets du Budget D'investissement Public au MINADER. On observe un taux de 35% de projet de maturation non amorcé en 2017 (CAMERCAP-PARC, 2017). Ainsi, lors de l'exécution des projets, nombreux projets connaissent dès la phase de mise en œuvre des manquements tels que les retards dans l'exécution, surcoûts, le faible taux de décaissement ou encore l'inadéquation entre les objectifs initiaux et les résultats obtenus. Ce constat soulève donc la question de savoir comment contribuer à optimiser le processus de maturation des projets au MINADER afin d'assurer une meilleure efficacité dans leur mise en œuvre ?

Plus spécifiquement, il sera question de répondre aux questions suivantes :

- Quel est l'état des lieux du processus de maturation au MINADER ?
- Quels sont les enjeux et défis rencontrés par les acteurs du processus de la maturation des projets au MINADER ?
- Quelles sont les solutions d'amélioration proposées par les acteurs du processus ?

1.2. Objectif de l'étude

L'objectif principal de l'étude est d'optimiser le processus de maturation des projets et programmes d'investissement public au MINADER afin de le rendre plus rigoureux, transparent et performant pour garantir une meilleure exécution des projets et une contribution accrue au développement du secteur agricole et rural au Cameroun.

Spécifiquement, il s'agit de :

- Présenter l'état de lieu de la maturation du processus de maturation au MINADER ;
- Ressortir les enjeux et les défis rencontrés par les acteurs du processus de la maturation des projets au MINADER ;

- Proposer des solutions d'amélioration du processus de maturation.

2. Cadre conceptuel

Cette étude se base sur les concepts clés (optimisation de processus, maturation de projet d'investissement public) et la théorie des contraintes.

2.1. Définition des concepts clés

- Optimisation de processus :

Avant de définir optimisation de processus, il faudrait savoir ce quoi un processus. Selon Harrington en 1991 citée par Jussyk, 2017, p7, un processus est « toute activité ou ensemble d'activités qui utilise un intrant, y ajoute une certaine valeur, et le livre sous forme d'extrait à un client interne ou externe. Les processus utilisent les ressources existantes dans l'entreprise pour s'effectuer et obtenir des résultats » (Harrington en 1991 citée par Jussyk, 2017, p7). Il existe trois types de processus selon Palmberg 2009 qui sont les processus opérationnels qui ont pour objectif de permettre à l'organisation de remplir sa mission, les processus de support qui aident la bonne tenue des processus opérationnels et les processus de management stratégique qui composé des processus de gestion, ou processus institutionnels, par exemple les processus de planification stratégique (Palmberg 2009, Scheer et al 2010 citée par Jasmine, 2013). « Lorsqu'il est question d'architecture des processus, ceux-ci sont hiérarchisés en plusieurs niveaux, soit les processus, les sous-processus, les activités et les tâches » (Palmberg, 2009 cités par Jasmine, 2013, p4).

Alors, optimisation de processus peut alors une le fait d'améliorer un processus lorsqu'on constate un manque d'efficacité à un certain niveau (tâche, activité, sous-processus) du processus. Elle consiste à analyser et à perfectionner les méthodes, les flux de travail et les systèmes en place, dans le but d'augmenter la productivité tout en réduisant les coûts (Jussyk, 2017).

Trois types d'optimisations de processus qui se répartissent sous trois formes sont distinguées (Jasmin, 2013) :

- La réingénierie : Elle vise à modifier le processus en entier et à en établir un autre. C'est une refonte de l'ensemble du processus et de ses sous-groupes.
- La redéfinition technologique : Elle correspond à la réingénierie d'une composante du processus plutôt qu'à l'ensemble du processus.
- L'utilisation de méthodes : Elle consiste à utiliser des méthodes d'optimisation telles que le Lean, le Kanban, etc. Elle est semblable à celle de la redéfinition technologique mais, selon la méthode utilisée, l'optimisation en question est souvent mieux dirigée et plus rigoureuse.

Les écrits ne révèlent pas un modèle ou de plan d'optimisation de processus à proprement dit, du fait que les optimisations sont structurées différemment selon la forme qu'elles prennent. Néanmoins on y trouve tout de même certaines étapes qui apparaissent comme primordiales à toute optimisation (Jasmin 2013 citée par Jussyk, 2017) :

- Description du processus : Cette description peut se faire par une documentation du processus. Cette étape doit déterminer le type de processus à optimiser.
- Circonscription de la problématique : permet d'identifier et de déceler les tâches, activités et sous-processus, du processus, qui font perdre en performance. Cette étape permet de déterminer le niveau du processus où l'optimisation fera effet.
- Identification des objectifs : en fonction des problèmes dégagés, on peut déterminer un les améliorations possibles et on fixe les objectifs de l'optimisation.
- Planification d'action : lorsque les objectifs ont été fixés, on peut planifier des actions. Il est également important de prévoir un suivi de l'implantation et un contrôle des résultats obtenus.

- Projet d'investissement public

Un projet est défini selon le Project Management Institute (PMI) dans le PMBOK (Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) comme étant « une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique » (Guide PMBOK, 2007). Selon la norme NFEN ISO 9000, le projet en matière du système management de la qualité est une activité bien maîtrisée et coordonnée qui comprend des dates de début et de fin, et ce, a pour objectif correspond à des conditions et exigences spécifiques, incluant des trois contraintes de délais, de coûts et de ressources (Froman et Gourdonc, 2003 citée dans Saraoui, A. 2022, p).

Par contre, un projet d'investissement public est défini comme un projet dont l'Etat ou l'un de ses démembrements est commanditaire et dont le produit est destiné à l'intérêt public (CAMERCAP-PARC, 2017). Ainsi, c'est un ensemble cohérent des tâches/opérations à réaliser en vue d'atteindre un objectif spécifique. Selon Saraoui, A. 2022, en matière du budget d'investissement, le projet est défini comme étant une activité ou opération d'investissement pour laquelle les différentes ressources sont dépensées (les coûts) afin de produire des avantages dans un temps précis, et possédant au plan logique une unité de programmation, de financement et de mise en place (Saraoui, A. 2022). Par conséquent, un projet se compose d'un processus planifié, avec un point de départ défini et un point final spécifique, mais il s'adresse toujours à un objectif spécifique (CNED, 2008). Dans ce cadre, le projet comporte trois niveaux d'objectifs : les objectifs de qualité, les objectifs de temps et les objectifs de coût.

Selon CAMERCAP-PARC, 2017, un projet d'investissement public peut faire l'objet de catégorisation variant selon le critère considéré (objectif à atteindre/finalité, technologie privilégiée, source de financement). Selon la source de financement, les projets

d'investissement public se regroupent en trois catégories : les projets à financement interne, les projets à financement externe, les projets à financement partenariat Public- Privé. Selon la technologie privilégiée, nous avons les projets à Haute Intensité en Équipements (HIEQ) et les projets à Haute Intensité de Main d'Œuvre (HIMO). Selon les objectifs à atteindre/finalité, il regroupe les projets de recherche et projet d'intervention.

Dans le cadre de ce rapport, nous adoptons la définition de CAMERCAP-PARC, 2017 qui définit un projet d'investissement comme un projet dont l'État ou l'un de ses démembrements est commanditaire et dont le produit est destiné à l'intérêt public.

- Maturation de projet

La maturation est un processus crucial dans la vie d'un projet car elle détermine sa qualité, le succès ou l'échec de son exécution. Elle désigne le processus au cours duquel une idée de projet est développée pour arriver à un projet construit et planifié. Elle consiste à préparer tous les éléments permettant la prise en compte de tous les aspects administratifs, techniques, financiers, socio-économiques et environnementaux liés au projet (CAMERCAP-PARC, 2017). Selon le décret n°02018/4992 du premier ministère du 21 Juin 2018 fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement public au Cameroun, la maturation d'un projet est un processus au cours duquel un projet est conçu, développé, planifié et bien exécuté tout en assurant sa pérennité. Dans le domaine des investissements publics, un projet est dit mature lorsque l'ensemble des processus qui le compose est maîtrisé et permet d'atteindre les objectifs fixés. Pour Kerzner (2001) cité dans CAMERCAP-PARC, 2017, p 5, la maturité est « liée au développement des systèmes et des processus répétitifs qui représentent une haute probabilité de succès d'un projet » (Kerzner (2001) cité dans CAMERCAP-PARC, 2017, p 5). Selon le MINEPAT, 2014, c'est l'ensemble des activités de la préparation qui précèdent l'exécution du projet. (MINEPAT, 2014).

Ainsi, un projet est dit mature lorsque tous les critères exigés dans le processus de maturation sont respectés c'est-à-dire que le projet est techniquement réalisable, s'intègre bien dans l'environnement institutionnel et réglementaire du Cameroun, est économiquement et/ou socialement rentable et dispose d'un financement entièrement garanti et sécurisé.

2.2. Théorie des contraintes

La théorie des contraintes (Theory of Constraints ou TOC) a été développée par l'israélien Eliyahu M. Goldratt dans les années 1980. C'est une approche de gestion des opérations qui vise à identifier et à éliminer les obstacles qui entravent le flux de production et qui réduisent l'efficacité des processus de production (Lanore, P. 2023). Cette théorie se concentre sur l'identification de la « contrainte » ou du goulet d'étranglement dans un processus de Production. Elle peut être appliquée dans divers domaines notamment la production, la gestion de projet, la logistique, la finance et la stratégie d'entreprise. « En

utilisant la TOC pour identifier et gérer les contraintes, les organisations peuvent améliorer leur efficacité, réduire les coûts et augmenter la satisfaction des clients » (Lanore, P. 2023, p124).

Selon Lanore, P. 2023, cette théorie suit un processus de cinq étapes de focalisation pour identifier et gérer les contraintes. Ces étapes sont :

- Identifier la contrainte : elle consiste à déterminer la contrainte qui limite actuellement la performance du système. La contrainte peut être un processus, une ressource humaine, un équipement, une politique ou toute autre chose qui entrave la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs.
- Exploiter la contrainte : Ceci implique de modifier le processus ou de repenser les priorités pour tirer le meilleur parti de la ressource limitée.
- Ajuster tout le reste à la contrainte : Les autres éléments du système doivent être ajustés pour soutenir la contrainte identifiée. Ceci signifie que les activités non limitées par la contrainte doivent être adaptées pour répondre aux besoins de la contrainte.
- Enlever la contrainte : il s'agit de prendre les mesures pour éliminer ou atténuer la contrainte si elle persiste à limiter la performance du système malgré les efforts pour l'exploiter et la subordonner. Cela peut inclure l'investissement dans de nouvelles ressources, la formation du personnel ou la modification des processus pour augmenter la capacité de la contrainte.
- Revenir à l'étape 1 : Cette étape permet de gérer les nouvelles contraintes si elle apparaît ailleurs dans le système. Il s'agit donc de répéter le processus.

2.3. Cycle de vie d'un projet d'investissement public

Le cycle de vie d'un projet tel que décrit par Maes et Debois 2023, est l'organisation générale du projet et structure les grands moments de rencontre entre le commanditaire et l'équipe de réalisation du projet (Maes et Debois, 2023). Selon le guide de maturation des projets d'investissement public de Camtel, un cycle de projet est une succession de phases qui jalonnent la vie d'un projet, de l'émergence de l'idée initiale aux leçons tirées de son évaluation. Ce cycle comporte 05 phases et ces phases sont articulées entre elles de telle sorte que la fin d'une phase marque le début de la phase suivante. Les phases sont les suivantes :

- Phase d'identification de l'idée/ Conception du projet

Elle consiste pour une administration publique d'identifier des idées de projets à partir de leurs propres stratégies de développement en cohérence avec le DSCE. Les stratégies peuvent être des stratégies ministérielles, sectorielles, régionales, des plans communaux de développement (PCD), etc. Ces documents de stratégie constituent les principales sources d'identification des projets d'investissement publics. (CP-DSDI, Jan 2021). Elle consiste à faire

les études de préfaisabilité, de faisabilité ou d'identification, l'étude d'opportunité comprenant une analyse de l'alignement du projet aux cadres stratégiques et la planification de la préparation du projet. C'est également à cette phase que l'analyse des besoins et la définition des objectifs du projet sont faites (MINEPAT, 2014).

- Préparation de maturation

C'est la phase au cours de laquelle on développe l'idée de projet pour arriver à un projet mature. Cette phase est l'une des périodes critiques de maturation car lors de cette phase, l'ensemble des intervenants doit concourir à la bonne mise en œuvre du projet suivant le cahier de charge qui a été défini, à la lumière d'un certain nombre d'outils (MINEPAT, 2014). Dans cette étape, on élabore un plan prévisionnel de maintenance et d'entretien du produit d'investissement sous la forme d'un rapport indiquant toutes les mesures nécessaires à la pérennité des produits du projet. Cette phase se déroule en 05 étapes. Ces étapes sont décrites dans le tableau 1 en dessous :

Tableau 1 : Vue synoptiques des étapes de maturation des projets

Les étapes	L'objectif de l'étape	Livrables
Conception du projet	Concrétiser une idée initiale en un projet réfléchi et réalisable	Document projet
Elaboration des TDR des études complémentaires	Il s'agira pour chacune des études identifiées de décrire de manière claire, précise et exhaustive toutes les questions qu'elles devraient traiter afin de permettre au promoteur de disposer des éléments additionnels nécessaires pour cerner tous les contours du projet et apprécier sa faisabilité.	TDR élaborés
Réalisation des études complémentaires (techniques, socio économique, environnementale)	Déterminer les conditions techniques de la réalisation du projet, évaluer les conséquences (effet) du projet sur tous les aspects sociaux et économiques envisageables, identifier les composantes des milieux biophysique et humain susceptibles	Rapport d'étude technique, rapport d'étude environnementale, rapport d'impact

	d'être affectées par le projet, décrire les externalités négatives sur ces milieux, proposer des mesures de mitigation de ces effets	environnementale
Validation des rapports	S'assurer que les études ont été réalisés en bonne et due formes conformément aux termes de référence, échanger sur les résultats et préconisations des études	Rapport d'études validés
Actualisation du document projet	Mettre à jour le document projet élaboré à étape 1 sur la base des résultats des études réalisées qui auront permis plus de précisions sur certains aspects du projet.	Document de projet finalisé

Source : CP-DSDI, Jan 2021

- Financement

« Cette phase consiste en la recherche (mobilisation) des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du projet. A cet effet, des plaidoyers sont entrepris pour l'inscription du Projet dans le BIP ; la négociation, l'élaboration et la signature des conventions de financement (Prêt/Dons) » (CP-DSDI, Jan 2021, p9). Dans cette phase, il pourrait avoir un exercice de réactivation de la planification lorsque les délais d'attente entre la conception du projet et la mise en œuvre est relativement long à cause des retards de financement ou autres contraintes. Dans ce cas, l'actualisation du document de projet s'avère nécessaire.

- Mise en œuvre et suivi

Cette phase consiste à exécuter le projet à travers la réalisation des opérations planifiées. Au cours de cette phase, l'on procède au suivi qui consiste à vérifier la bonne exécution des tâches du projet, à identifier les éventuelles difficultés et à réajuster les moyens nécessaires pour atteindre les résultats attendus. (CP-DSDI, Jan 2021).

- Evaluation

Elle consiste à porter une appréciation sur le projet en s'intéressant à sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats en fonction des objectifs initiaux. L'évaluation se déroule généralement

en fin de projet, mais des évaluations intermédiaires permettent un ajustement des opérations du projet. L'évaluation constitue aussi un outil d'aide à la décision pour la conception d'un futur projet. Les critères communément appliqués pour l'évaluation sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité (CP-DSDI, Jan 2021).

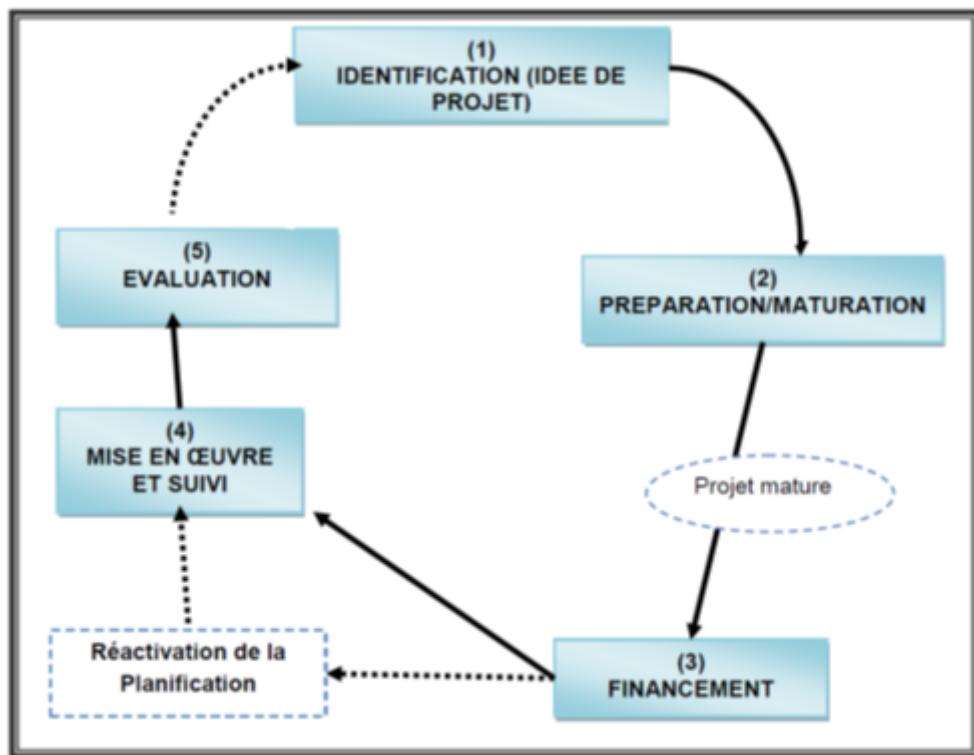


Figure 1 : Présentation schématique de Cycle de projet

Source : CP-DSDI, Jan 2021, CAMTEL

Par conséquent, nous comprenons que les concepts d'optimisation des processus, de maturation et de projets d'investissement public sont étroitement liés dans la gestion efficace des investissements publics. L'optimisation des processus consiste à améliorer la maturation en identifiant les goulots d'étranglements, les pertes ou doublons lors de la maturation. La maturation quant à elle est l'ensemble des étapes avant la mise en œuvre du projet. Elle prépare et fiabilise les projets, tandis que l'optimisation assure leur gestion efficace du début à la fin. Au terme de la maturation, nous avons un projet d'investissement public mature. Ainsi, la réussite d'un projet d'investissement dépend fortement de sa maturation et une bonne maturation dépend de l'optimisation de son processus.

3. Méthodologie de la recherche

Pour pouvoir répondre à nos questions de recherche, nous avons collecté des données auprès des acteurs de la maturation des projets au MINADER c'est-à-dire les membres de la commission de maturation, le personnel de la cellule des projets et programme et les porteurs de projets. Dans le choix de ces unités d'études, nous avons mis l'accent sur la diversité des rôles d'intervention des acteurs dans le processus. Pour cela nous avons adopté une stratégie comparative dans la perspective d'une meilleure compréhension processus, car au regard de la littérature, elle a été jugée plus en phase avec notre problématique de recherche. Au sein de cette stratégie, nous avons fait en sorte que nos données reflètent la diversité des points de vue des acteurs intervenant dans le processus de maturation. Dans les sous-sections suivantes, nous présenterons le type de recherche retenue adopté, nos techniques de collecte et d'analyse des données et les critères d'évaluation de la qualité de la recherche.

3.1. Type de recherche

La nature de notre question de recherche nous a conduits vers l'adoption d'une étude qualitative. Selon Taylor et Bogdan (1984, cités par Deslauriers, 1991, p. 6), la recherche qualitative a pour but de produire et analyser des données descriptives, telles que les paroles, et le comportement observable des personnes. Il peut également être caractérisé par la mesure de variables et l'obtention des résultats numériques susceptibles d'être généralisé d'autre population ou contexte. De plus, les questions sur le pourquoi et le comment sont plus explicatives et sont susceptibles de conduire à l'utilisation d'études de cas, d'histoires et d'expériences comme stratégies de recherche privilégiées (Yin, 2003). Dans notre étude, nous voulons décrire l'état de lieu du processus de maturation des projets d'investissement publics au MINADER, ressortir les principaux enjeux et difficultés. Pour cela, nous avons étudié chaque groupe d'acteurs intervenant dans le processus de maturation comme un cas pour obtenir des réponses à nos questions de recherche.

3.2. Présentation des groupes d'acteurs intervenant dans le processus de maturation

- Personnel de la cellule des projets et programmes MINADER

Le personnel de la cellule projets et programmes est membre du secrétariat technique de maturation. Sa principale fonction dans le processus de maturation est d'accompagner les porteurs des projets dans la préparation de leurs éléments de maturité de leurs projets. Plus précisément, ils indiquent comment élaborer les termes de références, les dossiers d'appel d'offres, les études de faisabilités nécessaires et programme leurs passages en pré maturation.

Tableau 2 : Personnel de la cellule des projets et programme enquêté

Responsabilité du personnel de la Cellule	Nombre d'années d'expérience
Chef service	15
Cadre	20
Cadre	04
Chef service	03
Chef service	05
Cadre	02
Cadre	07
Cadre	05
Cadre	12

- Membres de la commission de maturation MINADER

Les membres de la commission de maturation ont pour principale mission de s'assurer de la qualité et de l'exhaustivité des éléments de maturations des projets. Ils sont chargés de l'examen et la validation des éléments de maturité de tous les projets d'investissements au MINADER. Les membres de la commission sont constitués des responsables de chaque programme budgétaire du MINADER, les contrôleurs de gestion de chaque programme, le chef de cellule des projets et programmes, le chef de cellule de analyses prospectives et des politiques agricole, le sous-directeur du budget, le représentant du MINEPAT et un représentant du ministère en charge des marchés publics. Le tableau ci-après ressort les caractéristiques des membres de la commission enquêtée.

Tableau 3 : Membres de la commission de maturation enquêtés

Direction	Fonction	Année d'expérience
Cellule de la normalisation et maturation des projets MINEPAT	Sectoriel maturation du MINADER au MINEPAT	10
Cellule des projets et programme MINADER	Cadre	02
Direction des Etudes, des Programmes et de la Coopération du MINADER	Chef service	15
Direction de Développement Local et Communautaire	Contrôleur de Gestion	20
Cellule des projets et programme MINADER	Cadre	04

- **Porteurs de projets**

Ce sont les responsables des projets soit sous financement extérieur ou sous budget d'investissement public (BIP) sous-tutelle du MINADER ou des responsables des entreprises publiques. Ils ont pour rôle dans le processus de maturation l'identification des idées des projets à réalisées et la préparation de leurs éléments de maturité. Le tableau ci-dessous ressort les caractéristiques des personnes enquêtées :

Tableau 4 : Porteurs des projets enquêtés

Nom du projet	Fonction de l'enquête	Année d'expérience
PIEFARES	Responsable suivi-évaluation	10
PNDPHH	Responsable suivi-évaluation	3
PNDCF	Responsable suivi-évaluation	5
FAO/PAM	Coordonnateur technique du secrétariat de maturation	22

3.3. Echantillonnage

Notre étude étant qualitative, vise à recueillir des informations subjectives et descriptives sur nos échantillons. Contrairement à l'échantillonnage quantitatif, l'échantillonnage qualitatif ne vise pas la représentativité, mais se préoccupe davantage de la qualité et la richesse de l'information pouvant être obtenue à partir de l'échantillon (Meyer, 2001). Ainsi, dans notre étude il est question de choisir les personnes qui interviennent et s'impliquent dans la maturation des projets. À cet effet, nous avons utilisé les échantillonnages non probabilistes car on fera un choix aléatoire permis la population cible qui sont les acteurs de la maturation au MINADER. Dans cette étude, les répondants ont été choisis en fonction de leur implication dans le processus. Pour faciliter la sélection, nous avons utilisé trois principaux critères pour l'échantillonnage. Le premier critère a été le nombre d'années d'expérience accumulées au MINADER ou dans un projet. Le deuxième critère a été la diversité des rôles des acteurs dans le processus de maturation. Pour cela nous avons choisi des intervenants à différents niveaux de responsabilité. Le dernier critère a été la disponibilité de l'enquête. Quoiqu'il ne soit pas toujours évident qu'un répondant réunit toutes les qualités nécessaires, nos critères nous ont servi de repère et nous ont permis de sélectionner des informateurs pouvant fournir des données de qualité. Le tableau ci-dessous montre un aperçu de l'échantillonnage.

Tableau 5 : Aperçu de l'échantillonnage

Groupes Acteurs	Nombre Enquêté	Moyenne d'année d'expérience
Personnel de la cellule de projet et programme	9	8
Membres de la commission de maturation	5	10
Porteurs de Projet	4	10
Total	18	9

3.4. Technique de collecte des données

Nous avons collecté nos données à partir de sources primaires et secondaires. Les données primaires ont été collectées à partir des entretiens semi-directifs auprès des différents acteurs. Les données secondaires ont été obtenues à travers la documentation interne du MINADER et ceux disponibles sur internet.

3.4.1. Sources et la collecte des données

- Entretien

L'entretien de recherche peut être défini comme « une interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique et centrée sur un sujet particulier. » (Deslauriers, 1991, p. 33). Parmi les formes d'entretiens (l'entretien directif, l'entretien semi-directif, l'entretien non directif) nous avons fait le choix de l'entretien semi-directif, car il offre une certaine liberté à l'enquêté de construire et développer son discours tout en permettant à l'enquêteur de garder le contrôle de l'entretien. Alors, nous avons élaboré des guides d'entretiens (voir annexe) à partir de notre problématique et cadre conceptuel qui découle de la revue de littérature. Nos guides d'entretiens ont été construits à l'aide du logiciel Microsoft Word et comprennent les questions ouvertes calibrées suivant notre objectif de l'étude. L'agencement des questions suit la logique de la pratique qui se déroule pendant la maturation pour chaque acteur. Il s'agit de ressortir l'état de lieu, les enjeux et les difficultés

rencontrées pendant le processus de maturation des différents acteurs. Nous avons conduit 15 entretiens en 20 jours et d'une moyenne de 16 minutes chacun. Ses entretiens ont été faites en ligne sur zoom et durant les entretiens, le but de notre recherche a été exposé et l'accord de nos répondants a été obtenu. Nous n'avons pas posé les questions de manière linéaire car certains participants anticipent les réponses à des questions durant leur prise de parole.

- Documentation

Nous avons également collecté des données secondaires afin de pouvoir mieux comprendre le contexte des discours et réponses des enquêtés et corroborer les informations recueillies lors des entretiens semi-structurés et l'exploitation de ceux-ci. Parmi les documents, il y en a qui nous ont été fournis et d'autres qu'on a pu obtenir grâce à nos recherches. Les documents fournis sont essentiellement les différents décrets de mise en place du processus de maturation et des commissions de maturation. Nous avons fait une analyse documentaire approfondie des guides, rapports et publications relatifs à la maturation des projets, issus du MINEPAT, du MINADER, CAMTEL et d'autres auteurs traitant des sujets relatifs à la maturation des projets. Cette étape nous a permis de cerner les référentiels, normes et pratiques existantes en matière de maturation de projets d'investissement public au Cameroun et ailleurs.

3.4.2. Traitement et analyse des données

- Codage des données

Après avoir recueilli les données à travers l'entretien semi-directif nous avons procédé à leur analyse en utilisant les logiciels Excel et Nvivo 14.0. Nous avons découpé les extraits que nous avons associés à des thèmes qui ont été définis en amont (codage déductif) et à d'autres que nous avons dégagés au fur et à mesure de la consultation des données (codage inductif). Ensuite, nous avons agencé les catégories décontextualisées de manière à reconstituer le tout dans un corpus compréhensible.

- Critère d'évaluation de la qualité de la recherche

Nous avons évalué la qualité de notre recherche au regard des critères de crédibilité, de transférabilité, et de confirmabilité.

- **Crédibilité**

Ce critère renvoie à la validité interne de la recherche qualitative. Selon Drucker-Godard et al. (1999, cités par Ayerbe et Missonier, 2007, pp. 41-42), « la validité interne d'une recherche qualitative fait référence à la pertinence et la cohérence interne des résultats générés par l'étude ». Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes assurés que les résultats obtenus reflètent avec justesse et authenticité, la réalité de terrain. Par ailleurs, ces derniers ont été en mesure de répondre à nos différentes questions de recherche.

- **Transférabilité**

Le critère de transférabilité renvoie à l'exactitude dans la description du phénomène vécu par les participants en fonction des interprétations des données élaborées par le chercheur. Nos résultats pourront être appliqués ou utiles dans un autre contexte, auprès d'autres personnes ou dans une situation similaire.

- **Confirmabilité**

Elle renvoie à l'objectivité dans les données et leur interprétation. Ce critère vise à s'assurer que les résultats reflètent bien les données et non pas le point de vue du chercheur. Dans nos recherches, pour assurer la confirmabilité, nous avons utilisé les citations directes des participants et nous avons croisé les sources des données afin de renforcer la validité et réduire les biais.

3.5. Considération éthique

Nous avons également considéré les suivants aspects éthiques :

- Consentement volontaire et éclairé

Nous nous sommes assurés d'avoir le consentement de tous les participants à cette recherche. Une demande de consentement verbal a été faite à chaque entretien et chaque participant avait le droit de refuser ou de révoquer à tout moment, sans obligation de justification ni risque de subir des conséquences. Tous les participants ont été informés de

l'objectif de la recherche et de l'entretien avant de s'engager. Les participants ont été informés de l'usage des informations recueillies et la prise de notes a été réalisée avec l'accord des participants.

- La confidentialité

Nous avons veillé au respect de la non divulgation de l'identité des parties impliquées dans cette étude. C'est pourquoi nous avons décidé de ne pas révéler les vrais noms des personnes qui ont été interrogées. C'est dans le souci de garder l'anonymat des participants que nous avons attribué des codes à nos correspondants. Tous les droits des participants ont été protégés et leur bien-être moral a été pris en considération.

3.6. Limites de l'étude

Comme tout travail de recherche, cette étude présente des limites. La première est celle où les entretiens ont été réalisés en ligne et sous la contrainte du temps. D'autres ont été perturbées par des interruptions qui auraient pu impacter les informations fournies par nos répondants. Des entretiens réalisés sur le terrain auraient procuré des informations beaucoup plus perspicaces afin d'enrichir davantage la compréhension du processus.

4. Résultats

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats obtenus à partir des données empiriques collectées lors d'entretien semi-directif que nous avons mené. Nous allons présenter l'état de lieu du processus de maturation au MINADER et par la suite nous allons effectuer une analyse sommaire des défis et solutions proposées par chaque groupe d'acteur.

4.1. Présentation de l'état de lieu du processus de maturation au MINADER

L'état de lieu du processus de maturation a été évalué à travers l'opinion du personnel de la cellule des projets et programmes. La majorité des répondants semblent moyennement apprécier le processus de maturation actuel de maturation au MINADER. Ils évoquent que les principales étapes du processus qui entravent la bonne maturation est la première étape : la présélection des projets et la seconde étape : la préparation des éléments de maturation. Selon les répondants, le MINADER possède une variétés outils et de grille de référence pour mener à bien la maturation (le guide de maturation des projets MINEPAT, le manuel de sélection des projets, décret portant évaluation sociale des projets d'investissement et les différents décrets régissant le processus de maturation des projets d'investissement publics). Cependant, ces outils sont rarement maîtrisés par les acteurs. Les enquêtés affirment qu'actuellement, qu'il ya une interaction limitée entre les différents acteurs de la maturation, le processus est sous-financé et il existe une absence de coordination et de dimensionnement de projets qui passe en maturation. Un répondant affirme en ces mots que « *la rédaction des TDR se fait sans étude et sans réelle estimation des coûts de réalisation des investissements pour les infrastructures et aussi, la décision finale des fonds alloués aux investissements soumis pour financement, le volet social et environnemental n'est réellement pas pris en compte* ».

Un autre répondant affirme que l'examen de maturation des projets reste insuffisant car elle se limite à la vérification de la présence des éléments de maturité sans se soucier du contenu de ses éléments.

4.2. Présentation des enjeux et défis de la maturation au MINADER

4.2.1. Enjeux

L'importance de la maturation a été évaluée à travers l'opinion de tous les répondants. Ces derniers semblent avoir conscience de l'enjeu et l'importance du processus de maturation des projets d'investissements publics. Les résultats de l'analyse des entretiens des groupes d'acteurs étudiés montrent qu'elle est reconnue et importante. Selon les répondants de la commission de maturation, la maturation vise à améliorer la performance des projets, la qualité de la dépense publique, l'autosuffisance alimentaire, la rentabilité et la viabilité des investissements publics. Pour les porteurs des Projets, elle garantit des projets bien conçus et adaptés aux besoins locaux, assure l'inscription des projets au budget d'investissement public et produit des projets bancables et éligibles au financement public. On constate que les différents groupes d'acteurs comprennent parfaitement les enjeux de la maturation des projets et les porteurs de projets sont conscients qu'ils gagneraient à bien maturer leurs projets afin d'avoir un financement public.

4.2.2. Défis

Les défis rencontrés lors de la maturation des projets ont été abordés sous divers angles par les différents répondants.

Selon les données recueillies auprès des répondants du personnel de la cellule des projets et programmes, les difficultés rencontrées sont intimement liées aux manques d'appropriation des documents réglementaire du personnel de la cellule et des porteurs des projets, les compétences techniques limitées de certains personnels de la cellule, un manque total de motivation du personnel due au manque de ressources financières et une faible coordination des activités de maturation. Autrement dit, les activités préalables pour la bonne préparation de la maturation ne sont pas généralement prises en compte en amont. Un répondant déclare en ses mots les suivants « *absence d'allocation budgétaire directe au secrétariat technique de la Commission pour un meilleur accompagnement et suivi des porteurs de projets est l'une des principaux défis que rencontrons dans le processus de maturation. Aussi, ce manque de ressources financières impacte sur la qualité des compétences techniques des membres, car les ateliers de renforcement des capacités n'ont pas lieu* ».

Au sein de la commission de maturation, les défis portent essentiellement sur l'insuffisance d'expérience technique et financière. Les répondants évoquent comme principal défi le manque de matériel et budget, la mauvaise préparation des dossiers des projets, la faible coordination des activités, l'insuffisance de compétences des acteurs intervenant dans le montage des éléments de maturité et l'absence de pré-examen. Cette déclaration du répondant l'illustre : « *Le non-respect des procédures standards par les acteurs, les projets bien que de très bonne qualité à terme, souffrent généralement d'un problème de non-respect de délais, la défaillance des entreprises choisies pour mener les différents travaux, la faible transparence dans le processus de passation des marchés lors de certaines opérations, la mauvaise qualité des études techniques menées par les entreprises est à l'origine des mauvaises estimations des coûts de travaux* ». Ajouté à ces difficultés, un répondant a particulièrement insisté sur deux dimensions complémentaires : le leadership et les jeux politiques. En effet, il ressort qu'un leadership déficient entrave significativement le bon déroulement du processus de maturation au sein du ministère. De plus, des considérations politiques interviennent fréquemment dans le positionnement des projets dans le budget d'investissement de l'État. Dans ce contexte, certains porteurs de projets disposant d'une influence politique exercent des pressions sur les membres de la commission afin d'obtenir la validation de leurs activités, et ce, même lorsque les critères de maturité requis ne sont pas entièrement satisfaits.

Pour les répondants des porteurs de projets, les défis sont beaucoup plus techniques c'est-à-dire leurs manques de capacités technique à élaborer les documents exigés pour le passage en commission de maturation. Il s'agit notamment de l'élaboration des termes de référence en cohérence avec la stratégie sectorielle et l'élaboration des demandes d'offres de services (DAO) qui sont les éléments majeurs nécessaires pour passer en commission de maturation. Ils soulignent également des défis liés à la difficulté d'obtention des signatures locales, faible circulation de l'information, difficulté à obtenir certaines autorisations, surtout pour projets à impact environnemental. Aussi, les répondants jugent inefficace l'encadrement technique du personnel de la Cellule des projets et programmes.

4.3. Proposition de solution d'amélioration

Les résultats ont révélé diverses solutions possibles pour l'amélioration du processus de maturation des projets d'investissement au MINADER. À l'unanimité, les répondants ont mis l'accent sur le renforcement des capacités des tous les acteurs intervenant dans le processus de maturation, l'allocation d'un budget pour les activités de maturation de l'accompagnement jusqu'au passage en commission, la mise d'un système de suivi-évaluation tout au long du processus et la mise en place d'une communication fluide et partage d'information entre les parties prenantes. Cinq répondants ont également souligné que la simplification des procédures, l'actualisation des outils de travail et l'amélioration de la coordination des activités de maturation favorise son efficacité. Les résultats ont également mis en évidence un besoin de moderniser la gestion du processus et l'implication active de la hiérarchie du MINADER qui ont pour rôle la supervision du processus. C'est un aspect évoqué par la majorité des répondants de la cellule des projets. L'intervention de l'enquête de la cellule de projet l'atteste : « *l'implication de Mme le Secrétaire Général du MINADER obligerait les responsables de différents programmes budgétaires à assister aux travaux de maturation.* »

Tableau 6 : Propositions des pistes de solutions des différents acteurs

Enquêtés	Proposition d'amélioration
Commission de maturation	Budgétiser la maturation, renforcer les capacités des membres du secrétariat technique, mettre en place un suivi efficace, améliorer les outils d'analyse, moderniser la gestion du processus, mettre à disposition le matériel de travail, actualisé la banque de projets

Personnel cellule des projets et programme	<p>Simplifier les procédures, renforcer les capacités des cadres impliqués dans la maturation, Améliorer la coordination, mettre en place des indicateurs de performance en mettant en place une grille d'analyse et d'évaluation du processus de maturation, favoriser la participation des bénéficiaires, être à disposition des ressources financière nécessaire directement après chaque commission, fluidifier l'information entre les parties prenantes du processus de maturation.</p> <p>L'implication de Mme le SG ce qui obligerait les responsables de différents programmes budgétaires à assister aux travaux.</p>
Porteurs des projets	<p>Former sur la préparation des éléments de maturité, être accompagné effectivement par le personnel de la cellule des projets, avoir un partage d'information claire et fluide avec les autres parties prenantes</p>

5. Discussion

Les résultats issus de l'enquête qualitative réalisée auprès des membres de la commission de maturation des projets, des porteurs de projets, du personnel de la cellule des projets programmes au sein du MINADER montrent une compréhension relativement homogène de l'importance stratégique du processus de maturation des projets d'investissement public. Cette section propose une analyse de ces résultats à la lumière des concepts mobilisés dans ce travail à savoir l'optimisation des processus, la maturation, les projets d'investissement

public et de la théorie des contraintes (Theory of Constraints, TOC) formulée par Eliyahu Goldratt.

Nous avons fait le constat que le processus de maturation au MINADER est un processus opérationnel comme décrit par Palmberg, 2009, qui contient plusieurs sous-processus qui viennent en support pour le bon fonctionnement du processus opérationnel. Selon les résultats, tous les acteurs intervenant dans les sous-processus reconnaissent l'importance cruciale du processus de maturation des projets d'investissements publics. Ils s'accordent tous que ce processus est essentiel pour : améliorer la performance des projets, assurer la qualité de la dépense publique, garantir l'autosuffisance alimentaire, optimiser la rentabilité et la viabilité des investissements, pour conception de projets adaptés aux réalités locales, inscription des projets au budget d'investissement public et création de projets bancables, facilitant l'accès au financement public. Les enjeux émis par nos répondants corroborent avec les dits de Saroui, (2022) qui souligne que « l'amélioration des études de maturation des projets d'investissements publics est l'un des principaux piliers pour rationaliser l'utilisation des dépenses publiques et améliorer son efficacité » (Saroui, 2022, p321). Cependant, dans le contexte étudié, les dysfonctionnements relevés sont caractéristiques d'un processus non optimal car plusieurs obstacles empêchent une mise en œuvre efficace de cette optimisation. Il s'agit notamment de l'insuffisante maîtrise des documents et des procédures réglementaires, les compétences techniques limitées de certains personnels, la faible coordination entre les différents acteurs impliqués et surtout, l'absence de ressources financières dédiées à la cellule de maturation. On note également que le leadership et les jeux politiques sont des aspects organisationnelle et contextuel qui impact la maturation dans ce ministère. Ces éléments traduisent une organisation dont le processus de maturation souffre de désalignements fonctionnels et de carences structurelles qui limitent l'atteinte de ses objectifs.

Concernant les porteurs des projets, les résultats montrent que la maturation est perçue par comme un levier permettant d'assurer l'inscription au budget d'investissement public (BIP), d'obtenir un financement, et de répondre de manière adaptée aux besoins locaux. Cependant, il apparaît que la mise en œuvre du processus souffre d'un déficit de préparation en amont : absence d'accompagnement structuré, défaut de dispositifs de renforcement des capacités, non-existence d'un suivi systématique des projets portés à maturation. Ce

contraste entre la reconnaissance de l'enjeu et l'insuffisance des moyens disponibles révèle une incohérence entre les intentions politiques et les moyens opérationnels mis à disposition.

Les résultats montrent également que la non-optimisation du processus de maturation impacte négativement la performance des projets financés. Le risque est donc élevé de voir émerger des projets non viables, mal conçus, ou non alignés avec les besoins stratégiques. Ces défis ont également été relevés par *Cameroon Policy Analysis and Research Center* en 2017 qui indique que la difficulté d'élaboration des DAO, l'insuffisance d'évaluation des coûts des projets et le manque d'un cadre de concertation entravent le processus de maturation au Cameroun. Ceci s'explique par le fait que les délais des productions des éléments de maturité des projets sont la plupart des cas en retard due à la non maîtrise de ses éléments par les porteurs de projets et que les informations contenues dans les DAO ne sont pas connues par beaucoup de responsables en charge de la maturation dans les administrations.

Au regard des résultats, parmi les différents défis à souligner, la contrainte financière apparaît comme la contrainte racine, dans la mesure où elle conditionne directement la possibilité de lever les autres freins (compétences, coordination, accompagnement). L'absence d'une dotation budgétaire autonome pour le secrétariat technique entrave la capacité de ce dernier à organiser des ateliers de renforcement des capacités, à assurer un accompagnement structuré des porteurs de projets, et à mettre en œuvre une stratégie de suivi cohérente. Alors dans une telle situation, la théorie des contraintes recommande de concentrer les efforts d'amélioration sur la levée progressive de cette contrainte prioritaire, en mobilisant notamment des stratégies de plaidoyer interne, des partenariats techniques ou des financements complémentaires. Au-delà de ces aspects techniques et financiers, les facteurs organisationnels et contextuels, notamment le leadership et les jeux politiques sont des contraintes à ne pas négliger. Le leadership apparaît comme une dimension transversale dont la défaillance entrave la coordination et la rigueur dans la conduite du processus de maturation. Cette observation trouve un écho dans la littérature sur la gouvernance publique, où le leadership est présenté comme un levier déterminant de performance et de légitimité des institutions (Osborne, 2010).

Par ailleurs, l'influence des jeux politiques évoquée par l'un des répondants met en lumière l'existence d'interférences extérieures dans le positionnement des projets au sein du budget d'investissement de l'État. Il ressort que certains porteurs de projets disposant d'un capital politique exercent des pressions sur la commission afin d'obtenir la validation de leurs initiatives, indépendamment du respect des critères de maturité. Cette dynamique illustre le poids des logiques politiques dans la sélection des projets publics, en contradiction avec l'idéal d'objectivité et de rationalité administrative.

En somme, l'analyse met en évidence que les étapes de la maturation qui reste un défi pour les acteurs sont l'étape de la conception des projets et l'étape de préparation des éléments de maturité. Si ces deux étapes ne sont pas bien menées, le reste des étapes du processus ne donnera pas les résultats attendus. Une reconfiguration structurelle du processus de maturation est nécessaire au sein du MINADER. Une telle réforme permettrait de libérer le processus de ses contraintes actuelles et de tendre vers une meilleure performance des projets d'investissement public, dans une logique de résultat et de développement durable.

En somme, l'analyse met en évidence que les principales étapes de la maturation qui demeurent particulièrement problématiques pour les acteurs sont, d'une part, la phase de conception des projets et, d'autre part, la préparation des éléments de maturité. Lorsque ces deux étapes ne sont pas conduites de manière rigoureuse, l'ensemble du processus se trouve fragilisé et les résultats attendus ne peuvent être atteints. D'autre part, les limites techniques et financières des acteurs intervenant dans le processus entravent significativement les résultats de la maturation. Par ailleurs, on constate également qu'un mauvais leadership et des interférences politiques plombent la crédibilité et l'efficacité du dispositif. Ainsi, la combinaison de ces contraintes techniques, financières, organisationnelles et politiques rend nécessaire une reconfiguration structurelle du processus de maturation au sein du MINADER.

6. Recommandations

Le tableau 7 ci-dessous présente les recommandations que nous proposons pour améliorer le processus de maturation des projets d'investissements publics au MINADER.

Tableau 7 : Recommandations

Recommandations	Axes d'action	Contrôle/ Suivi
Allocation d'un budget à la cellule des projets pour la maturation	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des priorités de la maturation; - Elaborer un plan annuel avec échéancier ; - Faire une budgétisation des activités ; - Faire une demande auprès du ministre. 	Rapports mensuels des activités de maturation, tenue régulière du tableau de bord financier
Mise en place des activités de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins en renforcement de capacités ; - Élaborer le contenu de formation ; - Recrutement des formateurs et experts ; - Organisation de la logistique de la formation ; - Animation des sessions de formation ; - Production des guides pratiques 	Evaluation des acquis des participants à travers les tests pré et post formation

Créer un canal de communication et partage d'information entre les acteurs	se en place d'une plateforme numérique ; Formation et sensibilisation des utilisateurs ;	Feedback des utilisateurs
Mise en place d'un logiciel de gestion	<p>Définir les objectifs et les besoins ;</p> <p>Mettre en place une équipe projet ;</p> <p>Choisir le logiciel adapté</p> <p>Élaborerez un plan de déploiement ;</p> <p>Installer le logiciel ;</p> <p>Migrer les données existantes ;</p> <p>Former les utilisateurs ;</p> <p>Assurer le support et maintenance</p>	<p>Rédaction d'un cahier de charge pour les parties prenantes</p> <p>Mise en place des contrats techniques</p>

Conclusion

La présente étude a permis de mettre en lumière l'importance stratégique de la maturation des projets d'investissements publics dans l'atteinte des objectifs de développement du Cameroun, en particulier dans le secteur agricole à travers les actions du MINADER. Malgré les nombreuses initiatives déployées par l'État, notamment la mise en place du guide de maturation en 2014 par le MINEPAT, les projets continuent de souffrir de faiblesses structurelles importantes, traduites par des retards d'exécutions des projets, des abandons de chantiers, ou encore une faible rentabilité des investissements.

L'analyse des données recueillies auprès des acteurs impliqués dans le processus de maturation au sein du MINADER a confirmé que les causes principales de cette situation résident dans des contraintes internes majeures. L'absence d'un budget dédié à la maturation, le manque de formation continue et de compétences spécialisées, faible coordination entre les parties prenantes ainsi qu'un mauvais leadership et des interférences politiques, représentent les principaux freins à une mise en œuvre efficace du processus.

Face à ces constats, des recommandations concrètes ont été formulées. Il s'agit notamment d'allouer une ligne budgétaire spécifique pour soutenir les activités du secrétariat technique de maturation, d'organiser des programmes de renforcement des capacités accompagnés de guides pratiques, créer une plateforme numérique favorisant le partage d'informations et la synergie entre les différents acteurs, promouvoir un leadership participatif afin d'assurer une meilleure coordination et une prise de décision plus objective.

En somme, pour que le MINADER puisse véritablement jouer son rôle dans la réalisation des objectifs d'émergence du Cameroun, une réforme structurelle du processus de maturation s'impose. Celle-ci passe non seulement par un meilleur encadrement institutionnel et financier, mais aussi par une culture de la performance et de la collaboration. Optimiser la maturation des projets, c'est garantir des investissements publics plus efficaces, plus durables et réellement porteurs de développement pour les populations.

Référence

- Ouvrages ou chapitres d'ouvrages :

Ayerbe, Cécile, et Audrey Missonier. 2007. « Validité interne et Validité Externe de l'étude de Cas : Principes et Mise En Oeuvre Pour Un Renforcement Mutuel ». Revue Finance Contrôle Stratégie 10 (2) : 37-62. <https://ideas.repec.org/a/dij/revfcs/v10y2007iq2p37- 62.html>.

Cooke-Davies, T.J. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management projects. International Journal of Project Management. 21. 471-478

CNED. (2008, Décembre). Guide de maturation des grands projets d'infrastructure économique et sociale, partie 1, *Méthodologie générale*, CNED, MdF. Alger.

CP-DSDI. (2021). *Guide-de-Maturation-des-Projets-Investissements-CAMTEL*.

Deslauriers, Jean-Pierre. 1991. *Recherche qualitative : guide pratique*. McGraw-Hill. Thema.
<https://zavo.info/UU2aPg>.

Genin, P., Lamouri, S., & Albain, C. (2007). Mise en place d'un module de planification avancée reposant sur la théorie des contraintes. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 26(4), Article 4. <https://doi.org/10.53102/2007.26.04.737>

Jasmin, E. (2013). *Gestion par processus et optimisation des processus*. 91.

Lanore, P. (2023). 2. Théorie des contraintes. *Développement personnel*, 122 —130.
https://shs.cairn.info/article/MARD_LANOR_2023_01_0122

Maes, J., & Debois, F. (2023). Outil 1. Le cycle de vie d'un projet. *BàO La Boîte à Outils*, 3, 10-11. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-du-chef-de-projet--9782100848225-page-10>

Meyer, Christine Benedicte. 2001. « A Case in Case Study Methodology ». Norwegian School of Economics and Business Administration, 24. <https://jashotta.tripod.com/case.pdf>.

MINEPAT (2014). Guide de maturation des projets d'investissement public

MINEPAT. (2023). *Plan Intégré d'Import-Substitution Agro Pastoral et Halieutique 2024-2026* (No. 1 édition ; p. 88).

- **Articles :**

Noah Edzimbi, F. X. (2021). Intelligence économique et maturation des projets de développement local au Cameroun. *Revue Espace Géographique et société Marocain*, 52.

Yin, Robert K. 2003. Case Study Research Design and Methods. 3e éd. Vol. 5. London : Sage Publications. <https://iwansuharyanto.files.wordpress.com/>

- **Rapports de recherche :**

CAMERCAP-PARC. (2017, avril). *Comment améliorer la maturation des projets au Cameroun? Élaboration d'un manuel de références des normes de maturation des projets d'investissements publics au Cameroun*. 42p.

- **Mémoires et thèses :**

Saraoui, A. (2022). La rationalisation des dépenses publiques à travers la gestion des projets d'investissement : Le cas de la maturation des projets d'investissement public., 15(1), 315-332. <https://asjp.cerist.dz/en/article/193198>

Jussyk, T. (2017). *UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI* (Projet d'amélioration et d'optimisation de processus : Gestion de phase d'implantation, p. 141).

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien pour personnel Cellule des Projets et Programmes

Préambule : *Dans la cadre d'un travail académique en vue de l'obtention d'une maîtrise professionnel à L'Ecole d'Administration Publique (ENAP), nous vous invitons à répondre ce questionnaire qui vise à recueillir des informations essentielles à l'analyse de l'optimisation du processus de maturation des projets d'investissement public au Ministère de l'Agriculture et du Développement Rurale au Cameroun : Enjeux et défis. Vos réponses, anonymes et confidentielles, seront exclusivement utilisées dans nos travaux de recherche. Nous vous remercions par avance pour le temps que vous nous accorderez. (Consentement Verbale)*

PARTIE I : Compréhension et perception du processus de maturation

1. Pouvez-vous décrire comment se déroule actuellement la maturation d'un projet d'investissement au MINADER ?
2. Quels sont les documents ou outils utilisés durant le processus de maturation ?
3. Quelle appréciation faites-vous du processus actuel de maturation des projets d'investissement publics au MINADER ?
4. Quelles sont, selon vous, les principales étapes de ce processus qui constituent une entrave à la bonne maturation des projets ?

PARTIE II : Enjeux et défis rencontrés

5. Selon vous, à quoi sert la maturation des projets dans le cadre des investissements publics ?
6. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans le processus de maturation ?
7. Quelles sont les principales limites en termes de ressources humaines, techniques ou financières pour accompagner efficacement les projets ?

PARTIE III – Perspectives d'amélioration

8. Quelles améliorations concrètes proposez-vous pour rendre le processus de maturation plus efficace ?
9. Quels types de formations ou outils seraient utiles pour renforcer vos capacités ou celles des porteurs de projets. ?

Annexe 2 : Guide d'entretien pour la Commission de maturation

Partie I : Etat de lieux de la maturation

1. Quelle est votre appréciation du processus actuel de maturation des projets d'investissements publics
2. Quels sont les critères utilisés pour juger de la maturité d'un projet avant son inscription dans le budget d'investissement public ?

Partie II : Enjeux de la maturation

3. Quels sont les principaux objectifs poursuivis par la maturation des projets d'investissement publics ?
4. En quoi une bonne maturation des projets peut-elle améliorer l'efficacité des investissements publics dans le secteur agricole ?

Partie III : Défis du processus de Maturation

5. Quelles sont les principales contraintes auxquelles fait face la commission dans le processus de maturation ?
6. Selon vous, quelles sont les conséquences d'une mauvaise maturation de projet ?

Annexe 3 : Guide d'entretien pour porteurs de projets

- 1- Pouvez-vous nous parler des éléments requis pour la maturation de vos projets ?
- 2- Comment êtes-vous accompagnée par le MINADER pour la préparation des éléments de maturation de votre projet ?
- 3- Pensez- vous que cet accompagnement est efficace et comment pensez-vous qu'on pourrait l'améliorer ?
- 4- Quelles sont les difficultés que vous rencontriez lors de la maturation de vos projets ?
- 5- Pensez- vous que lors de la maturation la maintenance des produits d'investissement est réellement prise en compte dans la maturation des projets

Annexe 4 : Matrice d'analyse thématique des porteurs des projets

N°	Objectifs de la maturation	Éléments requis	Accompagnement du MINADER	Prise en compte de la maintenance	Difficultés rencontrées
Personne 1	Garantir des projets bien conçus et adaptés aux besoins locaux	TDR, études de faisabilité, DAO, devis fournisseurs	Sensibilisation tardive et accompagnement jugé inefficace, séances précipitées	Non prise en compte – priorité aux infrastructures plutôt qu'à la maintenance	Manque de formation, faible circulation de l'info, difficulté d'obtenir les signatures locales
Personne 2	Assurer l'inscription au BIP et répondre aux attentes des bénéficiaires	Conception, exécution, maintenance, exploitation, retour d'expérience	Encadrement présent mais faible capacité technique des agents, absence d'exemples concrets	Non – besoin d'élargir la participation aux CTD pour garantir la durabilité	Absence d'études de faisabilité, difficulté à monter les DAO
Personne 3	Atteindre les résultats prévus en lien avec les besoins réels	TDR, études de faisabilité, DAO, devis	Encadrement technique pour la rédaction et relecture des TDR	Oui, mais mal appliquée – non-respect des clauses de maintenance dans les conventions	Difficulté à obtenir certaines autorisations, surtout pour projets à impact environnemental
Personne 4	Produire des projets bancables et éligibles au financement public	TDR ancrés dans la stratégie, objectifs, activités, DAO, devis fournisseurs	Suivi technique par la cellule des projets – accompagnement clair et structuré	Non – faute de ressources financières pour planifier la maintenance	Difficulté à élaborer les DAO et TDR en lien avec la stratégie sectorielle

Annexe 5 : Matrice d'analyse thématique des membres de la commission de maturation

Personne	Enjeux de la maturation (Q1)	Apports d'une bonne maturation (Q2)	Conséquences d'une mauvaise maturation (Q3)	Critères de maturité utilisés (Q4)	Contraintes majeures rencontrées (Q5)	Facteurs de succès identifiés (Q6)
Personne 1	Permet d'améliorer la vie des paysans et les rendements agricoles	Assure des rendements agricoles et amélioration des conditions de vie	Objectifs des projets non atteints	PV signé lors des sessions CIMP	Manque de commodité	Ressources disponibles et dossiers bien rédigés
Personne 2	Amélioration de la qualité de la dépense publique, aide à la programmation	Alloue les ressources de façon plus efficace	Sous-consommation, mauvaise exécution	Analyse du projet et alignment stratégique	Absence de matériel, motivation faible	Résolution des problèmes et écoute des membres
Personne 3	Amélioration de la performance et des conditions de vie	Respect du délai, coût, atteinte des objectifs	Retards, surcoûts, non-satisfaction des besoins	Cohérence, pertinence, coût, délai	Faible maîtrise du processus, absence d'éléments réglementaires	Volonté politique, cadre favorable, cohérence budgétaire
Personne 4	Évaluer le besoin réel, garantir	Estimation réaliste, levée des contraintes,	Mise en œuvre compromise,	Obtention du visa de maturité	Manque de capacités, faibles	Sélection stratégique, formulation rigoureuse

	rentabilité et durabilité	tableau de bord clair	difficultés d'exécution		moyens financiers et humains	
Personne 5	Améliorer la qualité, la faisabilité et la viabilité des projets	Optimisation des ressources, impact accru	Retards, dépassements de budget, échecs	Critères techniques, financiers, environnementaux	Non-respect des procédures, qualité faible des études	Objectifs clairs, implication, suivi-évaluation

Annexe 6 : Matrice d'Analyse thématique du personnel de la cellule des projets et programmes

Personne	Appréciation du processus (État des lieux)	Contraintes et outils disponibles (État des lieux)	Défis rencontrés dans l'accompagnement (Enjeux)	Coordination et limites observées (Enjeux)	Propositions d'amélioration (Perspectives)
Personne 1	Processus utile mais entravé par des dysfonctionnements	TDR, études de faisabilité, DAO, indicateurs – obstacles : lourdeurs, faible coordination, manque de transparence	Faiblesse des compétences, manque de clarté, résistance au changement	Coordination insuffisante, manque de communication	Simplification, renforcement des capacités, digitalisation
Personne 2	Manque de renforcement des capacités	Guide MINEPAT – pré-examen non assuré, budget sans visa	Manque d'appropriation, mauvaise connaissance des textes	Bonne coordination	Renforcement des capacités, dotation matérielle, suivi

Personne 3	Doit être amélioré au niveau des examens et moyens	Grille de maturité, décret – Absence d'archivage numérique, primes non versées	Retard dans le dépôt des projets, manque de matériel	Coordination existante mais lenteurs	Fixer calendrier, grille d'évaluation, sessions préalables
Personne 4	Non maîtrisé par les acteurs, sous-financé	Manuel de sélection, guide maturation – Préparation non budgétisée	Mauvaise préparation et estimation des coûts	Coordination correcte mais manque de financement	Clarifier éléments de maturation, renforcer les compétences
Personne 5	Absence de dimensionnement des projets	Non renseigné – Maturation réduite à vérification de pièces	Démotivation des porteurs après échec de financement	Coordination correcte	Budgétiser les ressources et impliquer les parties
Personne 6	Moyennement satisfaisant	TDR peu solides, pas de vraie estimation des coûts, volet social négligé	Manque de connaissance des porteurs	Coordination partielle	Renforcement de capacités, ateliers pratiques
Personne 7	Nécessite une amélioration rigoureuse	TDR, arrêtés – manque de mise à jour documentaire	Manque de documentation et de rigueur	Coordination insuffisante	Suivi strict, disponibilité des documents et acteurs
Personne 8	Pas satisfaisant	Guide MINEPAT, décret – Budgétisation ignorée	Méconnaissance des textes, découragement des porteurs	Coordination insuffisante	Implication des SG, respect des textes, mise à niveau

Personne 9	Mitigé, interaction entre organes limitée	Études de faisabilité absentes, lenteur budgétisation	Manque d'appropriation des textes	Coordination entravée par asymétrie d'informations	Budgétiser les sessions, former, accompagner techniquement
-------------------	---	---	-----------------------------------	--	--