

Evaluation des performances des projets et programmes de développement rural au Cameroun

[Performance evaluation of rural development projects and programs in Cameroon]

Awe Baina Modeste^{1,2}, Manu Ibrahim Nformi³, Eso Ondo Angeline Martine⁴, Tiwan Gildas⁵, Daiwe Baina Seraphin⁶, and Mai Godne Baina Hippolyte⁷

¹Département de Socio-économie Rurale et de Vulgarisation agricole, Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, Université de Dschang, BP 96, Dschang, Cameroun

²Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA), Yaoundé, Cameroon

³Département de Socio-économie Rurale et de Vulgarisation agricole, Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, Université de Dschang, BP 96, Dschang, Cameroon

⁴Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA), Yaoundé, Cameroon

⁵Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Dschang, BP 96, Dschang, Cameroon

⁶Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Maroua, BP 46, Maroua, Cameroon

⁷Economie et Sociologie Rurale, Institut Supérieur d'Agriculture et de Gestion d'Obala – ISAGO, BP 233, Obala, Cameroon

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This study on the evaluation of the performance of the portfolios of technical and financial partners of rural development projects and programmes in Cameroon, was carried out between July 2018 and November 2019. Its overall objective was to contribute to the assessment of the performance of projects and programmes in order to propose areas for improvement with a view to their overall success. Specifically, it was a question of assessing the technical and financial performance of rural development projects and programmes in Cameroon. The data were collected during individual and group interviews with the various stakeholders of development projects and programmes in Cameroon. Three hundred and sixty-nine (369) people, including representatives of technical and financial support agencies, project and programme staff, strategic and operational partners, beneficiaries and residents were surveyed with a participation rate of 91.86%. Descriptive statistics were used for data analysis with SPSS version 26 and Excel. For other types of data, we verified their consistency against existing literature. The analysis of the data shows that seventeen (17) main technical and financial support agencies have been involved in the rural sector over the past two decades through fifty-six (56) rural development projects and programmes. The number of projects and programmes by portfolio of technical and financial support agencies varies from 2% for the smallest portfolio to 14% for the largest portfolio. The best performing technical and financial support agencies have a portfolio performance of 82% compared to 6% for the least performing. The portfolios of technical and financial partners, whose performance is very satisfactory, are those who have projects and programmes for setting up infrastructure such as the construction of slaughterhouses, rural electrification or the construction of factories etc. Moreover, it appears from our analysis that 53% of the financial resources granted by the technical and financial support agencies are not disbursed, which gives an average overall financial performance of 47%.

KEYWORDS: Evaluation, Performance, Project, Programme, Rural development.

RESUME: Cette étude sur l'évaluation de la performance des portefeuilles des partenaires techniques et financiers des projets et programmes de développement rural au Cameroun, a été réalisée entre Juillet 2018 à Novembre 2019. Elle avait pour objectif global, de contribuer à l'appréciation des performances des projets et programmes afin de proposer des axes d'améliorations dans une perspective de réussite globale desdits projets et Programmes. De manière spécifique, il était

question d'évaluer les performances technico-financières des projets et programmes de développement rural au Cameroun. Les données ont été collectées lors des entretiens individuels et de groupes avec les différentes parties prenantes des projets et programmes de développement au Cameroun. Trois cent soixante-neuf (369) personnes, à l'instar des représentants des agences d'appuis techniques et financières, des personnels des projets et programmes, des partenaires stratégiques et opérationnels, des bénéficiaires et des personnes riveraines ont été enquêtées avec un taux de participation de 91,86%. Les statistiques descriptives ont été utilisées pour l'analyse des données avec les logiciels SPSS version 26 et Excel. Pour d'autres types de données, nous avons vérifié leur cohérence par comparaison à la littérature existante. Il ressort de l'analyse des données que: dix-sept (17) principales agences d'appuis techniques et financiers sont intervenues dans le secteur rural ces deux dernières décennies à travers cinquante-six (56) projets et programmes de développement rural. Le nombre de projets et programmes par portefeuille des agences d'appuis techniques et financiers varie de 2% pour le plus petit portefeuille et 14% pour le plus grand portefeuille. Les agences d'appuis techniques et financiers les plus performants ont des performances de leurs portefeuilles de 82% contre 6% pour les moins performants. Les portefeuilles des partenaires techniques et financiers dont les performants sont très satisfaisantes, sont ceux qui ont des projets et programmes de mise en place des infrastructures telles que la construction des abattoirs, l'électrification rurale ou la construction des usines etc. Par ailleurs, il ressort de notre analyse que 53% des ressources financières accordées par les agences d'appuis techniques et financiers ne sont pas décaissées, ce qui donne une performance financière globale moyenne de 47%.

MOTS-CLEFS: Evaluation, Performance, Projet, Programme, Développement rural.

1 INTRODUCTION

L'agriculture est déterminante parce que 75 % des pauvres du monde vivent dans les zones rurales, et parce que ce secteur a une grande influence sur la croissance économique, la réduction de la pauvreté et la viabilité à long terme de l'environnement (Banque Mondiale, 2008). Cependant, il convient d'y intégrer le niveau de vie qui s'exprime à travers les indices de croissance économique. Toutefois, la préférence va de plus en plus à la considération des effets produits directement sur la vie des populations par la croissance de ces indices. D'ailleurs, les pays « qui ont gagné des sommes fabuleuses en vendant du pétrole se retrouvent classés parmi les pays les plus riches du monde, sans que cela ne corresponde à une croissance réelle de l'ensemble de l'économie et encore moins à leur développement ». La proportion de la population vivant en-dessous du seuil de pauvreté au Cameroun est passée de 40,2% en 2001 à 37,5% en 2014 enregistrant une baisse de 2,7 points sur la période. Bien loin de la cible qui était de situer le taux de pauvreté à 25,3% en 2015. La cible visée reste très éloignée du niveau de performance dans ce domaine 15 ans après. Cette pauvreté demeure un phénomène prépondérant en milieu rural et ce malgré tous les efforts déployés à travers les politiques de développement. Contrairement au milieu urbain où on connaît une baisse du taux de pauvreté de 9,0 points entre 2001 et 2014, il a plutôt augmenté en milieu rural, passant de 52,1% à 56,8% sur la même période, (INS, 2015). Plus récemment, ces engagements ont été réaffirmés dans la Déclaration de Malabo 5 sur la croissance accélérée de l'agriculture, dans laquelle les États se sont engagés à mettre fin à la famine en Afrique d'ici 2025 (OCDE/FAO 2016).

L'agriculture et les secteurs qui lui sont associés sont essentiels pour le développement mais aussi pour la lutte contre la pauvreté de masse et l'insécurité alimentaire, car ils sont source d'emplois, d'activité et de revenus dans ces pays. Par ailleurs, l'analyse des contributions sectorielles au PIB au Cameroun, met en exergue les gains probables liés à la diversification de l'économie, l'accent étant mis sur la relance de l'agriculture, la transformation des matières premières et le lancement de grands projets d'infrastructures. Considéré comme prioritaire, le secteur primaire connaîtrait une croissance de 5% en moyenne annuelle sur la période 2010-2020 avec un pic de 5,5% en 2015, (DSCE, 2010). Cette contribution controversée du secteur rural nous amène à nous interroger sur l'apport des efforts exponentielles au secteur rural sous forme projet, pour améliorer son développement. De tout ce qui précède, on est en droit de s'interroger sur la contribution des projets du secteur rural au développement du Cameroun.

Au Cameroun, le développement économique d'une manière générale, repose principalement, comme la plupart des pays africains en développement, sur le secteur primaire. Le secteur agricole emploie près de 70% de la population active et représente 40% des recettes d'exportation (cahiers économiques du Cameroun, 2011). Les projets de développement rural sont des opportunités créées dans le but de répondre à des besoins fondamentaux, spécifiques et vitaux des populations socioéconomiquement les plus démunies. Ils ont favorisé l'accès de plusieurs communautés rurales aux services socioéconomiques de base à travers des infrastructures et équipements sanitaires, scolaires, hydrauliques, agricoles, etc. Quand bien même la tendance est toujours d'initier des projets/programmes de développement, force est de constater que « depuis les indépendances, ils n'ont pas dans l'ensemble tenu leurs promesses.

2 PROBLEMATIQUE

Ela, (1990), évoque les nombreux échecs des projets de développement qui laissent la place à l'éclosion de relations conflictuelles entre dirigeants et paysans. Il met l'accent sur les sommes faramineuses investies pour développer l'Afrique mais qui finissent par n'avoir que des conséquences néfastes perçues à travers l'éclatement des groupes sociaux, les conflits d'intérêts, etc. Merlin, (1991), en parle quand il souscrit à la thèse selon laquelle une aide pour être bénéfique ne doit venir qu'en réponse à un désir manifeste par le bénéficiaire. Dans son livre, il montre comment des populations ou mieux encore des dirigeants, gourmands de « l'aide internationale » font l'effort d'adapter celle-ci à leurs localités. Cette dimension relève le problème de la compatibilité physique entre les projets de développement et les milieux où ils s'exercent. Toutefois, certains auteurs lient de façon explicite l'échec des projets de développement en Afrique subsaharienne à la prédisposition des paysans à prendre en charge les projets qui leur sont destinés. L'évaluation des activités des projets et programmes est un sujet d'actualité, il serait le point faible du management de projets au Cameroun.

Pour les pays en voie de développement comme le Cameroun et par sa contribution à l'obtention des résultats de qualité dans les projets de développement, l'évaluation est un sujet sur lequel il serait intéressant de se pencher afin d'avoir un éclairage sur l'orientation qu'il est en train de prendre dans les projets de développements. Ceci conduit alors à des travaux d'évaluation de l'atteinte des objectifs desdits projets et programmes de développement rural. Ceci suscite un questionnement en rapport avec l'organisation de l'intervention des Projets et des Programmes de développement rural au Cameroun. Ainsi, l'évaluation des performances des projets et programmes sert à mesurer le niveau d'atteinte des objectifs. La question centrale qui soutient donc notre étude est celle de savoir: Quel est le niveau de satisfaction des projets et programmes pour le développement rural au Cameroun ? Dans le souci d'apporter des réponses à la fois constructives et réalistes à notre problématique, il s'avère indispensable de s'avoir si les projets et programmes ont-ils atteints leurs objectifs initiaux de développement en zone rurale ?

3 OBJECTIFS DE L'ETUDE

La présente étude se propose de contribuer à l'amélioration des connaissances sur l'évaluation de la performance des projets/programmes de développement rural au Cameroun. Il est question pour nous de savoir si les projets et programmes ont atteint leurs objectifs initiaux formulés. L'atteinte de cet objectif global nécessite la réalisation des objectifs spécifiques ci-après:

1. Evaluer la performance technique des projets et programmes de développement rural au Cameroun;
2. Evaluer la performance financière des projets et programmes de développement rural au Cameroun.

4 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette section présente en détails: le choix et la présentation de la zone d'étude, le choix de la méthode, les types de données, les outils d'enquête, les populations d'étude, les échantillonnages, les variables et l'analyse des données en rapport avec l'étude.

4.1 CHOIX DE LA ZONE D'ÉTUDE

L'étude a été menée au Cameroun parce que la problématique du développement rural via les Projets et les Programmes est le cheval de bataille depuis plusieurs décennies.

4.2 PRÉSENTATION DE LA ZONE D'ÉTUDE

La présentation de la zone d'étude est extraite de l'Annuaire Statistique du Cameroun de l'INS, (2010). Le Cameroun est situé au fond du golfe de Guinée, entre le deuxième et le douzième degré Nord dans le golfe de Guinée, le Cameroun se présente comme un grand triangle s'inscrivant entre l'Océan Atlantique, le lac Tchad et le bassin du Congo. Il a des frontières avec le Nigeria, le Tchad, la République Centrafricaine, le Congo, le Gabon et la Guinée équatoriale. Le Cameroun est un territoire vaste d'une superficie totale de 475650 km², dont 466.050 km² pour la partie continentale et 9600 km² pour la partie maritime. Le taux de croissance démographique est d'environ 2,8% par an. 56% de la population à moins de 20 ans.

Le pays est organisé en 10 régions découpées en 58 départements et 373 arrondissements. Le processus de décentralisation en cours permettra à terme le transfert de certaines compétences administratives et financières de l'État vers la Commune qui épouse en général le contour géographique d'un arrondissement. Le pays comporte une variété de paysages, de zones

géomorphologiques et climatiques qui peuvent être regroupées en cinq entités régionales ou zones agroécologiques distinctes. Du point de vue de l'étendue et des caractéristiques pluviométriques et pédologiques (qui sont parmi les plus importantes pour la production agricole), les cinq grandes unités écologiques qui composent le territoire national sont: (i) la zone soudano sahélienne, (ii) la zone de savane guinéenne, (iii) la zone des hauts plateaux de l'Ouest, (iv) la zone côtière et maritime et, (v) la zone des forêts tropicales (voir figure 1).

L'agriculture est très présente au Cameroun. Tout comme l'environnement, l'agriculture est très diversifiée. Selon la Banque Mondiale (2007), elle peut être considérée comme le pilier de l'économie du Cameroun avec une contribution de 20% au PIB. En 2009, il ressort que 42% de la population est rurale et la croissance de l'agriculture est de 4% par an depuis 1988 (Banque Mondiale, 2008).

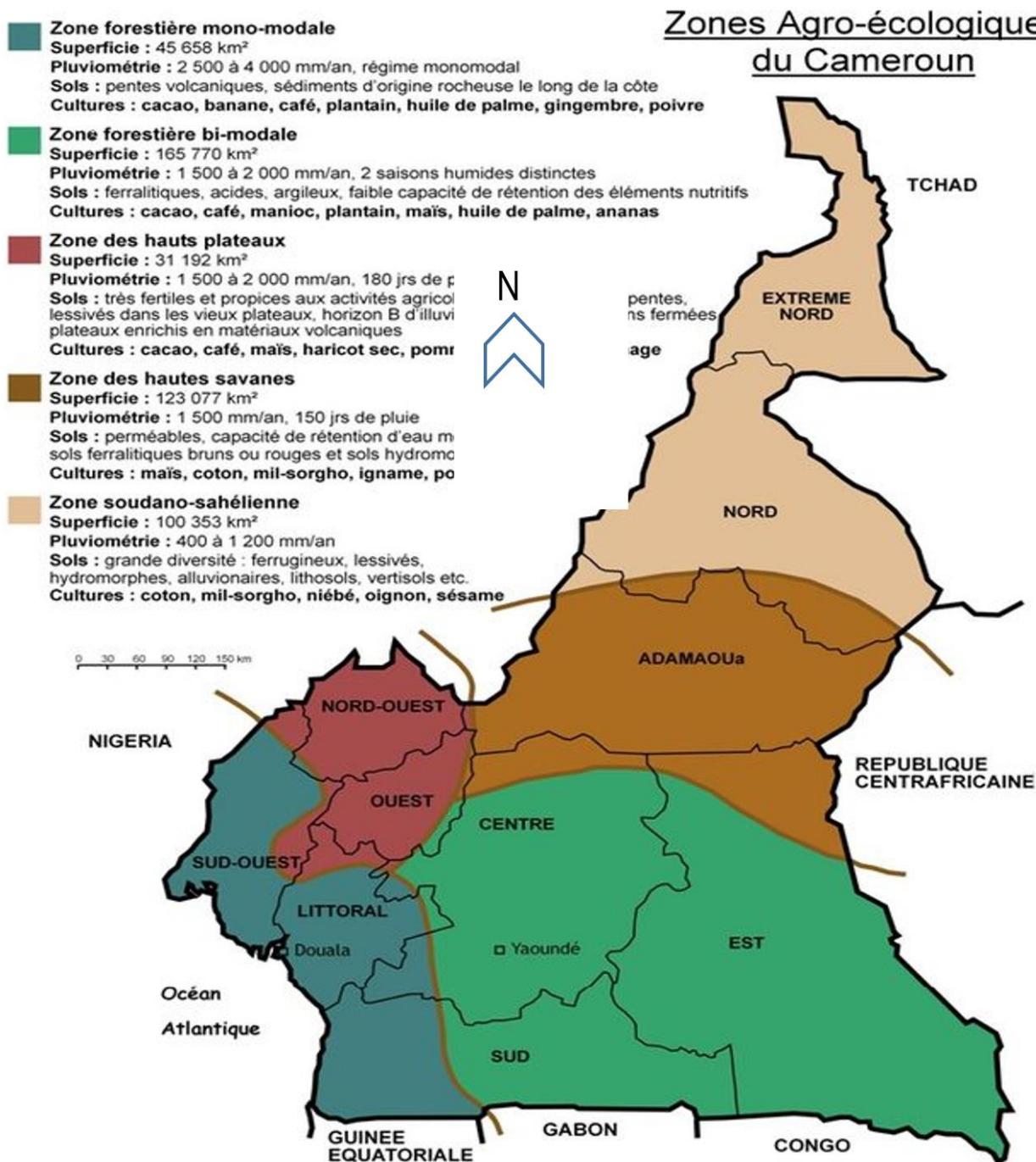


Fig. 1. Carte des zones agroécologiques du Cameroun

Source: Annuaire statistique du Cameroun, 2000.

4.3 COLLECTE DES DONNÉES

Pour mener à bien cette recherche, la collecte des données s'est faite à l'aide de la recherche documentaire et des entretiens semi-directifs. Ces données ont été collectées aux moyens des trames d'enquêtes (questionnaires), des guides d'entretien et des observations directes sur le terrain. Durant cette phase, des entretiens ont eu lieu avec des personnes ressources: de la Direction d'Etudes, Planification et Coopération (DEPC) ainsi que de la cellule de suivi du MINADER, de la Direction d'Etudes, Planification, Coopération et Statistique (DEPCS) ainsi que de la cellule de suivi du MINEPIA et l'équipe de gestion et du suivi du *Development Assistance Database* (DAD) du Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT), des représentants des agences d'appui technique et financier, des Coordonnateurs de projets et programmes, des responsables de suivi-évaluation, des partenaires techniques stratégique et opérationnels, des bénéficiaires et des populations riveraines.

Par ailleurs, une revue de la documentation disponible dans les archives des ministères de tutelles, des différents partenaires techniques et financiers et des Projets/programmes de développement rural en lien avec les évaluations ont complété les données collectées.

Les enquêtes ont eu lieu avec des trames d'enquêtes bien structurées et normatives.

4.4 MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE

L'échantillon était de type probabiliste et la technique d'échantillonnage par grappes a été utilisée. Il s'agissait de subdiviser une population homogène (projets/programmes de développement rural) en grappe (agence d'appui technique et financier ou bailleur de fonds).

Le type d'échantillonnage utilisé lors des entretiens est la méthode « boule de neige ». Cette méthode consiste à identifier dans un premier temps quelques acteurs qui interviennent dans le développement rural et qui sont connus. A partir de ces derniers, d'autres acteurs additionnels ont été recensés; ce, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'information nouvelle.

Le choix des enquêtés s'est fait sur la base du critère d'opérationnalité lors des entretiens. Ce critère a permis de recenser des acteurs de développement rural sur l'ensemble du territoire. Les différents acteurs recensés sur la base de ce critère ont constitué l'échantillon.

Un échantillon raisonné a été constitué de façon aléatoire et soumis à l'enquête. Le groupe proposé était composé de trois cent soixante-neuf (369) individus qui ont constitué l'échantillon avec un taux de participation effectif à l'enquête et aux entretiens de 91,86%, soit trois cent trente-neuf (339).

La taille d'échantillon s'est calculée avec la formule suivante:

- $n = t^2 \times p \times (1-p) / m^2$;
- n: Taille d'échantillon minimale pour l'obtention de résultats significatifs pour un événement et un niveau de risque fixé;
- t: Niveau de confiance (la valeur type du niveau de confiance de 95 % sera 1,96);
- p: proportion estimée de la population qui présente la caractéristique;
- m: Marge d'erreur (généralement fixée à 5 %).

Ainsi, pour un événement ayant une probabilité de réalisation de 40 %, en prenant un niveau de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 5 %, la taille d'échantillon devra être de: $n = 1,96^2 \times 0,4 \times 0,6 / 0,05^2 = 368,79$. Soit 369 individus.

4.5 VARIABLES

La recherche quantitative a pour objet de tester la validité du modèle de recherche. L'étude a été composée de deux types de variables. Dans ces deux types de variables, des variables indépendantes (les éléments d'évaluation des projets de développement rural) et une variable dépendante (pertinence des projets et programmes de développement rural). La deuxième est la variable expliquée ou dépendante, c'est celle dont on recherchait la réponse. Ici, c'était « la pertinence des projets et programmes ». La variable explicative, la première, est la cause du phénomène à expliquer.

4.6 ANALYSE DES DONNÉES

Cette section porte sur la manière dont s'est réalisée l'analyse, les techniques statistiques qui ont été employées, l'utilisation des programmes informatiques, etc. Les instruments de mesure peuvent être définis comme les supports matériels nécessaires à la collecte des données d'étude; dans la plupart des cas, il s'agit du questionnaire et de guide d'enquête. Dans le

cadre de notre étude, le questionnaire a été retenu comme instrument de mesure complété par un guide d’entretien. Dans le cadre de cette étude, les logiciels SPSS version 26 et Excel ont été utilisés pour la pertinence de leurs résultats, leur simplicité, leur grand nombre de procédures statistiques. Ces logiciels nous ont permis de faire les statistiques descriptives (fréquence, moyenne entre autres) qui ont permis d’analyser certaines données. Pour les données issues des entretiens semi-directifs, des croisements et des tris des données/informations nous ont permis de faire le cadrage sémantique des résultats. Cette méthode de croisement et de tri consistait à regrouper les mêmes données par thème, faire des croisements entre les différents thèmes sur la base des modèles proposés pour leur mise en place et les comparer avec la littérature existante.

5 RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Cette section présente les résultats et discussions de l’étude.

5.1 EVALUATION DE LA PERFORMANCE TECHNICO-FINANCIÈRE DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT RURAL AU CAMEROUN

L’ensemble du portefeuille projets et programmes de développement rural qui a fait l’objet de l’étude est constitué de:

- Dix-sept (17) partenaires techniques et financiers ayant intervenus dans le secteur rural ces deux dernières décennies;
- Cinquante-six (56) projets et programmes de développement rural mis en œuvre au Cameroun durant les deux dernières décennies.

Tableau 1. Situation du portefeuille projet par partenaires techniques et financiers

N°	Désignation/dénomination	Nombre projets	Fréquence
1.	ADB - cots Bank	5	9%
2.	AFD - French Development Agency	7	13%
3.	BADEA - Arab Bank for Economic Development in Africa	1	2%
4.	BID - Banque Islamique de Développement	8	14%
5.	Deutsche Bank S.A.E of Espana	1	2%
6.	EDF – European Development Fund	8	14%
7.	Exim Bank China	1	2%
8.	Exim Bank India	1	2%
9.	Foundation AZIZ Mahmut Hudayi Vakfi of Turkey	1	2%
10.	GIZ - German Agency for Technical Cooperation	3	5%
11.	IFAD - International Fund for Agricultural Development	2	4%
12.	ITFC – International Islamic Trade Finance Corporation	1	2%
13.	JICA - Japan International Cooperation Agency	3	5%
14.	KFW - German Cooperation Bank	6	11%
15.	NSF - Nigerian Spécial Funds	1	2%
16.	PNUD - United Nations Development Programme	2	4%
17.	World Bank Trust Fund	5	9%
Total		56	100%

Le tableau 1 présente l’ensemble des 50% des portefeuilles projets/programmes de développement rural des dix-sept (17) partenaires techniques et financiers ayant intervenus au Cameroun, durant les deux dernières décennies environ dans le secteur rural. Ce tableau fait état de la situation de cinquante-six (56) projets et programmes financés par les PTF au Cameroun durant cette période. Il en ressort que le nombre de projet par portefeuille des partenaires techniques et financiers varie d’un (01) à huit (08), soit 2% pour le plus petit portefeuille et 14% pour le plus grand portefeuille. Ceci nous a permis de faire l’évaluation des performances de ces différents projets et programmes des partenaires techniques et financiers.

Une analyse situationnelle des deux dernières décennies, a permis de mettre en exergue, la performance globale des projets et programmes de développement rural, financés par les partenaires techniques et financiers de coopération au Cameroun.

Pour ne prendre pour référence que la période post Programmes d'Ajustements Structurels (PAS) et la reprise du processus de planification du développement. Cette étude a permis de faire une évaluation de la performance des projets et programmes de développement rural au Cameroun sur la période de près de deux décennies passées.

Par ailleurs, l'évaluation a été faite par rapport aux conditions de la phase conception, démarrage, mise en œuvre et évaluation d'impacts des projets et programmes de développement rural. Il s'agissait entre autres de: (i) leurs intégrations dans l'environnement institutionnel et réglementaire au Cameroun, (ii) leurs réalisations techniques, (iii) leurs rentabilités socio-économiques, et (iv) la disposition de leurs financements pour leurs mises en œuvre, etc.

Il ressort de ce graphique que les partenaires techniques et financiers les plus performants ont des performances de leurs portefeuilles projets de 92% pour EximBank, 90% pour Deutsche Bank S.A.E of Espana et 85% pour EximBank India. Par ailleurs, les partenaires techniques et financiers les moins performants ont des performances de leurs portefeuilles projets de 9% pour la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA), 22% pour la Foundation AZIZ Mahmut Hudayi Vakfi of Turkey et 25% pour la KFW. Les portefeuilles des partenaires techniques et financiers dont les performances sont élevées (très satisfaisantes), sont ceux qui ont des projets de mise en place des infrastructures telles que la construction des abattoirs et des chambres froides, l'électrification rurale ou la construction d'une usine. Ces projets ne font pas intervenir un bénéficiaire direct lors de la phase de conception. Le bénéficiaire direct intervient en aval lorsque la mise en œuvre du projet est effective. Par contre, les portefeuilles des partenaires techniques et financiers les moins performants sont ceux des projets dont la cible est directement impliquée dans la mise en œuvre. Ce sont des projets orientés surtout vers des actions sociales comme le Programme de développement et de fourniture des services sociaux de base. Le développement rural est donc plus qu'un simple développement agricole car il englobe un espace, l'espace rural, où l'agriculture est au centre d'un système socio-économique au sein duquel, existent des activités différentes, avec des fonctions et des objectifs diversifiés, qui sont tous à intégrer et coordonner dans une optique de développement cohérent, durable et solidaire.

Selon Morize, (1992), « le développement rural consiste à améliorer tout l'environnement de l'agriculteur, considéré cette fois comme le principal bénéficiaire. Il porte à la fois sur les routes, les villages, la santé, l'éducation et sur tous les services économiques et sociaux susceptibles d'améliorer non seulement la fonction productive, mais aussi le bien-être social ».

5.2 PERFORMANCES DES PORTEFEUILLES DES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS

Les performances technico-financières des principaux partenaires de coopération multilatérale et bilatérale du Cameroun sont présentées dans la figure 2.

Il ressort de la figure 2, que la performance technique moyenne globale des partenaires techniques et financiers est de 52%. Cette performance globale moyenne est modérément insatisfaisante.

Cependant, l'échec de ces projets peut être associé à l'insuffisance dans leurs conceptions. C'est dans cette optique qu'un penseur a dit: « Échouer dans la planification, c'est planifier son échec ». Toutefois, il n'est pas toujours avéré que ceux qui échouent à planifier finissent par échouer dans leurs efforts.

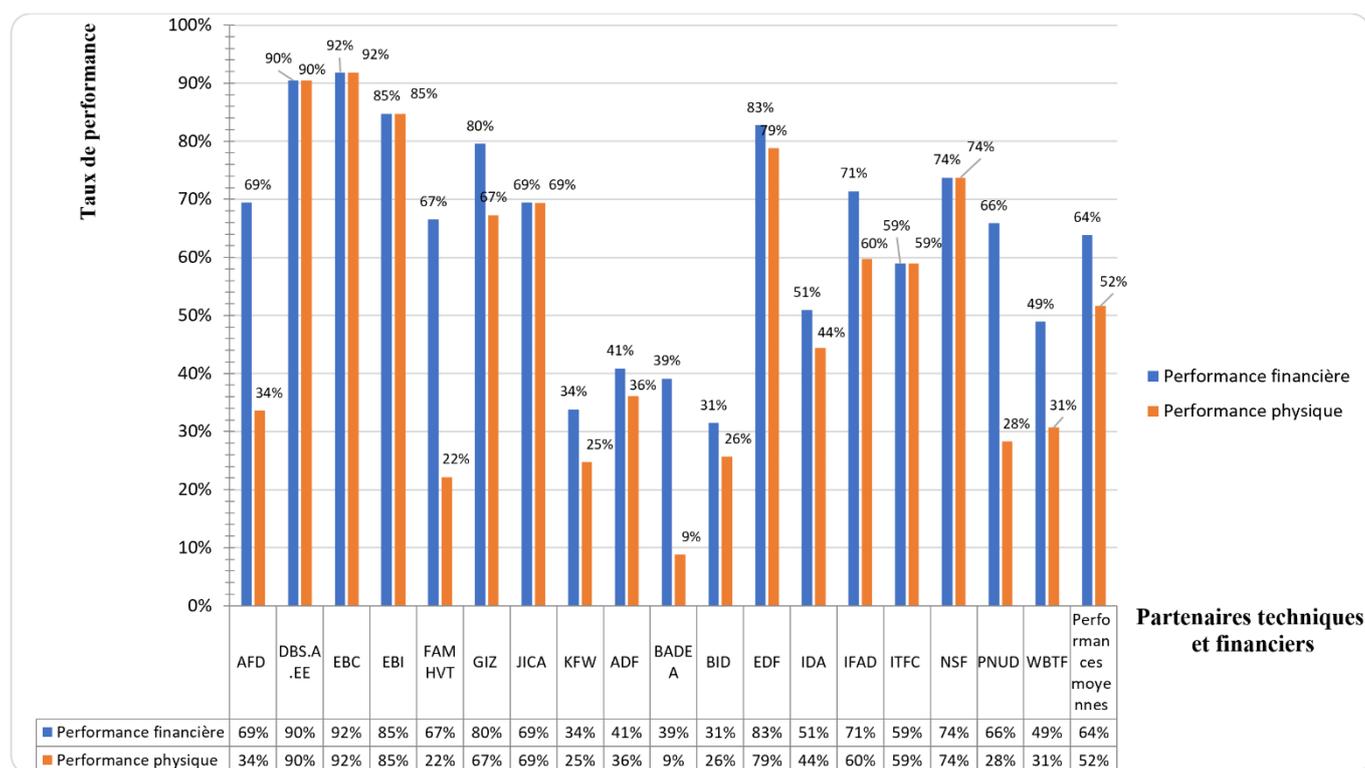


Fig. 2. Performances des portefeuilles des partenaires techniques et financiers

Toute porte à penser qu’avoir un plan bien établi permet d’avoir une meilleure efficacité et d’être plus efficace. La prise en compte effective de ces différents éléments comme un tout indissociable dans les démarches, est un impératif qui permettrait de réduire au maximum les risques d’échec et de contribuer par conséquent à la réalisation des résultats satisfaisants dans les différentes actions de développement.

Tableau 2. Niveau de satisfaction des performances des partenaires techniques et financiers

Désignation	Nombre PTF	Fréquence
Performance ≤ performance globale moyenne	8	47%
Performance > performance globale moyenne	9	53%
Total	17	100%

Les résultats obtenus comparés à la performance globale moyennent consignés dans le tableau 2 montrent que sur l’ensemble des partenaires techniques et financiers, 47% des partenaires techniques et financiers ont une performance moyenne inférieure ou égale à la performance moyenne globale et 53% des partenaires techniques et financiers ont une performance moyenne supérieure à la performance moyenne globale.

5.3 TAUX DE DÉCAISSEMENT FINANCIER GLOBAL DES PROJETS ET PROGRAMMES

De la Figure 3, il ressort que la performance financière est de 47%. Ceci veut dire que, 47% des ressources financières sont décaissées et 53% des ressources financières accordées par les partenaires techniques et financières ne sont pas décaissées pour la mise en œuvre des projets et programmes de développement rural.

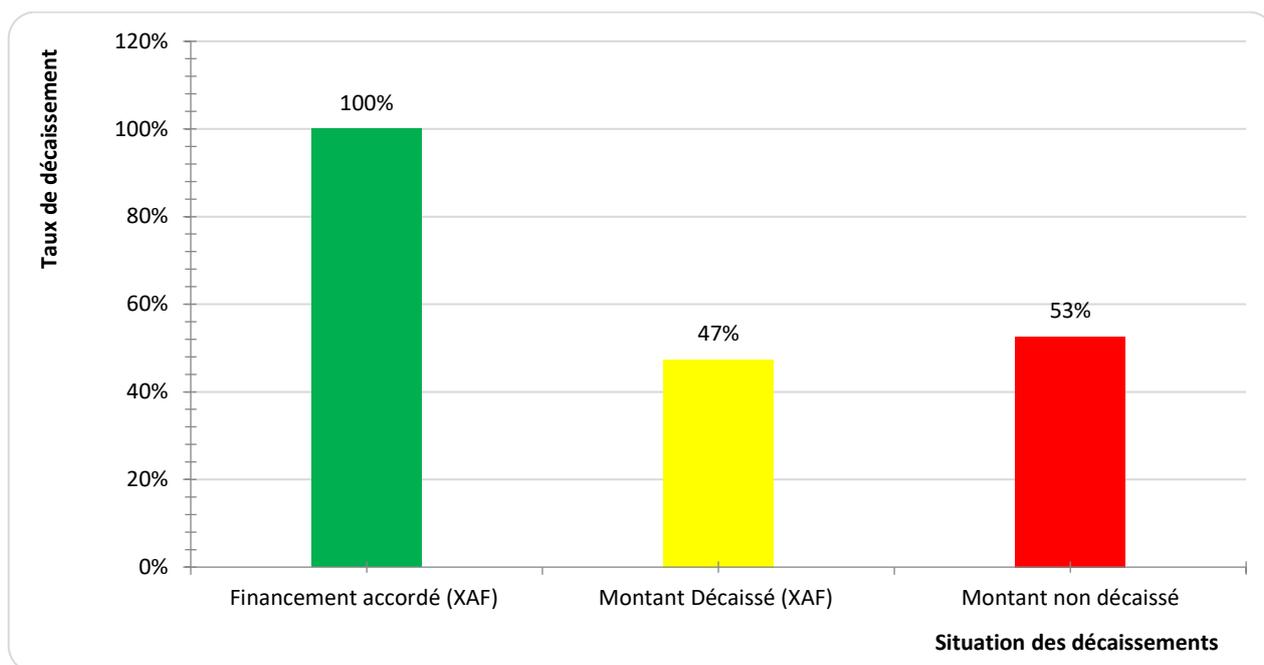


Fig. 3. Fréquence de la performance financière globale

Ce faible taux de décaissement des ressources financières pour la mise en œuvre des projets de développement rural peut s'expliquer par la pesanteur des marchés publics, le non maitrise de l'environnement des projets de développement rural, l'absence de connaissance en management de projet par les coordonnateurs de ces projets, la politisation des projets de développement rural etc.

La Figure 4, nous présente les valeurs chiffrées en milliards de Franc CFA des ressources financières constituées du financement accordé par les partenaires techniques et financiers cumulé qui est de 675 222 904 192 Fcfa, le montant décaissé pour la mise en œuvre des projets qui est de 319 951 873 825 Fcfa et le montant non décaissé lors de la mise en œuvre des projets qui est de 355 271 030 367 Fcfa. Le montant non décaissé est assimilable au montant que le Gouvernement perd dans le cadre de la mise en œuvre de ces projets de développement rural au Cameroun.

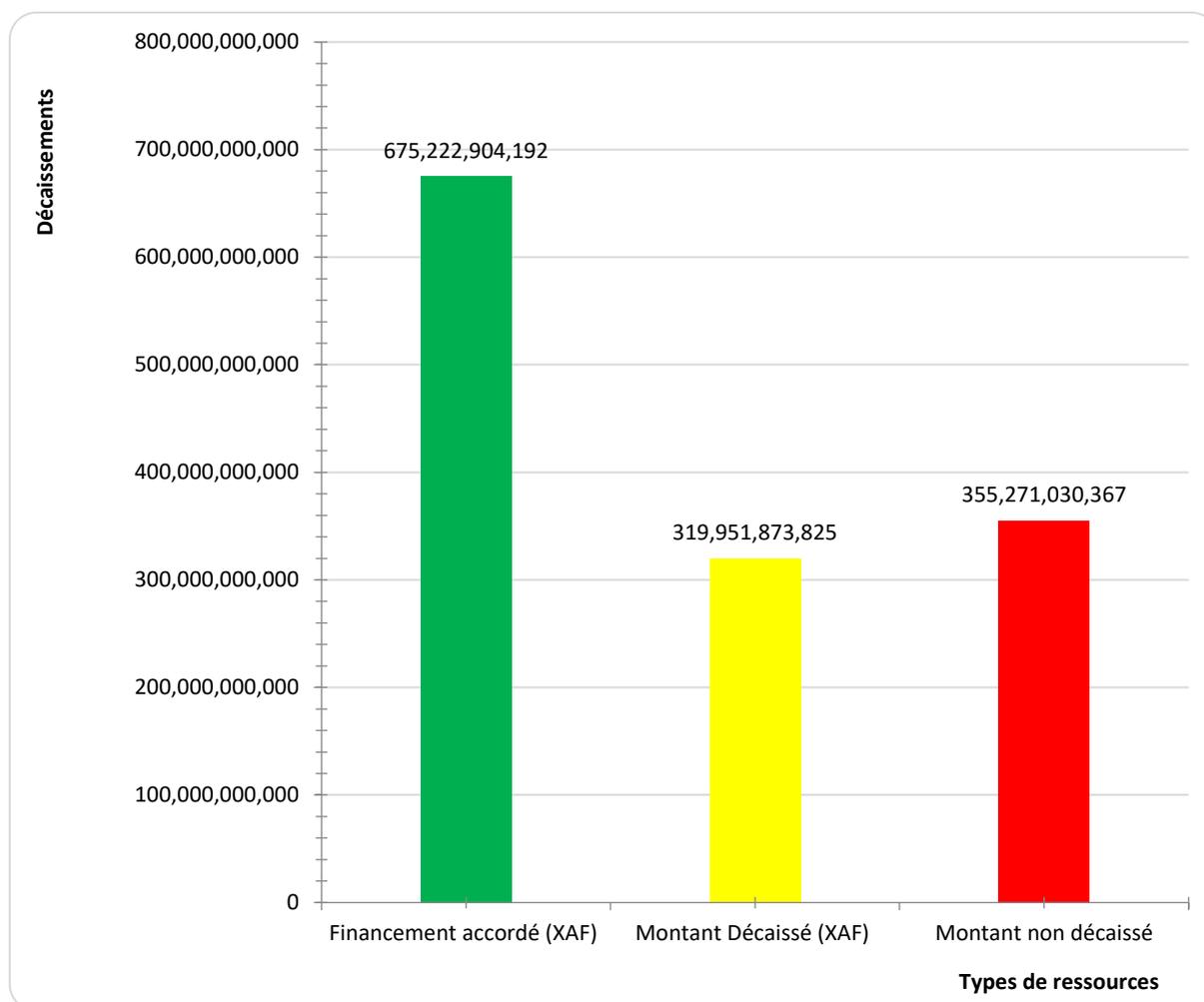


Fig. 4. Performance financière globale

Ces résultats corroborent avec les résultats des évaluations de l'OCDE entre 1973 et 2004. Selon l'OCDE, entre 1973 et 2004, l'aide multilatérale et bilatérale reçue par le Cameroun en trente ans s'est élevée à environ 600 milliards de francs CFA. Toutefois, la volatilité de l'aide n'était pas favorable au développement d'actions structurelles porteuses. Nous constatons que la dynamique d'obtention des financements reste constante avec une tendance d'augmentation et la volatilité des ressources reste élevée tout de même.

Il ressort du tableau 3 que 47% des partenaires techniques et financiers ont une performance insatisfaisante, 35% des partenaires techniques et financiers ont une performance moins satisfaisante, 6% des partenaires techniques et financiers ont une performance satisfaisante et 18% des partenaires techniques et financiers ont une performance très satisfaisante.

Tableau 3. Niveaux de satisfaction des performances des partenaires techniques et financiers

Désignation	Nombre PTF	Fréquence
Performance insatisfaisante	8	47%
Performance moins satisfaisante	6	35%
Performance satisfaisante	1	6%
Performance très satisfaisante	3	18%
Total	17	100%

Ceci dit, la notion de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Selon Bartoli, (1997), la performance recouvre trois logiques possibles, rattachées chacune à trois notions différentes: une logique d'efficacité faisant référence aux moyens mis en œuvre par l'organisation, une logique de budgétisation liée à la notion d'objectifs, et enfin, une logique d'efficacités faisant référence aux résultats à obtenir.

Tableau 4. Niveau de satisfaction des performances des partenaires techniques et financiers

Désignation	Nombre PTF	Fréquence
Performance insatisfaisante et moins satisfaisante	13	76%
Performance satisfaisante et très satisfaisante	4	24%
Total	17	100%

Le tableau 4 présente le niveau de satisfaction globale des performances des partenaires techniques et financiers. Globalement, 76% des partenaires techniques et financiers ont une performance non satisfaisante (insatisfaisante et moins satisfaisante) et 24% des partenaires techniques et financiers ont une performance satisfaisante (satisfaisante et très satisfaisante). Ceci corrobore avec le fait que les projets de développement rural au Cameroun se soldent par l'échec. Le fait que la majorité des projets/programmes de développement rural mises en œuvre au Cameroun ne sont pas satisfaisants est dû au fait qu'ils échouent majoritairement lors de leurs mises en œuvre. C'est dans ce sillage qu'en 2001, la Commission Européenne a confirmé que les évaluations menées par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE à la fin des années 80, indiquaient qu'une part importante des projets de développement aboutissait à des résultats médiocres. D'autres parts, la Banque Mondiale ajoute que la moitié des projets de développement rural qu'elle a financé en Afrique subsaharienne, se sont soldés par un échec pur et simple (Zana, 2003).

Tableau 5. Situation du portefeuille projet des partenaires techniques et financiers

Désignation/dénomination	Nombre projet	Fréquence
ADB – African Development Bank	5	19%
AFD - French Development Agency	7	26%
BID - Banque Islamique de Développement	8	30%
IFAD - International Fund for Agricultural Development	2	7%
World Bank Trust Fund	5	19%
Total	27	100%

Il ressort du tableau 5, que l'ensemble des projets par portefeuille des principaux agences techniques et financières est de 30% pour la BID qui a le portefeuille le plus élevé, suivi directement de la BAD et de la BM qui ont respectivement 19% chacune, l'AFD 26% et pour le FIDA qui détient le portefeuille le plus petit avec 7%. Ces portefeuilles sont en fonction de l'existence des projets financés par ces partenaires techniques et financiers durant ces deux dernières décennies ainsi que de la disponibilité des informations (données) relatives à ces projets.

5.4 PERFORMANCES FINANCIÈRES DES PRINCIPAUX PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS

Selon la Figure 5, le partenaire technique et financier qui a la meilleure performance et qui est très satisfaisante est le FIDA avec une performance de 83%, suivi de l'AFD qui présente une performance moyenne de 65% dans son contexte singulier.

La BID et la BM présentent des performances moyenne moins satisfaisantes de 53% et 28%, sans dire que la BAD à la plus faible performance de 28% qui est insatisfaisante.

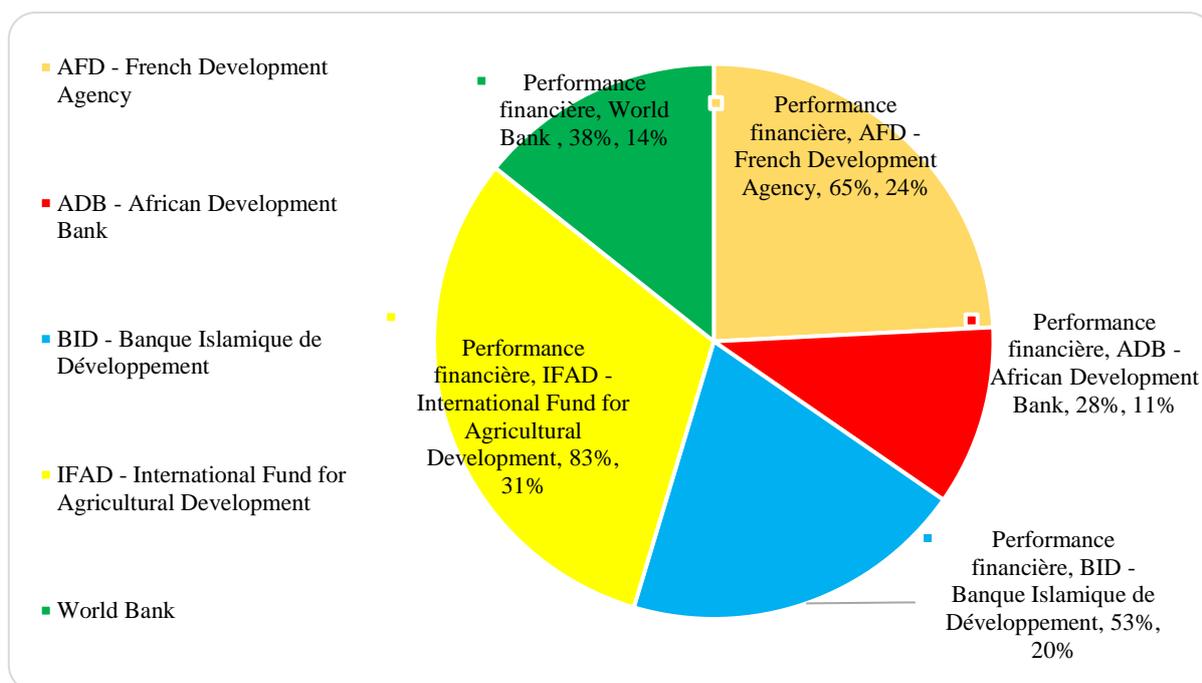


Fig. 5. Performances moyennes des principaux partenaires

5.5 PERFORMANCE GLOBALE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT RURAL AU CAMEROUN

Cette partie porte sur la détermination de la performance globale des projets en référence à certains indicateurs de performances spécifiques qui sont: le taux de réalisation physique et le taux de réalisation financière dans le cadre de la gestion des projets et programmes.

Tableau 6. Performance des projets en fonction des niveaux de satisfaction

Désignation	Niveau de satisfaction				Total
	[0%, 33%]	[34%, 55%]	[56%, 69%]	[70%, 100%]	
Nombre de projets	25	14	11	6	56
Fréquence	44,64%	25,00%	19,64%	10,71%	100%

Le tableau 6 présente les niveaux de satisfaction des projets. De ce qui est consigné dans ce tableau, 44,64% des projets ont une performance insatisfaisante, 25,00% des projets ont une performance moins satisfaisante, 19,64% des projets ont une performance satisfaisante et 10,71% des projets ont une performance très satisfaisante.

Tableau 7. Niveau de satisfaction Performance des projets et programmes

Désignation	Nombre de projet	Fréquence
Performance insatisfaisante et moins satisfaisante	39	70%
Performance satisfaisante et très satisfaisante	17	30%
Total	56	100%

Il ressort du tableau 7 que 70% des projets ont une performance insuffisante et moins satisfaisante, 30% des projets ont une performance satisfaisante et très satisfaisante de manière globale. Malgré le cumul des performances, il n'y a que 30% des projets et programmes qui ont une performance satisfaisante et très satisfaisante.

Ceci reconferme l'inefficacité des projets et programmes de développement rural mis en œuvre au Cameroun.

6 CONCLUSION

Au terme de l'analyse, la performance des projets et programmes de développement rural au Cameroun, a été analysée via l'examen de l'ensemble des résultats de mise en œuvre desdits projets et programmes de développement rural jusqu'aux derniers résultats enregistrés. Au terme de cet examen, il convient de retenir que: les projets et programmes de développement rural ont une performance globale moyenne insatisfaisante, soit 47%. A ce titre, l'orientation des résultats des projets et programmes sur le plan financier constitue un goulot d'étranglement en termes de sous consommation des ressources financières des Projets et Programmes de développement rural qui a un taux global moyen de ressources non décaissées de 53%. La contribution des projets et programmes de développement rural rapportée aux performances technico-financières, rend impossible le jugement appréciatif de l'efficacité de ces projets et programme de manière tranchée.

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier sincèrement du fond de cœur tous ceux qui, sur les plans spirituel, moral, financier et technique ont contribué à la réalisation de ces travaux.

REFERENCES

- [1] Banque Mondiale, 2008. « Rapport sur le développement dans le monde. L'agriculture au service du développement », Mondes en développement 3/2008 (n° 143), p. 117-136 URL: www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2008-3-page-117.htm. 68 pages.
- [2] Banque Mondiale, 2007. « Rapport sur le développement dans le monde 2008: l'agriculture au service du développement » Résumé publié en octobre 2007. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 1818 H Street, NW Washington, DC 20433, États-Unis d'Amérique. Téléphone: 202-473-1000. Site web: www.worldbank.org. Courriel: feedback@worldbank.org. 36 pages.
- [3] Cahiers économiques du Cameroun, 2011. Janvier 2011. Numéro 1. Le réveil du lion ? Point sur la situation économique du Cameroun. Spécial télécommunications. Unité de la réduction de la pauvreté et la gestion économique, région Afrique. 23 pages.
- [4] DSCE, 2010. Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi. 167 pages.
- [5] Ela J-M., 1990. Quand l'Etat pénètre la brousse: la riposte des paysans à la crise. Karthala, Paris, 268 pages.
- [6] Institut National de la Statistique (INS), 2015. Quatrième enquête camerounaise auprès des ménages (ECAM 4). Tendances, profil et déterminants de la pauvreté au Cameroun entre 2011-2014. Boîte Postale: 134 Yaoundé, Poste Centrale Tél.: 222220445, Fax.: 222232437 Site Internet: www.statistics-cameroon.org. 65 pages.
- [7] Institut National de la Statistique (INS), 2010. Annuaire Statistique du Cameroun 2010. Deuxième Partie: Population et Affaires sociales. 14 pages.
- [8] Merlin P., 1991. Espoir pour l'Afrique Noire. Présence africaine, Paris, 96 pages.
- [9] Morize J., 1992. - Manuel pratique de vulgarisation agricole – vol.2, le technicien d'agriculture tropicale, Maisonneuve et Larose, Paris.
- [10] Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) / Fonds International de Développement Agricole (FAO), 2016. L'agriculture en Afrique subsaharienne: Perspectives et enjeux de la décennie à venir PARTIE I. Chapitre 2. Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2016-2025. 43 pages.
- [11] Zana M., 2003. Préparer et financer les projets dans la coopération au développement –tome 1: Préparer les projets de développement par l'approche participative, ARISSALA, Rabat.