

Produit d'**OBIV Solutions**

Département *Études et Recherches*

O'LAB

Taking People Further



2024

GOUVERNANCE - **CONJONCTURE** - CAMEROUN
La veille dans le domaine de la Gouvernance

Note de conjoncture des entreprises et établissements publics



**Mission d'Aménagement et
d'Équipement des Terrains
Urbains et Ruraux (MAETUR)**

Note de conjoncture N°010

du **15 Janvier 2025**

Sommaire

Note de conjoncture pour les entreprises et les établissements publics du secteur de la gouvernance.



02 Résumé

Le dispositif communicationnel de la Mission d'Aménagement et d'Équipement des Terrains Urbains et Ruraux (MAETUR) révèle un écosystème opérationnel mais insuffisamment structuré et marqué par une obsolescence.

03 Rappel des exigences légales

En tant qu'entité publique, la MAETUR est tenue de se conformer scrupuleusement aux prescriptions légales en vigueur.

04 Évaluation de la communication

Le dispositif communicationnel de la MAETUR est structuré autour de l'exploitation d'un dispositif structuré de canaux. Il inclut à la fois un site web, une page officielle sur le réseau social (Facebook et compte X) et un numéro WhatsApp.

Management des politiques publiques

05

À ce stade de notre analyse, nous nous appuyons sur quatre critères essentiels qui nous permettront d'évaluer le management des politiques publiques au sein de la MAETUR.

09 Des performances faibles pour le LABOGENIE

Cette section rend compte de l'évaluation de la Commission Technique de Réhabilitation (CTR) relative à la performance de la MAETUR, en mettant en perspective les résultats obtenus par cette dernière avec les classements établis par le Ministère des Finances (MINFI).

Équipe de rédaction

Supervisée par
Pr Viviane Ondoua Biwole

Chef du projet :
Yves Alaince Kana
Responsable O'LAB

Contributeurs :

Ulrich Labussiere
David Ikome
Dr Irène Mbollo



Le dispositif communicationnel de la Mission d'Aménagement et d'Équipement des Terrains Urbains et Ruraux (MAETUR) révèle un écosystème opérationnel mais insuffisamment structuré et marqué par une obsolescence. Sur les treize critères retenus pour l'évaluation du site web institutionnel, la MAETUR atteint un score de 54 %, témoignant d'un certain nombre de lacunes. Parmi celles-ci figurent l'absence de mises à jour régulières, de messagerie instantanée, et du bilinguisme, l'inexistence d'une newsletter, ainsi qu'un déficit notable dans la description des procédures, qui restent non digitalisées. Les missions de la MAETUR se traduisent par des actions spécifiques et des services offerts aux usagers. Toutefois, sur le plan de la gouvernance, la Commission Technique de Réhabilitation (CTR) pour la période 2019-2022 met en évidence une performance globale mitigée. En effet, bien que des avancées aient été réalisées dans certains domaines, des difficultés persistantes continuent de peser sur l'efficacité et l'efficience de l'entreprise. Par ailleurs, le classement des entreprises publiques établi par le ministère des Finances en 2023 positionne la MAETUR en 5 catégorie, reflétant ainsi une stagnation persistante de sa performance globale et soulignant la nécessité d'engager des réformes structurelles pour améliorer ses résultats. Il convient de relever que la MAETUR, contrairement à la plupart des entreprises publiques camerounaises, fait preuve d'une transparence dans la publication de ses états financiers. Son site web met à disposition des informations détaillées sur ses états financiers et ses performances, notamment en matière de résultat net.



Cette note de conjoncture s'appuie sur un socle juridique établi à partir des éléments suivants :

- ✓ la loi N° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun : l'article 50 relève que « l'ensemble des informations et documents relatifs aux finances publiques, tel qu'il découle de la présente loi, sont publiés par les institutions compétentes sur leur site internet dès qu'ils sont disponibles » ;
- ✓ le code de bonne gouvernance, dans son article 42, exige que la juridiction des comptes rende publics tous les rapports qu'elle transmet au Président de la République, au Parlement et au Gouvernement ;
- ✓ les textes organiques des entités publiques : il s'agit des décrets portant création et organisation de chaque entité et des documents stratégiques (manuel de procédures, plan stratégique, budget programme) ;
- ✓ la Stratégie Nationale de Développement 2030 (SND30) : elle retrace les grands axes et actions stratégiques dont l'implémentation repose sur les administrations et agences pour parvenir au développement ;
- ✓ la stratégie sectorielle de gouvernance : elle répond à la nécessité de renforcer la gouvernance afin de soutenir efficacement la mise en œuvre des politiques publiques.

En tant qu'entité publique, la MAETUR est tenue de se conformer scrupuleusement aux prescriptions légales en vigueur. Cette note de conjoncture vise à examiner plusieurs dimensions essentielles, notamment la diversification des canaux de communication, l'amélioration des standards de son site web, la mise en œuvre efficace des politiques publiques, ainsi que la communication autour de l'intégration de ses activités dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030 (SND30). Elle traite également du suivi de l'exécution des actions inscrites dans la stratégie sectorielle de gouvernance.




1) Évaluation de la communication : un site web opérationnel mais une mise à jour non effective



Le dispositif communicationnel de la MAETUR est structuré autour de l'exploitation d'un dispositif structuré de canaux. Il inclut à la fois un site web, une page officielle sur le réseau social (Facebook et compte X) et un numéro WhatsApp. Une analyse approfondie de son site web a permis d'identifier sept points forts et six points d'amélioration.

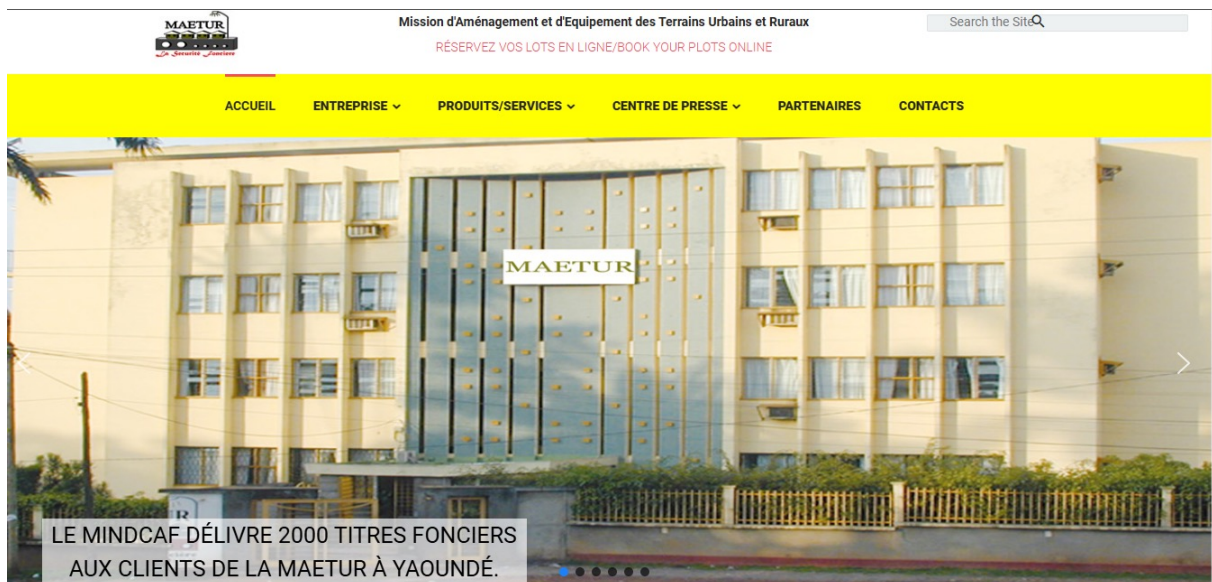
Sept points forts :

- ✓ un site web disponible et accessible via le lien <https://maetur-cameroun.com/>
- ✓ la sécurité du site web est garantie ;
- ✓ l'arborescence du site est bien conçue, facilitant une navigation simple et intuitive ;
- ✓ le rapport annuel de performance est en bonne disposition ;
- ✓ la rubrique « Recours » est fonctionnelle 
- ✓ la FAQ est disponible ;
- ✓ une multitude d'informations est offerte aux utilisateurs.

Six axes d'amélioration :

- ✓ le site web n'est pas mis à jour ;
- ✓ le bilinguisme n'est pas activement mis en œuvre ;
- ✓ aucun service de messagerie instantanée n'est proposé ;
- ✓ la newsletter est indisponible ;
- ✓ les procédures ne sont ni présentées et ni décrites ;
- ✓ la digitalisation est totalement absente.





2) Un management des politiques publiques à améliorer

À ce stade de notre analyse, nous nous appuyons sur quatre critères essentiels qui nous permettront d'évaluer le management des politiques publiques au sein de la MAETUR : la déclinaison des missions de l'entité en actions concrètes et en services destinés aux usagers, la digitalisation des procédures, la reddition des comptes, ainsi que l'adéquation des activités mises en œuvre avec les exigences techniques. Quelle est la situation actuelle de la MAETUR à cet égard ?

La MAETUR a pour missions :

- ✓ de réaliser les études d'urbanisme et techniques des infrastructures d'assainissement, de drainage, des voiries et réseaux divers, ainsi que des équipements collectifs des terrains à aménager ou à équiper ;
- ✓ de réaliser des expertises et évaluations foncières et immobilières ;
- ✓ de conduire la réalisation ou le contrôle de la réalisation des lotissements, des opérations d'aménagement de terrain, de restructuration et de rénovation des quartiers existants et de tous les projets rattachés ;
- ✓ d'assurer, en liaison avec les administrations concernées, le contrôle de la conformité des projets selon les dispositifs d'aménagement prévus dans chaque zone aménagée ;

- ✓ de réaliser l'entretien de certains équipements et infrastructures ;
- ✓ d'acquérir les terrains à aménager pour son propre compte ;
- ✓ de procéder au suivi des formalités d'acquisition et de sécurisation des terrains ;
- ✓ de commercialiser les terrains aménagés et les prestations de services réalisées ;
- ✓ de constituer une base de données des terrains aménagés ou commercialisés ;
- ✓ de développer des partenariats avec tout organisme concourant à la réalisation de son objet social ;
- ✓ d'assurer toutes autres missions à elle confiées par l'État.

La MAETUR s'illustre pleinement dans sa mission en traduisant ses missions en actions concrètes au service de ses divers usagers. Parmi celles-ci figurent les campagnes de commercialisation de lotissements, à l'instar de celle du lotissement de Nkolnguet Community Lands, où une réduction de 15 % était accordée. Elle assure également un accompagnement rigoureux des usagers dans les procédures d'immatriculation de leurs terrains, garantissant un suivi minutieux de leurs dossiers et la conformité légale de leurs biens. La MAETUR dispose d'une base de données étendue regroupant des terrains prêts à être commercialisés, incluant des lotissements tels que MAETUR OLEMBÉ, MAETUR OKOLO, et NGOULMEKONG. Par ailleurs, elle participe activement à des partenariats stratégiques, comme celui signé avec la commune d'arrondissement de Douala 3ème pour la restructuration et la rénovation d'une zone de 77 hectares située dans les quartiers de Bobongo et Cité Berge. Enfin, la MAETUR se distingue également par ses expertises en études d'aménagement, d'urbanisme, de voirie et réseaux divers (VRD), ainsi que dans l'analyse socioéconomique au profit de tiers, consolidant ainsi son rôle de leader dans le domaine de l'urbanisme et du développement territorial.



Capture d'écran des lotissements dans la zone NKOLNGUET COMMUNITY LANDS

Une digitalisation des procédures inexistante :

La digitalisation des procédures à la MAETUR demeure inexistante, notamment en ce qui concerne l'acquisition et la commercialisation des parcelles de terrain ainsi que les démarches d'immatriculation foncière. Cette situation pose un défi majeur dans un contexte où la compétitivité s'intensifie et où la transition vers des pratiques orientées sur la digitalisation devient incontournable. Sans des efforts soutenus pour relever ces défis, l'absence d'une stratégie numérique ambitieuse risque de constituer un frein important au développement et à la compétitivité de la MAETUR, tant à moyen qu'à long termes. Une transformation numérique devient donc indispensable pour moderniser ses opérations et renforcer sa position dans un environnement en constante évolution.

Une reddition des comptes effective

Le site web de l'entité met à disposition des informations détaillées sur ses états financiers et ses performances, notamment en matière de résultat net. Selon le rapport du commissaire aux comptes, les capitaux propres de la structure s'élèvent à **4 235 638 108 FCFA**, assortis d'un résultat net positif de **283 797 473 FCFA** pour l'exercice 2023. Le site propose également le tableau complet des états financiers de l'entreprise, révélant une trésorerie nette de **2 475 791 970 FCFA** en 2023, contre **3 439 705 057 FCFA** en 2022, soit une diminution de 28,02 % sur la période. Par ailleurs, les états financiers de l'exercice 2022 sont également accessibles en ligne, permettant une analyse comparative des performances de l'organisation sur ces deux années.

Une collaboration peu visible entre le MINDCAF et la MAETUR.

Bien que la MAETUR soit placée sous la tutelle du MINDCAF, elle dispose d'une autonomie dans la conduite de ses activités. Cette indépendance pourrait expliquer le nombre relativement limité d'actions conjointes menées avec sa tutelle. Cependant, la collaboration entre la MAETUR et le MINDCAF s'est concrétisée à travers des initiatives notables, telles que l'organisation, le 30 mars 2022 à Yaoundé, de la cérémonie de remise de 2 000 titres fonciers aux clients de la MAETUR. Cette synergie témoigne de leur engagement commun à répondre aux attentes des usagers en matière de sécurisation foncière.

3) Une communication inexistante des activités prévues dans la SND30 et la Stratégie Sectorielle de la Gouvernance 2030

Dans le cadre de sa Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030 (SND 30), le Cameroun vise à améliorer le cadre de vie des populations en favorisant l'aménagement et la mise à disposition de parcelles constructibles pour les ménages. L'un des objectifs clés est de permettre l'accès à un habitat décent et à faible coût pour au moins 60 % de la population.

La MAETUR, acteur majeur dans les domaines de l'aménagement et du foncier, joue un rôle central dans la réalisation de ces objectifs. Cependant, l'on peut faire le constat que l'intégration de ses activités dans le cadre global de la SND 30 n'est mentionnée nulle part sur son site web. Cette omission soulève des questions quant à la cohérence entre les initiatives de la MAETUR et les orientations stratégiques fixées par le gouvernement pour guider le développement national au cours de la prochaine décennie. Une clarification à ce sujet pourrait renforcer la lisibilité de l'engagement de la MAETUR dans l'atteinte des ambitions nationales.

4) Des performances faibles pour le LABOGENIE

Cette section rend compte de l'évaluation de la Commission Technique de Réhabilitation (CTR) relative à la performance de la MAETUR, en mettant en perspective les résultats obtenus par cette dernière avec les classements établis par le Ministère des Finances (MINFI). Ces classements sont inscrits dans les arrêtés n° 00000201 du 4 mai 2020 et n° 00000001 du 1er janvier 2023.

Rappel de l'appréciation de la MAETUR par la CTR

En 2019, la MAETUR a amélioré ses performances avec une augmentation de 61,42% de son chiffre d'affaires, soutenu par la vente de terrains et la régularisation foncière. Le résultat net a progressé de 59,87%, et la dette financière a diminué de 8,46%. Ces avancées sont liées en partie au contrat-plan État-MAETUR, bien que celui-ci ait expiré en 2018. Cependant, des défis subsistent : des litiges fonciers ralentissent les projets et

entraînent la trésorerie, avec 1,26 milliard FCFA d'avances clients réclamées. La non-livraison de terrains prévus et un impayé de 9 milliards FCFA par l'État freinent également son développement. L'entreprise poursuit néanmoins ses efforts de sécurisation foncière et d'aménagement pour le programme des 10 000 logements sociaux.

En 2020, la situation financière de la MAETUR s'est dégradée, avec une baisse de 3,85% des capitaux propres due à l'accumulation des pertes passées, bien que la dette financière ait diminué de 7,72% grâce au remboursement progressif des facilités bancaires. Le chiffre d'affaires a chuté de 59% par rapport à 2019, impacté par des litiges fonciers à Douala et Kribi, des lenteurs administratives pour la sécurisation des sites, et le retard des prestations liées au projet de l'autoroute Yaoundé-Nsimalen. Cette baisse a entraîné une diminution de 41,8% du résultat net, tandis que les charges de personnel ont augmenté de 1,72%, représentant 53,73% du chiffre d'affaires, aggravant ainsi les pertes d'exploitation (EBE : -239 millions FCFA). En termes de risques, le ratio de liquidité (1,2) montre une capacité à couvrir les dettes à court terme, mais le ratio de solvabilité (6,6) révèle une incapacité à rembourser les emprunts à long terme avec les ressources propres. Les résultats de 2020 soulignent un affaiblissement général de la performance de l'entreprise, fragilisée par des défis structurels et opérationnels.

En 2021, la MAETUR a renforcé ses capitaux propres (+372%) grâce à la libération partielle de son capital social, visant à soutenir une production accrue. Le chiffre d'affaires a progressé de 38%, mais les ventes de parcelles ont reculé de 19,45%. La valeur ajoutée a diminué de 22,31%, et l'excédent brut d'exploitation reste négatif malgré une réduction des charges du personnel (-14%). Les créances clients ont augmenté de 44%, pesant sur la trésorerie, mais la MAETUR maintient sa capacité à gérer les engagements à court terme (ratio de liquidité : 1,5). La dette fiscale a grimpé (+45%), et la dette financière a légèrement augmenté (+2,34%). Le résultat net a progressé de 70%, soutenu par une subvention d'équipement pour des projets d'aménagement et des acquis du contrat-plan avec l'État, dont 209 hectares de terrains sur les 250 prévus ont été obtenus. Une convention de prêt de 2 milliards FCFA a été conclue pour renforcer ses ambitions de croissance. Malgré des défis, la solvabilité s'est améliorée, passant d'un ratio de 6,6 à 1,79.

En 2022 :

La MAETUR poursuit l'amélioration de ses indicateurs financiers initiés en 2019. Le chiffre d'affaires a augmenté de 8,6%, porté par la vente de 378 lots, les activités de conseil (21%), et les travaux en régie (11%). Bien que les litiges fonciers aient limité les ventes prévues, les recettes des parcelles rénovées/aménagées ont progressé de 28,5%. Le résultat net a augmenté de 16,27%, soutenu par la maîtrise des charges, notamment une baisse des impôts (-95%) et une stabilisation de la masse salariale à 31,57% du chiffre d'affaires (contre 53% en 2020). Le ratio de performance financière s'est également amélioré, passant de 0,39 à 1,35. La MAETUR a renforcé son capital social à 3,69 milliards FCFA, permettant des investissements dans la sécurisation des grands terrains. Cependant, les créances clients ont augmenté (+27%), en raison d'un faible recouvrement, impactant une trésorerie en baisse de 17%. Malgré une hausse des dettes (14,6 milliards FCFA, dont +699% pour les dettes sociales), les ratios de liquidité et de solvabilité montrent une capacité à gérer les engagements à court terme et les risques liés à l'endettement à long terme. Une meilleure gestion des recouvrements est cependant nécessaire.

En trois ans, la MAETUR n'a pas changé de catégorie.

Les arrêtés n° 00000201 du 4 mai 2020 et n° 00000001 du 1er janvier 2023, publiés par le ministère des Finances (MINFI), établissent la classification des entreprises publiques en différentes catégories. Ces textes caractérisent les catégories attribuées aux entités publiques en 2020 et analysent les mouvements observés en 2023, qu'il s'agisse de changements de catégorie ou de maintiens, sur la base de l'évolution de leur chiffre d'affaires au cours des trois années précédentes. Ces classements jouent également un rôle déterminant dans la fixation des rémunérations des principaux dirigeants des entités publiques, à savoir le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint et le Président du Conseil d'Administration. Dans ce cadre, la MAETUR a conservé sa position dans la catégorie 5, ce qui traduit une stagnation de sa performance globale au cours de la période considérée.

Encadré : Analyse de la performance de la MAETUR par LA CTR

Le jugement de la CTR concernant la MAETUR entre 2019 et 2022 met en lumière la performance globale mitigée de la MAETUR durant cette période, avec des progrès dans certains domaines mais des problèmes persistants qui continuent de peser sur sa performance globale.

2019 : La MAETUR enregistre une forte augmentation du chiffre d'affaires (+61,42%) et une réduction de la dette financière, bien que des litiges fonciers et un impayé de l'État aient freiné certains projets.

2020 : Elle est marquée par une chute de 59% du chiffre d'affaires, une baisse des capitaux propres et une forte diminution du résultat net, liée aux litiges fonciers et des lenteurs administratives.

2021 : La performance de la MAETUR se caractérise par une augmentation des capitaux propres (+372%) et du résultat net (+70%), mais une hausse des créances clients (+44%) et une gestion des dettes toujours préoccupante.

2022 : elle présente une croissance du chiffre d'affaires (+8,6%) et du résultat net (+16,27%), bien que l'augmentation des créances et des dettes reste un point négatif.

En résumé, au cours de la période de 2019 à 2022, la MAETUR a traversé des hauts et des bas. Après une performance forte en 2019, marquée par une croissance du chiffre d'affaires et une des résultats financiers, l'année 2020 a été marquée par une forte dégradation des résultats, principalement en raison de problèmes opérationnels et administratifs. Toutefois, en 2021 et 2022, des signes de reprise ont été observés, bien que la gestion des créances et des dettes reste un défi majeur.

RÉDUCTION EXCEPTIONNELLE

15%

PROMO FIN D'ANNÉE !!!
DU 14 OCTOBRE AU 31 DECEMBRE 2024

-15% sur les parcelles** de Nkolinguet communitaland, cadre de vie situé à 5 minutes de l'autoroute et de l'aéroport de Yaoundé Nsimalen.

Électricité, Eau, Sécurité foncière, etc.

MAETUR Maetour, la sécurité foncière garantie!

TABLEAU : RECAPITULATIF DES MISSIONS ET ACTIVITES DE LA MAETUR

GRANDS AXES	MISSIONS	DÉCLINAISON EN ACTIVITES
<p>Études, aménagement et gestion des terrains</p>	<p>Réaliser les études d'urbanisme et techniques des infrastructures d'assainissement, de drainage, des voiries et réseaux divers, ainsi que des équipements collectifs des terrains à aménager ou à équiper.</p> <p>Réaliser des expertises et évaluations foncières et immobilières.</p> <p>Conduire la réalisation ou le contrôle des lotissements, des opérations d'aménagement de terrain, de restructuration et de rénovation des quartiers existants, et de tous les projets rattachés.</p> <p>Acquérir les terrains à aménager pour son propre compte.</p> <p>Procéder au suivi des formalités d'acquisition et de sécurisation des terrains.</p>	<p>Aménagement de la vallée de la gare (centre urbain de Yaoundé) et réalisation du Boulevard du 20 Mai.</p> <p>Création des villes nouvelles de Yaoundé Sud-ouest (3000 ha) et de Douala Nord (3100 ha).</p> <p>Restructuration du quartier d'habitat spontané de NYLON à Douala (700 ha).</p> <p>Études d'aménagement, d'urbanisme, de voirie et réseaux divers, socioéconomiques pour des tiers.</p>
<p>Commercialisation et suivi des infrastructures</p>	<p>Commercialiser les terrains aménagés et les prestations de services réalisées.</p> <p>Constituer une base de données des terrains aménagés ou commercialisés.</p> <p>Réaliser l'entretien de certains équipements et infrastructures</p>	<p>Aménagement de tous les sites abritant les quelques 10 000 logements réalisés par la Société Immobilière du Cameroun (SIC) (Cité Verte, Cité de Bonamoussadi, Cité des Palmiers, Cité Mendong, Cité Biyem Assi, Cité Roundé Adja, Cité Mbanda, etc.).</p> <p>Une cinquantaine de lotissements</p>
<p>Conformité, partenariats et missions spécifiques</p>	<p>Assurer, en liaison avec les administrations concernées, le contrôle de la conformité des projets selon les dispositifs d'aménagement prévus dans chaque zone aménagée.</p> <p>Développer des partenariats avec tout organisme concourant à la réalisation de son objet social.</p> <p>Assurer toutes les autres missions confiées par l'État.</p>	<p>Restructuration et rénovation des sites en collaboration avec des partenaires publics et privés.</p>



Contacts

Tél. : (+237) 222232160 / 670613049 / 696384834

E.mail : contact@obivsolutions.com

Web : www.obivsolutions.com

BP : 7942 - Yaoundé - Cameroun.

Av FOCH, face Crédit Foncier Capitole

@OBIV Solutions



À compter du 15 avril 2024, le Laboratoire de recherches O'LAB d'OBIV Solutions publie, tous les 15 du mois, une note de conjoncture des agences considérées comme les entreprises ou établissements publics placés sous la tutelle des 20 ministères du secteur de gouvernance.