ESJ Social Sciences Peer-reviewed

Identification des risques comme moyen d'amelioration des performances des projets de developpement rural au Cameroun

Bessi Aboganina Hubert
Benjamín Otto Ortega Morales
Université Internationale Ibéro-Américaine – UNINI, México

Doi:10.19044/esj.2025.v21n19p173

Submitted: 19 May 2025
Accepted: 08 July 2025
Published: 31 July 2025

Copyright 2025 Author(s)
Under Creative Commons CC-BY 4.0
OPEN ACCESS

Cite As:
Bessi Aboganina, H. & Ortega Morales, B.O. (2025). *Identification des risques comme moyen d'amelioration des performances des projets de developpement rural au Cameroun*. European Scientific Journal, ESJ, 21 (19), 173. https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n19p173

Résumé

Cet article relatif à l'influence des risques sur la performance des projets de développement rural au Cameroun repose sur une approche méthodique d'identification et d'atténuation des risques. Son objectif principal est de contribuer à l'amélioration de la performance des projets de développement rural. L'étude a été menée sur trois projets financés par différents bailleurs de fonds, à travers des entretiens semi-directifs, l'analyse de documents et l'observation. Elle a identifié vingt-deux (22) risques majeurs liés aux projets, dont 68 % sont exogènes et 32 % endogènes. Onze (11) d'entre eux sont fréquents ; seize (16) ont un impact significatif sur le respect des délais ; quatorze (14) influencent fortement l'exécution budgétaire et onze (11) ont un impact notable sur la qualité des livrables prévus. L'étude révèle que les mesures de gestion des risques sont généralement mises en œuvre dès qu'elles se manifestent et ont déjà eu un impact négatif sur la chaîne de résultats. Elle présente également un modèle de criticité des risques que les équipes de projet peuvent utiliser pour prendre des décisions de gestion. De plus, l'étude souligne la nécessité de renforcer les compétences des équipes de projet en matière de gestion des risques afin d'assurer la performance des projets de développement rural.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

Mots clés : Projet de développement rural, influence, risque de projet, performance, succès

Risk identification as a means of improving the performance of rural development projects in Cameroon

Bessi Aboganina Hubert
Benjamín Otto Ortega Morales
Université Internationale Ibéro-Américaine – UNINI, México

Abstract

This paper concerning the influence of risks on rural development project performance in Cameroon is based on a methodical approach to risk identification and mitigation. Its main objective is to contribute to the improvement of the performance of rural development projects. The study was conducted on three projects funded by various donors, through semi-structured interviews, document analysis, and observation. It identified twenty-two (22) major project risks, of which 68% are exogenous and 32% endogenous. Eleven (11) of them occur frequently; sixteen (16) have a significant impact on meeting deadlines; fourteen (14) greatly influence budget execution, and eleven (11) have a notable impact on the quality of the planned deliverables. The study reveals that risk management measures are generally implemented once they manifest and have already had a negative impact on the outcome chain. It also presents a risk criticality model that project teams can use to make management decisions. Furthermore, the study highlights the need to strengthen the risk management skills of project teams in order to ensure the performance of rural development projects.

Keywords: Rural development project, influence, project risk, performance, success

Introduction

Afin de concrétiser sa vision 2035, le gouvernement camerounais a établi, en 2020, la Stratégie nationale de développement (SND30). La SND30 combine des stratégies sectorielles, dont le développement rural et le Plan national d'investissement agricole, pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement. Le gouvernement a mis l'accent sur le développement rural comme essence du développement national, favorisant ainsi la modernisation tout en contribuant au développement local.

Le Cameroun s'appuie sur l'aide publique au développement (APD) pour mettre en œuvre ses diverses stratégies de développement grâce aux

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

partenaires techniques et financiers (PTF) multilatérales ou bilatérales qui représentent respectivement 17,37 % et 5,35 % de l'APD reçue. Entre 2009 et 2018, 18 PTF se sont engagées dans le développement rural, avec 83 projets à travers le pays. Cependant, la plupart des projets de développement rural n'atteignent pas leurs objectifs, la pauvreté urbaine diminuant de 12,2 % à 10,8 % et la pauvreté rurale augmentant de 55 % à 59,5 %.

Selon les estimations de la Société Financière Internationale (SFI), un projet sur deux échoue. Un autre aspect notable de la gestion actuelle des projets de développement rural au Cameroun est la tendance aux prorogations, illustrant l'incapacité du projet à réaliser ses objectifs dans le temps imparti. Les problèmes de gestion des projets d'aide au développement dans les pays en développement sont légion (Ika, 2011). Awe Baina et al. (2020) signalent une performance généralement insatisfaisante des projets de développement rural au Cameroun. On attribue fréquemment cette sous-performance à une prise en compte insuffisante des risques de projet. C'est pourquoi cette étude se préoccupe de l'influence des risques sur la performance des projets de développement rural. Face à cette situation, il convient de se demander en quoi les risques de projet entravent la bonne performance des projets de développement au Cameroun. À cette question principale se rajoutent deux questions supplémentaires. Quels sont les risques qui pourraient influencer la gestion des projets de développement ? Quels sont leurs impacts sur les résultats escomptés des projets de développement ? Cet article se structure autour des sections suivantes : introduction, méthodologie, résultats et discussions, et enfin conclusion.

Méthodologique

L'approche méthodologique de cette étude s'appuie sur la revue de la littérature et l'observation participative. La revue de la littérature a constitué la fondation de base pour nos divers travaux, permettant non seulement de saisir le contexte et les défis du secteur rural camerounais, mais également d'acquérir une compréhension approfondie de l'évaluation de la performance, de l'identification des risques dans les projets de développement, ainsi que des principaux arguments des auteurs qui les ont mis en pratique ou étudiés. Quant à l'observation participative, elle a facilité notre immersion dans le secteur du management des projets de développement rural au Cameroun pour examiner les comportements, les interactions et les approches d'évaluation de la performance utilisées dans ce type de projet. La technique d'échantillonnage probabiliste utilisée nous a permis d'en sélectionner les trois projets suivants :

- Le PADFA financé par le fonds international pour le développement agricole (FIDA) ;
- Le PD-COBIE financé par la banque islamique de développement (BID) ;

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

- PCP-ACEFA financé par l'agence française de développement (AFD).

Dans chacun de ces projets, tous les individus occupant des postes de responsabilité (cadres) ont été sélectionnés pour constituer la taille de notre échantillon. Ces individus étaient composés des chargés de projets pays, des coordonnateurs nationaux, des responsables administratifs et financiers, des chefs de composantes et des responsables des unités régionales. Sur un effectif de départ de 83 individus, 73 ont réellement été interrogés, ce qui correspond à un taux de participation de 88 %.

Sur la base de la revue documentaire, le respect des budgets, le respect de la qualité et le respect des délais constituent nos trois variables dépendantes qui affectent la performance d'un projet de développement (triangle de la performance). Les mauvais scores de ces trois variables dépendantes au sein d'un projet de développement affectent négativement la chaîne des résultats. Toutefois, notre étude a identifié plusieurs risques de projet (variables indépendantes) qui proviennent de l'environnement interne ou externe du projet.

Ce faisant, en employant ces deux méthodes qualitatives dans le contexte de notre recherche, nous ne visons pas à manipuler ces différentes variables, mais plutôt à comprendre leur interrelation. L'objectif est d'apporter une contribution à l'amélioration des performances des projets de développement rural au Cameroun, en suggérant une approche de gestion qui tient compte des risques.

Resultats

Evaluation de la performance des projets de développement

La théorie des organisations constitue le fondement théorique des études sur la performance des projets et programmes de développement. Initialement, la gestion des projets était axée sur le temps, le coût et la portée, également appelé « triangle de fer » (Jugdev & Müller, 2005). La littérature actuelle distingue la performance d'un projet de sa réussite en raison de l'évolution de ses concepts. L'approche de Baccarini (as cited Khang & Mae, 2008) suggère que la performance d'un projet peut être évaluée progressivement tout au long de des phases de cycle de projet, en se concentrant sur la qualité des produits financiers générés et l'obtention des résultats escomptés. La réussite d'un projet est évaluée à sa fin selon différents critères, basés sur son impact, sa durabilité et son acceptation par les parties prenantes et la communauté du développement (Khang & Mae, 2008).

La performance d'un projet est mesurée à l'aide de divers indicateurs, notamment quantitatifs (coût, temps, qualité) et qualitatifs (satisfaction des bénéficiaires, impact social, développement durable), qui permettent de suivre

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

la progression vers les objectifs fixés et d'évaluer son impact sur la base des valeurs cibles contenues dans le cadre de mesure des résultats (CMR).

Un projet de développement rural est une initiative temporaire qui combine des ressources financières, humaines et matérielles pour améliorer le bien-être économique, social ou environnemental des populations rurales (Saidou, 2015). Il représente le principal moyen de dissémination de l'APD en Afrique depuis 1960. Cependant, malgré la multiplication des projets de développement rural en Afrique, notamment au Cameroun, leurs performances restent mitigées (Assontia Djoudji et al., 2022) . Awe Baina et al. (2020) rapportent que 70 % de ces projets ont une performance insuffisante et peu satisfaisante, tandis que 30 % ont une performance satisfaisante et très satisfaisante.

Risques de projet, incertitudes et complexité : caractéristiques implicites des projets de développement rural

Selon Khan & Zahid (2013), les projets de développement sont généralement des organisations à faible maturité, car leurs systèmes de gestion, relativement nouvelles, ne parviennent pas à gérer les risques en raisons de diverses contraintes. C'est pour cette raison que l'externalisation, aussi appelée « faire faire », est fréquemment utilisée pour exécuter la plupart des activités planifiées. Cette stratégie vise à garantir la solidité institutionnelle et à renforcer les compétences des acteurs locaux en matière de services de développement socio-économique. Cependant, cette approche engendre une incertitude relative à la variabilité de la qualité des services rendus, en raison de l'absence ou de l'indisponibilité de l'expertise locale.

Selon le PMI (2017), le risque de projet est « un évènement ou une condition incertaine dont la concrétisation aurait un effet positif ou négatif sur un ou plusieurs objectifs du projet, tels que le contenu, l'échéancier ou la qualité ». Pour Wysocki (2014), l'incertitude et le risque sont deux concepts indissociables. Plus un projet est complexe, plus son degré d'incertitude est élevé. Kreye & Balangalibun (2015) précisent que l'incertitude entourant les objectifs d'un projet est principalement associée aux indicateurs de performance (coût, délai ou qualité) et à la variabilité des projections. La complexité peut être définie comme un système composé de nombreuses parties interagissant de manière compliqué, les tâches et les relations étant des sources majeures de complexité (Simon, 1965).

Identification des risques dans les projets de développement rural au Cameroun

L'identification des risques de projet consiste à détecter et à documenter tous les risques potentiels qui pourraient influencer la performance d'un projet. D'après le corpus des connaissances en management

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

de projet (PMBOK), c'est le deuxième processus de la gestion des risques qui permet de comprendre les menaces et de prendre les mesures d'atténuation adéquates.

L'analyse des données issues de la phase terrain de notre recherche a permis d'identifier et de classifier selon la typologie des risques de Ray (2015), vingt-deux (22) principaux risques de projet. Leurs impacts sur le projet ont également été déterminés.

Tableau 1: Classification des risques selon la typologie de Ray

Risques Endogènes	**Impact sur le projet**
Conflit entre les membres de l'équipe de projet	- Diminution de la productivité ; - Baisse du moral ; - Qualité du travail compromise ; - Retards dans l'exécution ; - Risque de départ des membres clés.
Démissions imprévues des membres du projet	- Perturbation des activités ; - Perte de compétences et de connaissances ; - Augmentation de la charge de travail ; - Coûts additionnels de recrutement ; - Diminution de l'engagement de l'équipe.
Dysfonctionnement des procédures de passation de marché	- Retards dans l'exécution des activités ; - Dépassement budgétaire ; - Qualité des fournitures et services compromise ; - Risques juridiques ; - Perte de confiance des parties prenantes.
Fraudes et corruption au sein du projet	- Perte des ressources financières ; - Détérioration de la qualité des livrables ; - Atteinte à la réputation - Retards et complications juridiques ; - Érosion de la confiance des bénéficiaires.
Incompétence de certains membres de l'équipe de projet	- Baisse de la qualité des livrables ; - Retards dans l'exécution ; - augmentation de la charge de travail ; - Coûts additionnels ; - Détérioration de la cohésion d'équipe.
Mauvaise gestion des paiements par le service administratif et financier du projet	- Retards dans l'exécution des activités ; - Perte de confiance des fournisseurs ; - Dépassement budgétaire ; - Problèmes de conformité ; - Détérioration du moral de l'équipe.
Obsolescence des capacités techniques du personnel d'encadrement des bénéficiaires	- Diminution de la qualité de l'encadrement ; - retards dans l'exécution des activités ; - Résistance au changement ; - Impact sur la durabilité des résultats ; - Coûts additionnels de formation.
Risque Exogènes	
Absence de soutien de la part de la tutelle	- Retards dans l'exécution ; - Manque de ressources ;

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

	- Difficultés de coordination ; - Perte de crédibilité.
Ajout des activités non-prévues dans le PTBA émanant de la ratification de nouvelle convention avec d'autres projets ou institutions	- Surcharge de travail ; - Retards dans l'exécution ; - Dépassement budgétaire ; - Complexité de la gestion ; - Détérioration de la qualité des résultats.
Apparition d'une pandémie (coronavirus)	- Retards dans l'exécution des activités ; - Perturbations logistiques ; - Augmentation des coûts ; - Impact sur la santé des équipes ; - Changements dans les besoins des bénéficiaires.
Détournement de l'objet des appuis du projet par les bénéficiaires	- Perte de ressources ; - Diminution de l'impact du projet ; - Conflits avec les parties prenantes ; - Mauvaise réputation ; - Difficultés de suivi et d'évaluation.
Faible capacité de mobilisation de l'apport personnel par les bénéficiaires	- Réduction de l'efficacité ; - Dépendance aux ressources externes ; - Baisse de l'engagement ; - Difficultés de suivi et d'évaluation ; - impact négatif sur la durabilité.
Faible maitrise des procédures techniques, administratives et financières du projet par les parties prenantes	- Erreurs dans l'exécution des activités ; - Retards dans les délais ; - Dépassements budgétaires ; - Conflits entre parties prenantes ; - Impact sur la durabilité des résultats.
Inflation ou volatilité des prix des intrants sur le marché	- Dépassements budgétaires ; - Retards dans l'exécution ; - Réduction de la qualité ; - Impact sur la durabilité.
Insécurité dans les zones d'intervention du projet	- Retards dans l'exécution des activités ; - Insécurité des équipes ; - Diminution de l'engagement des bénéficiaires ; - Perturbations logistiques ; - Dégradation de la réputation du projet.
Lenteur dans la mise à disposition des ressources financières au projet	- Retards dans l'exécution des activités ; - Perturbation des relations avec les partenaires ; - Dépassements budgétaires ; - Impact sur le moral de l'équipe ; - Diminution de la qualité des résultats.
Mauvaise exécution des activités confiées aux prestataires techniques externes de mise en œuvre du projet	- Baisse de la qualité des livrables ; - Retards dans l'avancement du projet ; - Dépassements budgétaires ; - Impact sur la réputation ; - Conflits et tensions.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

Mauvaise relation entre le coordonnateur du projet et le bailleur de fonds	- Retards dans le financement ; - Manque de soutien ; - Difficultés de communication ; - Dégradation de la réputation ; - Conflits de priorités.
Non-respect des engagements des partenaires stratégiques dans l'exécution des activités programmées	- Retards dans l'exécution des activités ; - Perturbation des relations partenariales ; - Diminution de la qualité des résultats - Dépassements budgétaires ; - Durabilité des résultats.
Retard dans l'obtention des avis non objection	- Retards dans l'exécution des activités ; - Perturbation du budget ; - Diminution de la motivation de l'équipe ; - Nuisance des relations avec les parties prenantes ; - Non-conformité des résultats ou livrables ;
Retards ou difficultés dans la mobilisation des fonds de contrepartie	- Retards dans l'exécution des activités ; - Perturbation du budget ; - Diminution de la confiance des partenaires ; - Impact sur la qualité des résultats ; - Augmentation des non-conformités.
Sècheresse ou inondation dans les zones d'intervention du projet	- Perturbation des activités agricoles ; - Dommages sur les infrastructures ; - Insécurité alimentaire ; - Retards dans l'exécution du projet.

Source : Auteurs

L'étude identifie 15 risques exogènes, tandis que 7 sont endogènes, indiquant que les projets sont significativement impactés par les risques exogènes. Ces risques sont principalement liés à la gestion de projet, à la communication, à l'ambiguïté des objectifs et aux erreurs de planification. 71 % des risques endogènes sont liés à la ressource humaine, tandis que 29 % sont liés aux procédures. Les risques exogènes, également appelés risques externes, peuvent avoir un impact négatif sur un projet en raison de leur nature imprévisible.

Les risques identifiés ont été catégorisés suivant la classification du PMBOK : risques opérationnels, risques stratégiques à court terme et risques stratégiques à long terme.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

Tableau 2: Classification des risques selon le PMBOK.

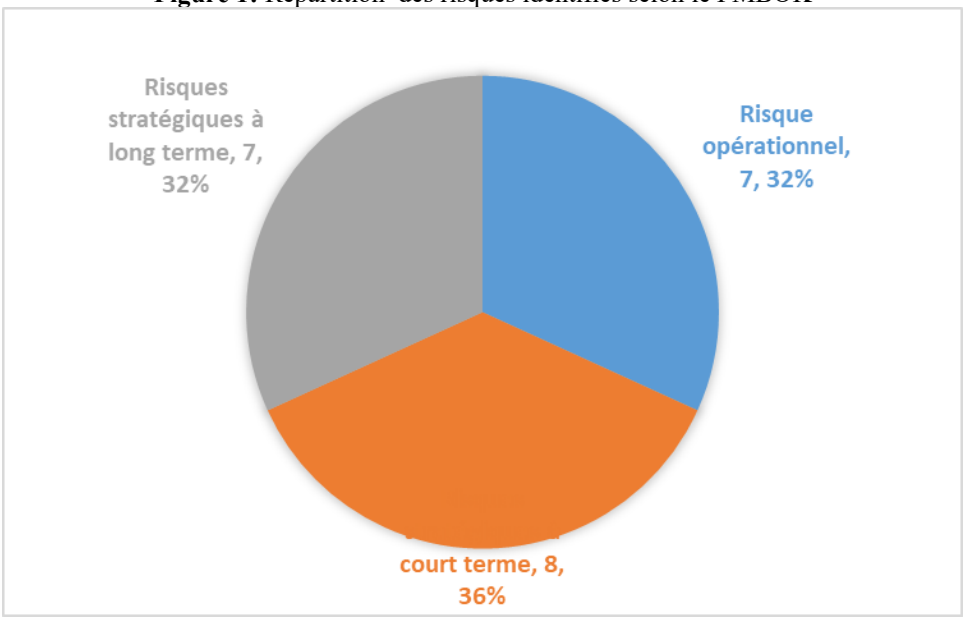
Catégorie	Risque identifié
Risques opérationnel	Conflit entre les membres de l'équipe de projet
	Démissions imprévues des membres du projet
	Fraudes et corruption au sein du projet
	Retard dans l'obtention des avis non objection
	Obsolescence des capacités techniques du personnel d'encadrement des bénéficiaires
	Incompétence de certains membres de l'équipe de projet
	Mauvaise relation entre le Coordonnateur du projet et le Bailleur de fonds
Risques stratégiques à court terme	Dysfonctionnement des procédures de passation de marché
	Mauvaise gestion des paiements par le service administratif et financier du projet
	Faible maitrise des procédures techniques, administratives et financières du projet par les parties prenantes
	Lenteur dans la mise à disposition des ressources financières au projet
	Mauvaise exécution des activités confiées aux prestataires techniques externes de mise en œuvre du projet
	Retards ou difficultés dans la mobilisation des fonds de contrepartie
	Non-respect des engagements des partenaires stratégiques dans l'exécution des activités programmées
	Ajout des activités non-prévues dans le PTBA émanant de la ratification de nouvelle convention avec d'autres projets ou institutions
Risques stratégiques à long terme	Absence de soutien de la part de la tutelle
	Apparition d'une pandémie
	Détournement de l'objet des appuis du projet par les bénéficiaires
	Sècheresse ou inondation dans les zones d'intervention du projet
	Insécurité dans les zones d'intervention du projet
	Faible capacité de mobilisation de l'apport personnel par les bénéficiaires
	Inflation ou volatilité des prix des intrants sur le marché

Source : Auteurs

Cette catégorisation a permis de ressortir leur répartition contenue dans la figure1.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

Figure 1: Répartition des risques identifiés selon le PMBOK



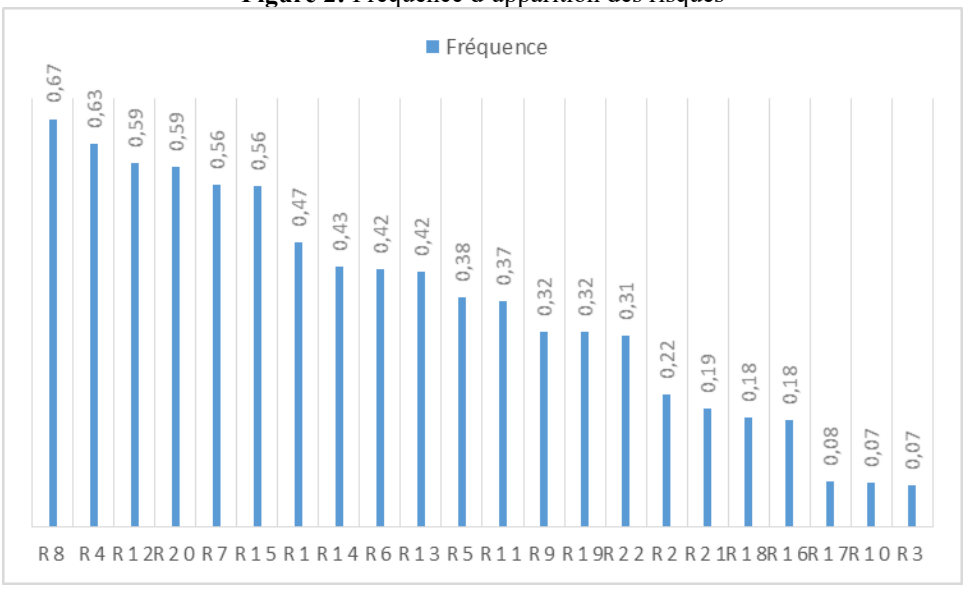
Source : Auteurs

Cette catégorisation indique que les risques stratégiques à court terme sont plus fréquents que les risques opérationnels et à long terme, ce qui rend cruciales des mesures proactives et organisées. Il est essentiel de surveiller et d'évaluer chaque risque, d'élaborer des plans d'action spécifiques et de mettre en œuvre des stratégies de réduction, d'évitement ou de transfert. Cette approche permet aux équipes de relever efficacement les défis existants tout en restant attentives aux enjeux à long terme, garantissant ainsi la continuité des opérations.

La figure 2 illustre la fréquence moyenne à laquelle chaque risque identifié se présente lors de l'exécution d'un projet de développement rural.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

Figure 2: Fréquence d'apparition des risques



Source : Auteurs

L'illustration met en évidence les risques élevés liés à l'incompétence du groupe de projet, à l'inflation, aux fluctuations du marché, au manque de contrôle, à la fraude, à la corruption, aux contributions personnelles limitées et à la gestion inefficace des paiements. Elle souligne l'importance d'une analyse approfondie, de stratégies d'atténuation efficaces et d'un suivi rigoureux, de l'identification des causes profondes, de la priorisation des risques, de l'élaboration de plans d'action et du suivi de leur mise en œuvre (PMI, 2017).

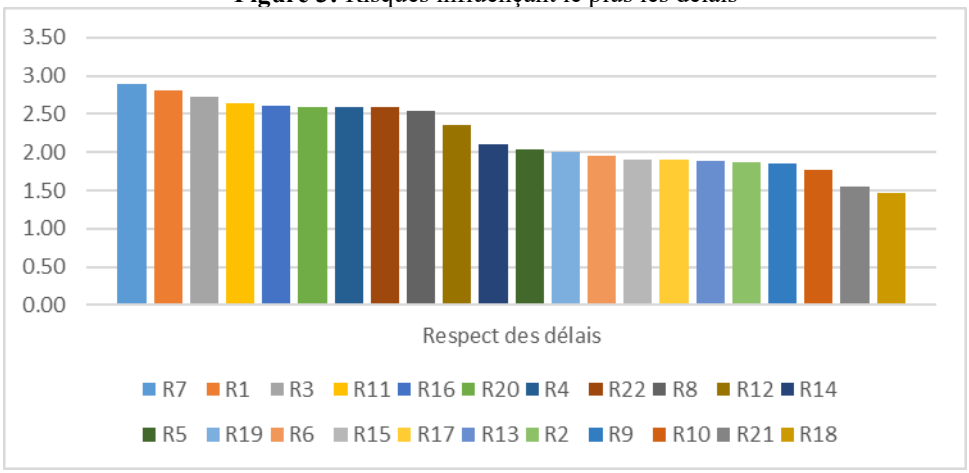
L'identification des risques, leur classification et la détermination de leur fréquence d'apparition sur les cas étudiés, nous ont permis d'analyser leurs influences sur la performance des projets de développement rural.

Influence des risques identifiés sur la performance des projets de développement

L'évaluation de l'impact des risques identifiés sur les trois variables de la performance (temps, coût et qualité) a été réalisée en déterminant la moyenne des notes attribuées par chaque interviewé.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

Figure 3: Risques influençant le plus les délais



Source : Auteurs

Tous les risques identifiés impactent négativement le respect des délais de mise en œuvre d'un PDR. Toutefois, l'occurrence de l'un de ces seize (16) risques cités, classés par ordre d'influence, engendre des incidences élevées sur le respect des échéanciers :

- R7_Faible capacité de mobilisation de l'apport personnel par les bénéficiaires ;
- R1_Insécurité dans les zones d'intervention du projet ;
- R3_Apparition de pandémie ;
- R11_Dysfonctionnement des procédures de passation de marché ;
- R16_Conflit entre les membres de l'équipe de projet ;
- R20_Mauvaise exécution des activités confiées aux prestataires techniques externes de mise en œuvre du projet ;
- R4_Inflation ou volatilité des prix des intrants sur le marché ;
- R22_Retard dans l'obtention des avis non objection ;
- R8_Incompétence de certains membres de l'équipe de projet ;
- R12_Faible maitrise des procédures techniques, administratives et financières du projet par les parties prenantes ;
- R14_Lenteur dans la mise à disposition des ressources financières au projet ;
- R5_Fraudes et corruption au sein du projet ;
- R19_Non-respect des engagements des partenaires stratégiques dans l'exécution des activités programmées ;
- R6_Détournement de l'objet des appuis du projet par les bénéficiaires ;
- R15_Mauvaise gestion des paiements par le service administratif et financier du projet ;
- R17_Mauvaise relation entre le coordonnateur du projet et le bailleur de fonds.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

Ces risques se manifestent durant la mise en œuvre des activités d'un PDR par :

- Les retards dans l'accomplissement des activités, les livraisons, ou les étapes clés du projet, pouvant induire un effet boule de neige sur tout l'ensemble du plan de travail et de budget annuel (PTBA) ;
- Les dépassements budgétaires qui requièrent l'allocation de ressources additionnelles, en particulier financières, pour récupérer le retard ou pour pallier les effets des retards ;
- Une dégradation de la qualité des livrables attendues, puisque les équipes pourraient être forcées d'accélérer leur rythme de travail ou de renoncer à certaines spécifications afin de se conformer aux délais ;
- Des litiges entre les parties, surtout si les contrats prévoient des sanctions en cas de non-conformité aux échéances ;
- Un impact négatif sur la réputation l'équipe de projet si elle ne parvient pas à respecter les échéances prévues pour les projets.

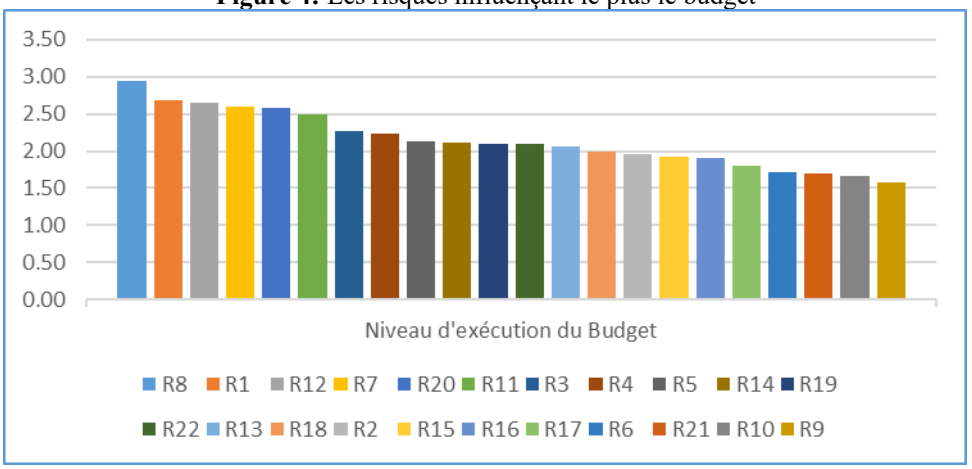
A titre de préventif, il faut agir rapidement et proactivement, en déterminant les risques affectant les délais, en évaluant les retards et les tâches potentiels à l'aide de diagrammes de Gantt ou d'analyses critiques, et en mettant en œuvre des mesures préventives.

Si le risque s'est déjà produit les actions correctives suivantes peuvent être entreprises :

- Déterminer les actions spécifiques pour réduire le retard, en ajustant la planification si besoin ;
- Si possible, affecter des ressources supplémentaires aux activités les plus critiques pour attraper le retard ;
- Informer les parties impliquées de la situation et des actions entreprises pour résoudre le problème.
- En cas de risque potentiel, les mesures préventives suivantes sont préconisées:
- Établir des actions visant à diminuer la possibilité que le risque survienne ou à en minimiser les conséquences si jamais il se matérialise ;
- Établir des plans de réponse pour chaque risque identifié ;
- Surveiller fréquemment l'évolution des risques et instituer des indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer l'efficacité des mesures préventives.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

Figure 4: Les risques influençant le plus le budget



Source : Auteurs

Les quatorze (14) risques identifiés ci-après peuvent entraîner des conséquences négatives importantes sur la mise en œuvre du budget prévu :

- R8_Incompétence de certains membres de l'équipe de projet ;
- R1_Insécurité dans les zones d'intervention du projet ;
- R12_Faible maitrise des procédures techniques, administratives et financières du projet par les parties prenantes
- R7_Faible capacité de mobilisation de l'apport personnel par les bénéficiaires ;
- R20_Mauvaise exécution des activités confiées aux prestataires techniques externes de mise en œuvre du projet ;
- R11 _Dysfonctionnement des procédures de passation de marché ;
- R3_Apparition de pandémie (coronavirus) ;
- R4_Inflation ou volatilité des prix des intrants sur le marché ;
- R5_Fraudes et corruption au sein du projet ;
- R14_Lenteur dans la mise à disposition des ressources financières au projet ;
- R19_Non-respect des engagements des partenaires stratégiques dans l'exécution des activités programmées ;
- R22_Retard dans l'obtention des avis non objection ;
- R13_Retards ou difficultés dans la mobilisation des fonds de contrepartie ;
- R18_Absence de soutien de la part de la Tutelle.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

L'apparition de l'un de ces risques se manifeste sur le budget d'un PDR de plusieurs manières, notamment :

- Les dépassements des coûts pouvant entrainer des changements non prévus sur les spécifications ou sur les exigences du projet et induire des retards. Ces retards, causés par des aléas ou une mauvaise mise en œuvre des activités, peuvent engendrer des coûts supplémentaires suite à l'allongement des ressources et des dépenses opérationnelles induits. Des budgets trop rigides peuvent également poser des problèmes d'adaptation aux modifications inattendues et engendrer des dépassements de coûts ;
- La mauvaise qualité des livrables qui peut être liée à la compression des ressources financières en raison du souci de respect des budgets, compromettant ainsi la réalisation des objectifs du projet ;
- Une motivation insuffisante des employés affectant leur productivité, avec une incidence sur les coûts.

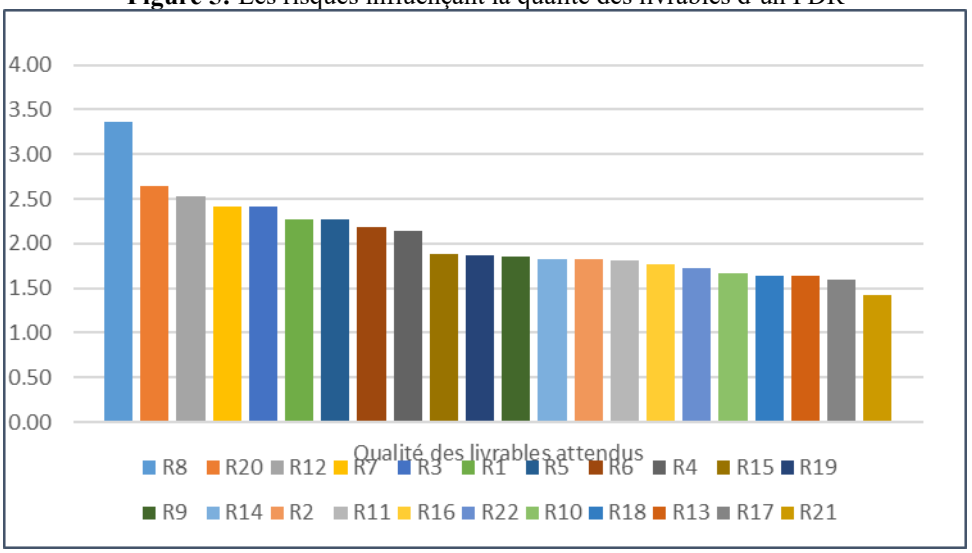
Les dispositions générales en matière de gestion de risque pour éviter ou réduire l'impact négatif des risques sur les budgets prévus nécessitent la mise en œuvre des étapes successives suivantes :

- Identification et analyse des risques. Ici, on cherche à identifier les raisons du dépassement budgétaire (comme un retard de livraison d'un prestataire, une hausse inattendue des coûts des intrants ou équipements, etc.). Par la suite, il convient d'examiner l'importance du dépassement budgétaire et son incidence sur les autres dimensions du de la performance (délais et qualité) ;
- Mettre en place des plans d'atténuation. Il s'agit dans un premier temps d'identifier les actions possibles pour réduire l'impact du risque (par exemple, négocier avec le fournisseur, optimiser les ressources, etc.). Ensuite, choisir les mesures les plus efficaces pour réduire le risque. Finalement, s'assurer que les ressources requises (financières, temporelles, humaines) disponibles pour l'application des plans d'atténuation ;
- Suivre et ajuster les plans. Cela consiste à mettre en œuvre les actions planifiées pour réduire le risque, surveiller l'évolution des circonstances et déterminer si les dispositions prises sont performantes, et au besoin, ajuster les stratégies d'atténuation afin de mieux traiter les risques.

Lors des phases de planification et de maturation de projet, un budget de contingence peut être introduit dans le budget global afin de prévoir une marge de sécurité pour faire face à ce type de risque ou aux dépenses imprévues.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

Figure 5: Les risques influençant la qualité des livrables d'un PDR



Source : Auteurs

Il ressort de l'examen de cette figure que douze risques influencent le plus la qualité des livrables attendus. Par ordre de grandeur, il s'agit de :

- R8_Incompétence de certains membres de l'équipe de projet ;
- R20_Mauvaise exécution des activités confiées aux prestataires techniques externes de mise en œuvre du projet ;
- R12_Faible maitrise des procédures techniques, administratives et financières du projet par les parties prenantes ;
- R7_Faible capacité de mobilisation de l'apport personnel par les bénéficiaires ;
- R3_Apparition de pandémie ;
- R1_Insécurité dans les zones d'intervention du projet ;
- R5_Fraudes et corruption au sein du projet ;
- R6_Détournement de l'objet des appuis du projet par les bénéficiaires ;
- R4_Inflation ou volatilité des prix des intrants sur le marché ;
- R15_Mauvaise gestion des paiements par le service administratif et financier du projet ;
- R19_Non-respect des engagements des partenaires stratégiques dans l'exécution des activités programmées ;
- R9_Obsolescence des capacités techniques du personnel d'encadrement des bénéficiaires.

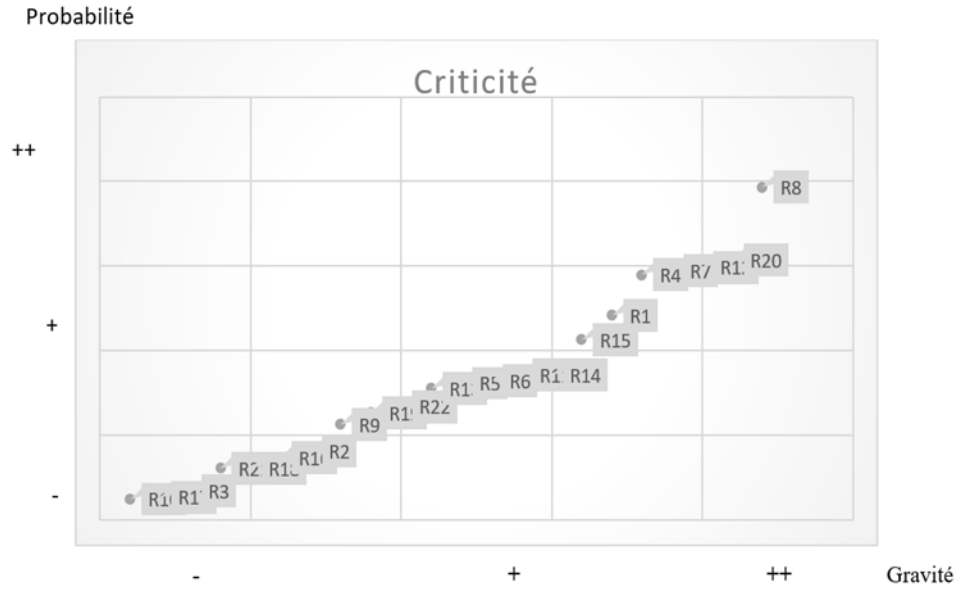
 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

L'occurrence de ce type de risque se manifeste généralement par :

- La récurrence des non-conformités. Les livrables attendus ne répondent pas aux spécifications ou aux attentes des parties prenantes ;
- Les retards dans l'exécution des activités du projet. Les défauts présentés par les livrables nécessitent peuvent exiger des retouches ou des améliorations, entraînant des délais supplémentaires ;
- L'augmentation des coûts. Les corrections et les modifications augmentent le budget initial ;
- L'insatisfaction des parties prenantes. Les différentes parties prenantes du projet, peuvent être insatisfaits si les livrables ne répondent pas à leurs besoins ou attentes.

Les cas étudiés nous ont conduits à établir une matrice de criticité des risques sur laquelle l'équipe de projet peut se baser pour prendre des décisions de gestion afin de contrôler les risques.

Figure 6: Matrice de criticité des risques



Source : Auteurs

Les décisions de gestion proposées sont contenues dans le tableau 3.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

Tableau 3: Décision de maîtrise des risques

Code	Probabilité	Gravité	Criticité	Décision
R10	0,07	1,70	0,12	Risque négligeable
R17	0,08	1,77	0,13	Risque à suivre
R3	0,07	2,47	0,17	Risque à suivre
R21	0,19	1,56	0,30	Risque à suivre
R18	0,18	1,70	0,30	Risque à suivre
R16	0,18	2,09	0,37	Risque à suivre
R2	0,22	1,88	0,41	Risque à suivre
R9	0,32	1,76	0,56	Risque à suivre
R19	0,32	1,99	0,63	Risque à suivre
R22	0,31	2,14	0,67	Risque à suivre
R13	0,42	1,86	0,77	Risque à suivre
R5	0,38	2,15	0,81	Risque à suivre
R6	0,42	1,96	0,82	Risque à suivre
R11	0,37	2,32	0,85	Risque à suivre
R14	0,43	2,01	0,85	Risque à suivre
R15	0,56	1,90	1,06	Risque à traiter
R1	0,47	2,59	1,21	Risque à traiter
R4	0,63	2,32	1,45	Risque à traiter
R7	0,56	2,63	1,47	Risque à traiter
R12	0,59	2,51	1,49	Risque à traiter
R20	0,59	2,61	1,54	Risque à traiter
R8	0,67	2,95	1,97	Risque à traiter

Source : Auteurs

Cette matrice nous permet de comprendre que l'incompétence (R8 ; 1,97) et la mauvaise exécution des activités confiées aux prestataires techniques externes (R20 ; 1,54) sont des risques qui nécessitent une attention particulière. Il est clair que si ces risques se manifestent régulièrement durant la phase de mise en œuvre, les objectifs escomptés du projet ne seront jamais atteints. Pour éviter cette situation, un point d'honneur doit être accordé au casting de l'équipe de projet ainsi qu'aux processus de passation des marchés.

La matrice de gravité des risques offre non seulement une prévision des impacts négatifs liés à la survenue des risques, mais elle facilite également l'optimisation des ressources et des efforts pour maitriser les risques les plus critiques. Ces différents résultats permettent de classer, de hiérarchiser, d'établir des priorités et de concevoir des plans d'action pour réduire l'impact des risques sur la performance attendue. Cette démarche permet garantit une contribution significative du projet aux objectifs de développement pour lesquels il a été créé.

L'analyse des informations recueillies auprès de nos interlocuteurs et nos constatations dans le secteur du développement de projets mettent en lumière le fait que les démarches de gestion des risques ne sont mises en œuvre qu'une fois que ceux-ci ont déjà provoqué des dommages sur les résultats

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

escomptés ou gênent l'exécution des tâches prévues, confirmant ainsi nos hypothèses de recherche. Il est donc essentiel que les acteurs clés du projet possèdent des compétences en gestion des risques afin d'éviter les impacts négatifs et de garantir les améliorations souhaitées suite à une action de développement.

Discussion

Ndiaye (2017) identifie 19 facteurs de risque affectant la gestion des projets de développement international au Sénégal. Les facteurs de risque sont des causes potentielles de risques, tandis que les risques liés aux projets sont des événements ayant des impacts négatifs potentiels. Cette précision est capitale dans la mesure où elle permet de faire une distinction entre les concepts et de lever les ambiguïtés. L'auteur indiquent que sans intervention, 55 % des projets au Sénégal accusent des retards, 42 % ne respectent pas les spécifications techniques et 37 % dépassent les coûts. Les facteurs de risque les plus importants comprennent l'expertise de l'équipe projet, les relations entre les bailleurs de fonds et les coordinateurs, et la non-gestion des aspects administratifs.

Bouchard (2008), quant à lui, examine les facteurs de risque internes et externes et leur impact sur la perception du succès par des acteurs clés dans les projets de développement en Afrique, en Europe, en Asie et en Afrique. Il classe les facteurs de risque en six catégories et conseille aux équipes du projet de se concentrer sur la gestion des risques externes, tels que les litiges contractuels, les actions de justice et les changements de composition d'équipe.

Les sections ci-dessus démontrent que l'occurrence d'un risque (variable indépendante) durant la phase de mise en œuvre du projet influence au moins deux variables de la performance, impactant de facto le succès d'un projet de développement rural. L'apparition d'un risque en phase d'exécution peut avoir plusieurs conséquences, qui peuvent varier en fonction de la nature du risque et de la manière dont il est géré. La figure 7 ci-dessous présente les liens de causalité des risques sur le succès d'un projet de développement.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

Figure 7: Impact des risques sur le succès d'une intervention de développement

Source : Auteurs

Les risques de projet peuvent être financiers, techniques, externes, de planification, de ressources, de réputation, de qualité, liés aux fournisseurs, liés à la santé et à la sécurité. Les impacts indésirables sur les performances du projet comprennent les retards, l'augmentation des coûts, la diminution de la qualité et l'insatisfaction des parties prenantes. S'ils ne sont pas gérés efficacement, ces risques peuvent avoir un impact significatif sur la performance des projets de développement rural. Ceci soutient nos deux hypothèses de recherche : H1 (l'absence de dispositif d'identification, d'analyse et de réponses aux risques influence la performance d'un projet de développement rural) et H2 (la non-maitrise des risques impacte négativement le succès d'un projet de développement rural).

La gestion des risques proactive est donc cruciale pour minimiser les conséquences sur un projet en anticipant les risques et en mettant en œuvre des stratégies d'atténuation. Lorsque les risques de projet surviennent fréquemment, les mesures de prévention et d'atténuation sont essentielles. Cela implique de revoir les origines, d'élaborer des stratégies de gestion des risques, de mettre en œuvre des procédures de surveillance et de contrôle et de maintenir une communication efficace avec toutes les parties impliquées.

Conclusion

Les risques de projets peuvent gravement affecter la performance des projets de développement rural en entraînant des retards, des coûts supplémentaires et une qualité de résultats compromise. Nos résultats ont permis d'identifier et de classer les risques de projet en fonction de leur influence sur les trois variables de la performance d'un PDR. De manière

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

générale, l'occurrence d'un risque influence beaucoup plus le respect des délais de mise en œuvre des activités avec un effet d'entrainement sur le respect du budget et la qualité des livrables. Nos résultats ont également permis de ressortir la fréquence d'apparition de chaque risque de projet identifié, aboutissant ainsi à la détermination de leur niveau de criticité et à la proposition des stratégies d'atténuation.

La contribution à l'amélioration de la performance des initiatives de développement rural au Cameroun grâce à l'identification des risques de projet est essentielle et peut se décliner en plusieurs axes : i) renforcement de la planification stratégique ; ii) amélioration de la gestion des ressources ; iii) augmentation de la qualité des interventions, iv) renforcement de l'engagement des parties prenantes ; v) résilience face aux risques et vi) apprentissage et capitalisation des expériences. L'identification des risques de projet est un levier crucial pour améliorer la performance des initiatives de développement. En renforçant la planification, en optimisant les ressources et en augmentant la qualité des interventions, les projets de développement peuvent devenir plus efficaces et durables, apportant ainsi des bénéfices significatifs aux communautés rurales.

En somme, cet article relève la nécessité de mettre en place une gestion proactive des risques au cours de l'exécution d'un projet de développement. En effet, la gestion des risques de projet est essentielle pour maximiser la performance des projets de développement rural. Elle permet d'anticiper les problèmes, d'améliorer la planification, d'optimiser les ressources et d'assurer la qualité des résultats. Investir dans une gestion des risques solide est donc un élément clé du succès des interventions de développement dans le secteur rural.

Conflit d'intérêts : Les auteurs n'ont signalé aucun conflit d'intérêts.

Disponibilité des données : Toutes les données sont incluses dans le contenu de l'article.

Déclaration de financement : Les auteurs n'ont obtenu aucun financement pour cette recherche.

References:

1. Ahizi, D. (2019a). *Évaluation de la performance de projets d'aide internationale au développement : Exemple de trois projets exécutés en Côte d'Ivoire*. Conservatoire national des arts et métiers.
2. Alaoui, M., & Bahri, M. (2018). *Défis et opportunités de développement rural en Afrique subsaharienne*. Institut Royal des Etudes Stratégiques.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

3. Arndt, C., Jones, S., & Tarp, F. (2010). Aid, growth, and development : Have we come full circle? *Journal of Globalization and Development*. https://www.researchgate.net/publication/227378549_Aid_Growth_and_Development_Have_We_Come_Full_Circle
4. Arndt, C., Jones, S., & Tarp, F. (2015). Assessing foreign aid's long-run contribution to growth and development. *Journal of Globalization and Development*.
5. Assontia Djoudji, Kolokosso à Bediang, R., & Begnikin, J. J. (2022). El método MACTOR para analizar los procesos de gestión de los proyectos y programas de desarrollo en África. *Project, Design and Management,4(1), -. doi: 10.35992/pdm.4vi1.835*. https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management/article/view/835/1455
6. Awe Baina, M., Manu, I. N., Esso Ondoa, A. M., Tiwan, G., & Daiwe BainaSeraphin. (2020). Evaluation des performances des projets et programmes de développement rural au Cameroun. *International Journal of Innovation and Applied Studies*.
7. Bauer, P. (1972). *Dissent on development.* (Cambridge, Mass: Harvard University Press).
8. Benhadji, W. (2014). *Risque projet et méthodes de management des risques projet : Quelle approche pour une contribution a une meilleure planification d'un projet de construction?* [Mémoire, University of Tlemcen]. http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/6236/2/PFE-BENHADJI-2014.pdf
9. Boone, P. (1995). *Politics and the effectiveness of foreign aid* (Vol. 40). European Economic Review. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0014292195001271
10. Bouchard, M. (2008). *Les facteurs de risque des projets de développement international : Une analyse empirique de la perception des coordonnateurs*. Université du Québec.
11. Burside, C., & Dollar, D. (2004). *Aid, policies, and growth : Revisiting the evidence*.
12. Chambers, R. (2013). *Rural Development : Putting the Last First* (Pearson Education Limited). Pearson Education Limited.
13. Charnoz, O., & Severino, J.-M. (2007). *L'aide publique au développement*. https://www.cairn.info/l-aide-publique-au-developpement--9782707146571-page-3.htm
14. Commission Européenne. (2001). *Manuel Gestion du Cycle de Projet*.
15. Cooke-Davies, T. (2002). The real success factors on projets. *International Journal of Project Management, 20(n°1)*, 185-190.

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

16. Courtot, hervé. (1998). *La Gestion des Risques dans les Projets*. Economica.
17. Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). *Une analyse de la perception des coordonnateurs de projets de développement en Afrique*.
18. DSCE. (2010). *Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi*.
19. Easterly, W. (2003). Can Foreign Aid Buy Growth? *Journal of economic perpectives*. https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/089533003769204344
20. Ezratty, V. (2012). *Dévelopement d'une nouvelle approche pour la performance durable des projets d'une organisation* [Ecole Centrale]. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00680991/document
21. FIDA. (2018). *Investir dans les populations rurales au Cameroun*. www.ifad.org
22. FIDA. (2019). *Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles—Phase II Document de Conception de Projet*.
23. Gomanee, K., Morrissey, O., Mosley, P., & Verschoor, A. (2005). Aid, government expenditure, and aggregate welfare. *World Development*. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X04001998#!
24. Hirano, Y., & Otsubo, S. (2014). *Aid is good for the poor*. World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/19397/WPS6998.pdf?sequence=1&isAllowed=y
25. Ignou. (2019). *Block-2 Rural Development—Concept, Strategies and Experience*. http://egyankosh.ac.in//handle/123456789/52946
26. IKA, L. (2011). *Les facteurs clés du succès des projets d'aide au développement* [Université du Québec]. https://archipel.uqam.ca/3953/1/D2133.pdf
27. Jacquet, P. (2006). *Les enjeux de l'aide publique au développement.* 941-954.
28. Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4),19-31.
29. Khan, & Zahid. (2013). *Adaptive project risk management in low maturity organizations*. PMI® Global Congress 2013, North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
30. Khang, D. B., & Mae, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects. *Project Management Journal, 39(1)*, 72-84.
31. Kwak, Y. H., & Dewan, S. (2001). *Risk management in international development projects*. Paper presented at Project Management

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, TN. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

32. Landoni, P., & Corti, B. (2011). The management of international development projects moving toward a standard approach or differentiation? *Project Management Journal, 42(3)*, 45-61.
33. Maders, H.-P., & Masselin, J.-L. (2009). *Piloter les risques d'un projet* (Éditions d'Organisation). Eyrolles.
34. Mahembe, E., & M. Odhiambo, P. N. (2019). *Foreign aid and poverty reduction : A review of international literature*. https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/23311886.2019.1625741?scroll=top&needAccess=true
35. Mark, G. (2013). *Project Risk Management Guidance for WSDOT Projects*. Washington State Department of Transportation.
36. Masud, N., & Yontcheva, B. (2005). *Does Foreign Aid Reduce Poverty ? Empirical Evidence from Nongovernmental and Bilateral Aid*.
37. MINADER-MINEPIA. (2016). *ACEFA 3 : Programme de Consolidation et de Perennisation du Dispositif de Conseil Technico-Economique du Cameroun*.
38. MINEPIA-ISBD/ PD-COBIE. (2020). *Manuel de Suivi-Evaluation*.
39. Moyo, D. (2009). *Dead of Aid : Why Aid Makes Things Worse and How There is Another Way for Africa* (New York: Farrar, Straus and Giroux).
40. Ndiaye, M. (2017). *Facteurs de risque dans la gestion des projets de développement international* (ems).
41. OCDE. (2020). *Des critères améliorés pour des évaluations meilleures*. https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-d-evaluation-brochure-2020.pdf
42. PMI. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management des projets* (Sixième).
43. Popa, M. G., Grasu, S., Cadis, A., & Popp, M. (2024). Investigating rural development : Conceptual framework and factors for promoting it. *The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Romania*.
44. Project Management Institute. (2019). *Le standard pour la gestion des risques des portefeuilles, des programmes et des projets* (Project Management Institutes, Inc.).
45. Rashid Solagberu, A. (2012). *Rural Development in the Twenty-First Century as a Global Necessity*. http://www.intechopen.com/books/rural-development-contemporary-issuesand-

 ISSN: 1857-7881 (Print) e - ISSN 1857-7431

practices/introductory_chapter_rural_development_in_the_twenty_first_century_as_a_global_necessity

46. Ray, J. (2015). *De la gestion des risques au management des risques. Pourquoi ? Comment ?* Afnor.
47. Riddell, R. (2008). *Does foreign aid really work?* (New York : Oxford University Press).
48. Royer, P. S. (2000). Risk Management : The Undiscovered Dimension of Project Management. *Project Management Journal, 31(1)*, 6-13.
49. Saidou, S. (2015). *Projets de développement rural : Attention au foncier !* http://www.foncier-developpement.fr/publication/projets-developpement-rural-attention-au-foncier/
50. UNEG. (2016). *Normes et règles d'évaluation*. New York : UNEG. http://www.unevaluation.org/2016-Norms-and-Standards.
51. World Bank. (1998). *Assessing Aid : What Works, What Doesn't, and Why*. Oxford University.
52. Youker, R. (2015). Managing International Development Projects : Lessons Learned. *PM World Journal*. https://pdfs.semanticscholar.org/71a3/ec7bfdd2670ac6028fdb21645743ecb4b93a.pdf