



DIAGNOSTIC PAYS SUR LE SECTEUR PRIVÉ

# CRÉER DES MARCHÉS AU CAMEROUN

Libérer la croissance du secteur privé

## Résumé Exécutif

Décembre 2022

## À propos d'IFC

La Société financière internationale (IFC), membre du Groupe de la Banque mondiale, est la principale institution de développement axée sur le secteur privé dans les pays émergents. Elle mène des opérations dans plus d'une centaine de pays, consacrant son capital, ses compétences et son influence à la création de marchés et d'opportunités dans les pays en développement. Au cours de l'exercice 22, IFC a engagé un montant record de 32,8 milliards de dollars en faveur de sociétés privées et d'institutions financières dans des pays en développement, mobilisant ainsi les capacités du secteur privé pour mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée alors que les économies font face aux répercussions de crises mondiales concomitantes. Pour de plus amples informations, consulter le site [www.ifc.org](http://www.ifc.org).

© International Finance Corporation 2022. Tous droits réservés.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
[www.ifc.org](http://www.ifc.org)

Le contenu de ce rapport est protégé par le droit d'auteur. La copie et/ou la transmission de tout ou partie de ce rapport sans autorisation peut constituer une violation de la loi applicable. La SFI ne garantit pas l'exactitude, la fiabilité ou l'exhaustivité du contenu de cet ouvrage, ni les conclusions ou les jugements qui y sont décrits, et décline toute responsabilité en cas d'omissions ou d'erreurs (y compris, mais sans s'y limiter, les erreurs typographiques et les erreurs techniques) dans le contenu, quel qu'il soit, ou en cas de confiance dans ce contenu.

Les constatations, interprétations, opinions et conclusions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions des administrateurs de la Société financière internationale ou de la Banque internationale pour la reconstruction et le Développement (la Banque mondiale) ou des gouvernements qu'ils représentent.

Photo de couverture: Odilia Hebga/ World Bank; NHPC

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

---

## ES.1. UNE ÉCONOMIE RÉSILIENTE QUI N'A PAS TOTALEMENT TENU SES PROMESSES

En Cameroun, vingt années de croissance stable, de politiques macroéconomiques prudentes, de stabilité politique et d'une dotation favorable en ressources naturelles ont accru la prospérité sans toutefois entraîner une véritable transformation économique ou une accélération significative de la croissance. La pauvreté reste répandue et les disparités régionales vont en s'accroissant. L'agriculture de petits exploitants reste prédominante et génère principalement des revenus de subsistance pour les plus pauvres<sup>1</sup> : 26 % de la population se situe en dessous du seuil international de pauvreté de 1,90 dollar É.-U, avec un pourcentage qui double si l'on considère le seuil international de pauvreté de 3,2 dollars É.-U par jour pour les pays à revenu intermédiaire inférieur. La valeur de l'indice de développement humain du Cameroun en 2018 était de 0,563, légèrement supérieure à la moyenne de 0,541 de l'Afrique subsaharienne (le PIB par habitant du Cameroun est légèrement inférieur à celui de l'Afrique subsaharienne) et inférieure à la moyenne de la tranche de développement humain moyen dans laquelle se situe le Cameroun<sup>2</sup>.

L'urbanisation rapide est l'un des principaux changements structurels que connaît le pays, les villes de Yaoundé et de Douala étant appelées à connaître une croissance significative. Selon les Nations Unies, ces deux villes dépasseront les cinq millions d'habitants d'ici 2030, et 70 % de la population camerounaise vivra dans des zones urbaines d'ici 2050. Trouver des opportunités d'emploi de bonne qualité pour une population jeune (60 % de la population a moins de 25 ans) sera un défi dans la mesure où deux tiers des opportunités d'emploi dans les villes sont actuellement de faible qualité en termes de bien-être, de sécurité et de rémunération.

Des vents contraires créent de nouveaux défis : Depuis plus de cinq ans, le Cameroun affronte une crise sécuritaire sur deux fronts, à laquelle s'est ajoutée la pandémie mondiale de COVID-19. Depuis 2014, la région de l'extrême-Nord du Cameroun a subi les coûts de l'insurrection de Boko Haram qui se nourrit de l'extrême pauvreté et du faible développement humain de la région. Après un pic en 2016 le conflit s'atténue, mais des attaques à petite échelle subsistent. La région supporte, toutefois, les conséquences de l'afflux d'un vaste nombre de réfugiés et de personnes déplacées à l'intérieur du pays (plus d'un demi-million). Les régions de l'Adamawa et de l'Est accueillent plus de 200 000 réfugiés de la République centrafricaine dont l'instabilité endémique s'est répandue dans les régions frontalières du Cameroun. Une troisième zone fragile concerne les régions du Nord-Ouest et le Sud-Ouest du pays (NOSO) où, depuis 2016, un autre conflit –enraciné dans l'identité délaissée de cette partie du pays– s'est rapidement envenimé. La crise sécessionniste dans les régions NOSO a provoqué le déclin de productions importantes telles que le cacao, le café et les bananes, stoppant la production de l'entreprise agro-industrielle, la *Cameroon Development Corporation*, CDC. En l'absence de cette crise sécuritaire, on estime que la croissance des impôts et le PIB du pays aurait été supérieur de, respectivement, 0,5 et 0,3 point en 2017 et 2018.

Les premiers cas de COVID-19 ont été signalés au Cameroun le 6 mars 2020. Depuis, le nombre de cas n'a cessé d'augmenter pour dépasser 110 000, et près de 1 900 personnes sont mortes<sup>3</sup>. Un ensemble de mesures d'endiguement, telles que la distanciation sociale et le confinement partiel, et une combinaison de mesures d'allègement fiscal pour les entreprises ont été adoptées en mars, 2020, notamment le report des échéances de paiement des impôts, et un remboursement accéléré de la TVA. Au fur et à mesure de l'évolution des schémas de contagion, les autorités ont assoupli certaines mesures d'endiguement tout en accentuant les efforts de sensibilisation de la population, d'intensification des tests et de renforcement des capacités des établissements de santé<sup>4</sup>. En partie grâce à ces efforts, l'impact de la Covid-19 sur l'économie du Cameroun a été moins sévère qu'initialement anticipé. Après un ralentissement à 0.7 percent de croissance en 2020, la croissance du PIB a rebondi en 2021 atteignant un niveau estimé de 3,4 %. La croissance du PIB devrait s'établir à 4,4 % à moyen terme. Comme ce fut le cas dans d'autres pays, la pandémie a introduit une incertitude marquée quant aux perspectives économiques et une perception de risque accrue, liée à l'évolution incertaine de la pandémie et de la campagne de vaccination, ainsi que la possibilité de réintroduction de mesures de quarantaine qui affecteraient à nouveau l'économie.

**L'impact économique de la pandémie Covid-19 a limité les marges de manœuvre du gouvernement.** La dernière analyse de soutenabilité de la dette Banque Mondiale-FMI de juillet 2021 a conclu que la dette du Cameroun (extérieure aussi bien que totale) encourt un risque élevé de surendettement, mais reste pour l'instant soutenable<sup>5</sup>. L'analyse a cependant souligné la présence de risques liés à : de potentielles disruptions qu'une évolution de la pandémie pourrait engendrer, les difficultés liées à la restructuration de la dette de la raffinerie nationale (SONARA), et la potentielle résurgence de tensions socio-politiques. Ces risques soulignent l'importance de mesures pour réduire le risque fiscal, y compris l'assainissement budgétaire, limiter le recours aux emprunts commerciaux non-concessionnels, le renforcement de la gestion de la dette publique et enfin le management prudent des entreprises d'État<sup>6</sup>.

**La nouvelle stratégie nationale de développement pour la période 2021-2030 (SND30)<sup>7</sup> reconnaît la nécessité de développer de nouvelles sources de croissance, autour de « l'émergence du secteur privé comme principal moteur de la croissance économique », en ciblant les secteurs stratégiques qui peuvent être compétitifs au niveau mondial, tant sur le marché intérieur que sur les marchés d'exportation. Dans la vision du Gouvernement pour la prochaine décennie, la croissance du secteur privé conduira la transformation économique autour de neuf secteurs prioritaires de l'industrie et des services et du développement de l'agriculture. Le présent CPSD pour le Cameroun s'accorde sur un grand nombre de ces priorités, et la vision élaborée dans la SND30, tout en essayant de fournir une évaluation réaliste des défis qui pourraient survenir dans la mise en œuvre de cette vision au cours des cinq prochaines années. Le CPSD propose également des recommandations pour l'identification d'actions ciblées et réalisables.**

## ES.2. UN MODÈLE ÉTATIQUE PEU FAVORABLE AUX INVESTISSEURS

**Avec 75 % de sociétés publiques à vocation commerciale, la présence de l'État dans les secteurs productifs est considérable, notamment dans les secteurs des transports, de la banque, de l'agriculture, des services publics (télécommunications, transmission d'électricité, etc.), de l'industrie manufacturière (aluminium, textile), et du pétrole et du gaz.** Dans ces seuls secteurs, les recettes des sociétés d'État représentent 14 % du PIB et certaines d'entre elles sont les plus gros employeurs formels du pays. La situation financière de plusieurs de ces entreprises publiques est problématique, ce qui crée des risques budgétaires croissants.

**Les efforts de longue haleine en matière de politique industrielle pour transformer l'économie ont donné des résultats mitigés, notamment du fait d'efforts de libéralisation inachevés (programme de privatisation dans les années 1990, PPP et ouverture du privé dans le secteur des infrastructures et les secteurs sociaux, une certaine déréglementation des industries d'infrastructure).** La part du secteur manufacturier (y compris les industries de l'alimentaire et des boissons) dans l'économie, qui représente environ 20 % du PIB, est supérieure à celle du Ghana (10 %) ou de la Côte d'Ivoire (12 %), mais elle est restée globalement stagnante au cours des vingt dernières années et a diminué au cours de la dernière décennie. Les pratiques informelles restent majoritaires et constituent la principale contrainte de l'environnement des affaires signalée par les entreprises formelles dans les enquêtes sur les entreprises<sup>8</sup> (Banque mondiale 2015b, 2016), ainsi que l'une des principales préoccupations signalées dans les enquêtes du GICAM, Groupement Inter-Patronal du Cameroun<sup>9</sup>.

**Les industries camerounaises servent principalement le marché local, et le pays n'a pas réussi à développer une participation significative dans les chaînes de valeur internationales, et peut-être plus important encore, n'a pas réussi à diversifier ses exportations.** La compétitivité des industries camerounaises, qui s'appuient souvent sur des exonérations fiscales, reste à prouver. Le pays s'est souvent appuyé sur une stratégie d'industrialisation par la substitution aux importations pour maintenir la rentabilité des producteurs locaux. Les exportations du Cameroun sont principalement constituées par le pétrole et le gaz, les dérivés du bois, le cacao et la banane. Malgré le fort potentiel de l'agriculture, la plupart des secteurs agricoles stagnent, à l'exception des progrès récents dans le secteur du cacao.

**En raison de sa taille, de sa relative diversification et de sa position géographique, l'économie camerounaise est stratégique pour le développement de la région de l'Afrique centrale, mais le Cameroun ne remplit pas entièrement son rôle naturel de leader dans la région.** Le secteur privé camerounais est déjà un acteur actif dans la région, mais ce rôle pourrait être plus important qu'il ne l'est actuellement. Des opportunités existent au Cameroun et dans les pays de la région dans les activités de transport (port, chemins de fer, logistique), des marchés financiers (marché régional des capitaux), de la connectivité numérique et de l'agro-industriel. En parallèle, le rôle du Cameroun en tant que leader régional en matière de réformes se heurte à des résultats décevants sur plusieurs programmes importants tels que le climat de l'investissement, la facilitation du commerce régional, la gestion durable des ressources naturelles (forêts, terres), ou les énergies renouvelables.

**Avec des ressources budgétaires plus limitées, le rôle traditionnel de leadership assumé par l’État dans l’économie productive est appelé à s’éroder et les investissements privés doivent augmenter.** Si le niveau de l’investissement privé au Cameroun est élevé par rapport aux normes régionales, il doit augmenter pour que la croissance s’accélère et atteigne les objectifs ambitieux fixés dans la « Vision 2035 DSCE ». Ceci est d’autant plus vrai avec l’apparition de la pandémie de COVID-19, qui a fortement détérioré les perspectives à moyen terme. Toutefois, pour y parvenir le Cameroun doit s’attaquer aux contraintes qui entravent l’entreprise privée, notamment un environnement des affaires difficile, y compris un régime fiscal lourd, des barrières réglementaires à la concurrence et le faible respect des droits de propriété (en particulier en ce qui concerne la terre).

**Au-delà de la participation directe des entreprises publiques dans des secteurs commerciaux, le Gouvernement intervient directement dans la production, y compris au travers de mesures favorisant les productions locales.** Ces interventions manquent souvent de cohérence avec d’autres initiatives du Gouvernement. On constate que la mise en œuvre des réglementations existantes est souvent absente, souvent peu prévisible (avec des revirements de politique), et parfois abusive.

**L’une des priorités est d’accélérer les réformes favorables aux entreprises.** La récente session du *Cameroon Business Forum* (CBF) au cours de laquelle le Gouvernement a affirmé sa volonté de faire avancer plusieurs réformes, y compris certaines de celles préconisées par le secteur privé, est un pas dans la bonne direction. Les réformes concernant la fiscalité, la facilitation du commerce, l’accès à la terre et à la propriété et la participation des femmes à l’économie pourraient avoir un impact immédiat sur les entreprises.

**La pression fiscale est parmi les principales contraintes qui pèsent sur les entreprises et créent de l’incertitude autour des décisions d’investissement.** L’administration fiscale doit tenir compte de l’impact de la fiscalité imposée aux entreprises les plus productives. Le coût des incitations à l’investissement doit être évalué par rapport aux bénéfices générés : par exemple, les incitations données à une centaine de bénéficiaires n’ont pas permis de créer beaucoup d’emplois. En général, les mesures fiscales devraient être appliquées avec plus de transparence et de cohérence. La pression fiscale –et la façon dont les entreprises la gèrent par le biais des exonérations fiscales– créent d’importantes distorsions qui semblent favoriser les entreprises bien établies tout en empêchant une concurrence loyale. Le manque de cohérence des politiques fiscales est également sous-optimal. Une analyse menée par la Direction générale des Impôts (DGI) montre par exemple que le coût des nombreuses mesures fiscales dérogatoires contenues dans la loi n° 2013/004 du 18 avril 2013 fixant les incitations à l’investissement privé est supérieur au bénéfice retiré en termes de recettes fiscales<sup>10</sup>.

**Une meilleure utilisation des terres pourrait être la base sur laquelle construire une économie plus forte.** L'acquisition et la garantie du droit de la propriété pour les terres font partie des principales doléances de plusieurs secteurs économiques essentiels à la croissance future du Cameroun, qu'il s'agisse des terres agricoles et forestières (bien que pour ces dernières, une législation solide soit déjà en place) ou pour les terrains en zones urbaines. Dans les deux cas, la coexistence du droit statutaire et du droit coutumier a donné lieu à un cadre d'administration du foncier confus et conduit à des litiges qui augmentent considérablement les risques économiques, tant pour les propriétaires traditionnels que pour les investisseurs du secteur privé. Les systèmes de gestion des terres et de règlement des litiges sont inefficaces : l'enregistrement des transactions foncières, par exemple, est coûteux et prend du temps, prenant 93 jours contre 81 en moyenne en Afrique subsaharienne. Au-delà des mesures de court-terme contenues dans les recommandations du CBF qui permettront d'améliorer la transparence et le temps d'enregistrement des terres, des mesures ciblées visant à améliorer la mise en œuvre de la gestion foncière dans les deux plus grandes villes (y compris l'autonomisation, le renforcement des capacités et la responsabilisation des collectivités locales) et pour les grandes concessions agricoles et forestières, y compris l'usage de technologies modernes pour la surveillance de leur bon usage, produiraient des avantages économiques directs tout en contribuant à renforcer le système au niveau national. L'amélioration des systèmes fonciers est également au cœur de la SND30, sachant son importance à la fois pour le développement rural, la diversification de l'agro-alimentaire et la modernisation urbaine, de même que le renforcement de la sécurité juridique des investissements privés, comme indiqués ci-dessous.

## PILIER 1. REPENSER L'ÉQUILIBRE PUBLIC-PRIVÉ

**Confronté à une base fiscale étroite déjà lourdement taxée, le Gouvernement doit combler d'importants besoins en infrastructures (énergie, transport), tout en s'attaquant à la mauvaise situation financière de nombreuses entreprises publiques.** Avec un niveau d'investissement étranger faible, le Cameroun ne parvient pas à tirer parti de l'attractivité de plusieurs secteurs de l'économie : l'énergie (forte demande non satisfaite et fort potentiel hydroélectrique) et le transport (nécessité de moderniser les portes portuaires et les liaisons internes-clés), les infrastructures, l'agriculture et les services (notamment l'éducation et la finance).

**En premier lieu, il faut s'attaquer au problème des grands établissements publics à caractère commercial.** L'État ne doit pas mélanger sa mission publique avec un rôle commercial. Souvent en position dominante, les grandes entreprises d'État découragent le développement du secteur privé pour certains biens et services, et parce qu'elles sont peu performantes, aggravent la situation budgétaire du pays. Dans la mesure du possible, le secteur privé pourrait être intéressé par la reprise des activités/actifs de certaines entreprises publiques commerciales, notamment dans des secteurs stratégiques tels que l'agriculture et les infrastructures. Cela nécessite un ensemble d'actions couvrant le renforcement des capacités des agences du gouvernement (le Comité Technique de Restructuration, CTR, et la Division des Participations et des Contributions, DPC), l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques et le contrôle de leurs activités, ainsi que des actions correctives pour préparer leur restructuration et le transfert éventuel de certains de leurs actifs.

**En second lieu, il s'agit de poursuivre les réformes dans les secteurs d'infrastructure pour accroître les investissements privés et améliorer l'accès aux infrastructures physiques et numériques essentielles.** Les réformes dans le secteur de l'électricité et la privatisation partielle n'ont pas permis la viabilité financière du secteur, ni d'améliorer la transmission et la distribution qui continuent de subir des pertes dues à un mauvais entretien. S'attaquer aux arriérés du secteur et aux tarifs subventionnés sont deux étapes-clés avant d'envisager plus d'investissements privés qui seront ultimement nécessaires au redressement du secteur. Des réformes ont également été entreprises dans le secteur des TIC, permettant une augmentation significative de l'accès à l'Internet et à la téléphonie mobile, mais l'échec de la libéralisation de l'accès aux connexions aux câbles sous-marins internationaux, sous monopole de CAMTEL, s'est traduit par des prix élevés, une infrastructure défaillante et un développement insuffisant de l'économie numérique, plaçant le Cameroun à la traîne parmi ses pairs. Enfin, le secteur des transports, dans tous ses modes, peine à répondre à la demande. Des opportunités sont liées au développement futur des deux ports, notamment le nouvel appel d'offre pour le terminal de conteneur de Douala et la réalisation de la deuxième phase du port de Kribi. Elles permettraient de répondre aux problèmes de congestion actuels à Douala et d'ouvrir de nouvelles perspectives de hub régional pour le Cameroun. Le transport intermodal est l'un des autres domaines importants de développement futur, à commencer par la réalisation d'une connexion terrestre par route et par rail entre Kribi et Edéa, la poursuite de la modernisation de la ligne ferroviaire exploitée par CAMRAIL avec une connexion routière vers les pays voisins, et la modernisation de l'infrastructure de la plate-forme logistique. Parallèlement à ces nouveaux investissements, il convient de poursuivre la réforme des procédures commerciales et douanières et la modernisation des systèmes existants tels que le Guichet Unique des Opérations du Commerce Extérieur électronique.

**Contrairement à d'autres pays, la forte présence de l'État dans le secteur commercial n'a pas détourné le financement du secteur privé.** Le crédit est principalement destiné aux entreprises privées (62 %), suivis des ménages (17 %), et seuls 6 % vont aux entreprises publiques. Le crédit à l'agriculture est plus important (15 %) que dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne. Les encours de crédit reflètent également l'importance des services dans l'économie, puisque des parts substantielles du crédit vont également aux transports et aux télécommunications (16 %), au commerce de gros, aux restaurants et aux hôtels (17 %), et au bâtiment et aux travaux publics (18 %). Toutefois, le volume de financement du secteur privé pourrait être plus élevé, car il est inférieur à celui d'autres pays comme la Côte d'Ivoire ou la République du Congo. Si l'accès au financement augmente, c'est principalement grâce aux institutions financières non bancaires et aux services d'argent mobile non bancaires. Bénéficiant de l'environnement stable de la CEMAC, le Cameroun pourrait se positionner pour mieux exploiter le secteur financier (i) en augmentant son efficacité globale en s'attaquant aux problèmes des banques non performantes ; (ii) en cherchant à étendre sa participation à la Bourse Régionale (située à Douala) ; (iii) et en soutenant le développement des marchés du financement immobilier et des facilités de crédit pour les PME dynamiques.

Des améliorations dans les services-clés évoqués ci-dessus sont nécessaires pour que le Cameroun puisse tenir les promesses de son potentiel et réaliser la transformation économique qui permettra une croissance davantage inclusive et résiliente. Tirer pleinement parti de ses atouts naturels pour l'agro-industrie, ainsi que du processus d'urbanisation en cours sera essentiel pour atteindre cet objectif. Le CPSD propose donc que le Cameroun se concentre sur les chaînes de valeur les plus prometteuses au sein de son secteur agricole, et développe les activités et services nécessaires pour servir ses économies urbaines en croissance rapide.

## PILIER 2. EXPLOITER LE POTENTIEL DE LA DIVERSIFICATION DE L'AGRO-INDUSTRIE

L'importance du secteur agricole dans l'économie diminue, mais le Cameroun reste l'un des pays d'Afrique dont la base et le potentiel de production sont les plus diversifiés, un atout essentiel pour le développement du pays. Les produits alimentaires et le bois continuent de représenter une source importante en termes de revenus d'exportation et d'emplois, tandis qu'un secteur alimentaire relativement important répond à la demande interne et régionale. L'économie agricole du Cameroun comprend d'importantes chaînes de valeur dans les cultures de rente orientées vers l'exportation (cacao, banane, coton, café, ananas), dans les produits alimentaires de base (maïs, sorgho/mil et manioc) et dans les cultures de substitution aux importations (huile de palme, céréales, horticulture et agriculture périurbaine). Le Gouvernement et les entreprises d'État jouent un rôle actif et interventionniste dans la plupart de ces chaînes de valeur, ce qui limite les possibilités de participation du secteur privé, et fausse les incitations du marché. Toutefois, de nombreux secteurs sont en crise ou n'ont pas réussi à générer des taux de croissance durables. Il est essentiel de tirer pleinement parti du potentiel offert par le secteur agricole pour sortir des millions de personnes de la pauvreté et accroître le caractère inclusif de l'économie.<sup>11</sup>

Une source de croissance future, tant en termes de volumes que de demande de produits à valeur ajoutée, sera la demande des centres urbains où vit déjà plus de la moitié de la population. Cette demande en croissance créera des opportunités d'investissement dans l'agriculture périurbaine pour laquelle il y a besoin de fournisseurs plus nombreux et mieux structurés, avec à la clé un impact potentiel substantiel sur les moyens de subsistance des grandes populations urbaines et l'émergence de chaînes de valeur urbaines (commerce de détail, secteur de l'hôtellerie et de la restauration, transformation agro-alimentaire).

Une autre source de croissance devrait être l'accroissement des recettes d'exportation. Le Cameroun est en concurrence sur plusieurs marchés internationaux, mais le pays n'a pas réussi à s'implanter durablement sur la plupart d'entre eux au cours des deux dernières décennies. Un environnement national complexe a empêché les investisseurs privés de réaliser une grande partie du potentiel du Cameroun sur des marchés internationaux très concurrentiels. Ce rapport recommande de se concentrer sur deux cultures à fort potentiel (les analyses préliminaires suggèrent le cacao et la banane).

**Le secteur du cacao représente désormais 15 % des exportations totales de marchandises.** Le Cameroun n'est pas un producteur majeur comme le Ghana ou la Côte d'Ivoire mais fait partie du top 5 des producteurs en Afrique. S'il n'a pas atteint son propre objectif ambitieux de production de 600 000 tonnes, le soutien des pouvoirs publics via la société de développement du cacao SODECAO, a permis d'atteindre une production de 340 000 tonnes en 2018, ceci malgré la crise dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, deux zones de production historiques. Le secteur a connu des investissements significatifs, triplant la capacité de transformation du pays. Contrairement à d'autres pays, le marché est libéralisé. Cependant, les taxes sur les exportations ne sont pas en cohérence avec les incitations à l'investissement. La présence de grands acteurs dans la transformation et le commerce pourrait contribuer à renforcer la production en amont, notamment par des alliances avec les petits exploitants et les producteurs de taille moyenne.

**Outre le cacao, d'autres cultures industrielles telles que la banane (une autre exportation importante) et l'huile de palme (pour le marché intérieur) impliquent de grands acteurs du secteur privé qui ont la capacité de développer leur production.** Ces deux secteurs ne sont pas exempts de défis sérieux : les entreprises publiques historiques sont confrontées à des difficultés considérables (crise financière et crise du NOSO), ainsi qu'à des questions difficiles autour de l'attribution et la gestion de grandes concessions. Le maintien de la compétitivité de la production camerounaise est crucial face à la concurrence mondiale et régionale. Dans le cas de l'huile de palme, cela se fait artificiellement par le biais de prix réglementés par le Gouvernement et des quotas d'importation.

**La croissance de la population et des villes est un autre facteur à prendre en compte dans l'examen des opportunités de l'agro-industrie au Cameroun.** Elle entraîne une forte demande pour différents produits car les habitudes de consommation des citadins changent. Grand marché naturel de la région, l'industrie camerounaise de l'alimentation et des boissons dessert également les marchés voisins. L'augmentation de la demande en céréales (notamment le maïs) et en produits issus de la transformation des céréales (qui ont récemment fait l'objet d'investissements dans les capacités de production comme la farine, les aliments pour animaux, les boissons) a conduit les agro-industriels à rechercher un meilleur approvisionnement local et à établir des liens avec l'agriculture, notamment en investissant directement dans la production agricole. Parallèlement, la demande urbaine est liée à un vaste secteur agricole périurbain, notamment l'horticulture et l'élevage de petits animaux. La production de volailles et d'œufs a augmenté pour répondre à la demande, et ce secteur se structure lentement avec l'émergence de quelques grands acteurs bien qu'il demeure très fragmenté. La croissance du secteur moderne de la vente au détail offre également la possibilité de s'approvisionner localement et contribue à créer une demande pour des producteurs plus formels capables de fournir des produits aux supermarchés des grandes villes de manière régulière et selon des spécifications strictes, suscitant ainsi l'émergence d'une nouvelle catégorie de producteurs horticoles. Un développement plus harmonieux de la croissance urbaine, avec des infrastructures de marchés et de transports adéquats, ainsi qu'une sécurité foncière et des infrastructures appropriées pour desservir ces terres, sont toutefois nécessaires pour répondre à la nouvelle demande des consommateurs urbains.

## PILIER 3. COMPETITIVITE DES VILLES

**Douala et Yaoundé** représentent déjà 44 % du PIB national, et on estime que les villes du Cameroun sont globalement presque deux fois plus productives que le reste du pays. C'est dans les villes qu'est générée une grande partie de la richesse future du Cameroun. Atteindre ce potentiel nécessitera des investissements conséquents et une croissance proportionnelle des activités du secteur privé, notamment dans des secteurs comme l'éducation, la construction et l'immobilier, l'économie numérique et le commerce.

**Le Cameroun a l'un des taux d'urbanisation les plus élevés d'Afrique : 58 % de la population vit désormais dans des zones urbaines, contre 14 % en 1960.** La population urbaine devrait continuer à croître à un rythme rapide de 4 % par an. Le taux d'urbanisation devrait atteindre 73 % d'ici 2050. En outre, les récents conflits qui ont touché le Nord-Ouest (crise anglophone) et l'Extrême-Nord (attaques de Boko Haram) ont généré près d'un million de personnes déplacées à l'intérieur du pays, principalement des zones rurales vers les zones urbaines –une migration qui risque de devenir permanente à long terme. Douala (3,6 millions d'habitants) et la capitale Yaoundé (3,9 millions) représentent près de la moitié de la population urbaine totale, et les deux villes connaissent une croissance rapide de plus de 5 % par an.

**Tirer pleinement parti de l'urbanisation est crucial pour réaliser la diversification économique.** Les plus grandes villes du Cameroun ont essentiellement la même structure économique aujourd'hui qu'il y a 10 ans. Alors que le Cameroun a connu un taux d'urbanisation rapide, le revenu réel par habitant a peu augmenté. Les économies de Douala et de Yaoundé ont obtenu des résultats inférieurs à ceux de leurs homologues internationaux, le revenu par habitant ayant diminué, respectivement, de 1,1 % et de 2,4 % par an entre 2008 et 2012. Pour que le Cameroun accélère sa croissance économique grâce à une compétitivité basée sur les villes, il est essentiel de tirer parti du processus d'urbanisation, qui offre l'opportunité de diversifier et de transformer l'économie du pays.

**Des villes congestionnées et chaotiques.** Avec l'arrivée de nouveaux résidents, les villes se sont étendues de manière non planifiée et informelle, générant surpopulation, congestion et dysfonctionnement spatial –par exemple, les zones industrielles, portuaires et aéroportuaires de Douala et Yaoundé sont maintenant dangereusement entourées de résidences et leur domaine foncier enregistré a été en partie occupé par des habitations sauvages. Les activités commerciales informelles représentent également une source importante de surpopulation et de congestion car les marchés, par exemple, s'étendent dans les rues et dans les locaux des entreprises formelles. La congestion des villes a également un impact sur la compétitivité. Les défis et les opportunités liés à l'urbanisation sont au cœur de la SND30 qui la lie à la croissance des services, de l'industrie et de la construction ainsi qu'au vaste secteur informel.

## Investir dans l'éducation pour l'avenir

**L'augmentation du niveau de vie et l'urbanisation alimentent une forte demande d'éducation qui n'est pas encore servie.** Le Cameroun est plutôt performant comparé à d'autres pays d'Afrique subsaharienne en termes de résultats scolaires, mais la qualité globale de l'éducation reste relativement faible, et les compétences acquises sont souvent insuffisantes pour entrer sur le marché du travail : l'enseignement secondaire et supérieur n'offre souvent pas de compétences pertinentes pour l'emploi dans le secteur privé. De même, les programmes d'enseignement secondaire technique et professionnel (ESTP) sont orientés vers le travail manuel de base, ainsi que vers le secrétariat et la gestion de bureau, tandis que les niveaux supérieurs de formation technique et professionnelle sont largement ignorés.

**Les dépenses publiques étant limitées dans ce secteur (environ 2,5 % du PIB), les lacunes ont été naturellement comblées par un secteur privé dynamique dans les zones urbaines, même s'il existe encore un marché non desservi important.** Les possibilités de prestation privée de services d'éducation existent à tous les niveaux d'enseignement, avec des opportunités aux niveaux primaire et secondaire dans les villes où les parents sont prêts à payer un supplément en échange d'une éducation de meilleure qualité. Toutefois, la plupart des opportunités pour le secteur privé existent dans le vaste marché des écoles tertiaires. Il convient toutefois de noter que la majeure partie de la demande à laquelle il sera possible de répondre concernera un enseignement abordable, limitant alors le potentiel du marché pour le secteur privé.

**Le secteur privé a su saisir des opportunités dans le secteur éducatif, mais la qualité des services rendue reste inégale.** L'ouverture du marché camerounais a permis la croissance des écoles, instituts et universités privés, avec des réussites notables. Mais cette croissance est relativement peu réglementée et sa qualité est très variable.

**La réglementation et l'administration du secteur pourraient être grandement améliorées.** Le chevauchement des responsabilités entre cinq ministères entraîne une mauvaise gouvernance et en conséquence un faible respect des responsabilités qui nuisent à la qualité de l'éducation offerte aux étudiants. Les réglementations, lorsqu'elles sont appliquées, peuvent être lourdes et ralentir les opérations sans impact discernable sur la qualité. Par ailleurs, les universités privées restent soumises au contrôle des universités publiques et ne peuvent pas délivrer leurs propres diplômes, elles sont donc limitées dans le développement de leurs propres programmes d'études en réponse aux demandes des employeurs.

**L'offre de formation professionnelle par le secteur de l'ESTP doit être soutenue en vue d'accroître sa capacité et son aptitude à mieux répondre aux demandes du marché.** Le Gouvernement a un rôle important à jouer dans la révision de l'approche du développement des compétences et de la formation des formateurs, les processus de certification, et dans la mise en place de mécanismes en partenariat avec le secteur privé pour fournir des compétences techniques aux secteurs demandeurs par le biais d'un fonds de développement sectoriel.

Les investisseurs dans l'enseignement supérieur doivent s'établir comme entité à but non lucratif ce qui entraîne une responsabilité personnelle illimitée du point de vue juridique et financier. Dans la pratique, les établissement d'enseignement privés sont forcés d'opérer comme des organisations à but non-lucratif, entraînant une responsabilité illimitée dans lequel il n'y a pas de séparation entre les actifs personnels et institutionnels, limitant donc les incitations aux investissements du secteur privé. À cela s'ajoutent les contraintes d'accès au financement et les risques initiaux pour les investisseurs. Les prêts bancaires sont limités, tant en termes de montants de prêts que de maturité.

### **Le logement et le commerce de détail pour développer des économies urbaines modernes**

La croissance rapide des villes s'est faite de manière organique. Avec l'arrivée de nouveaux résidents, les villes se sont étendues sans planification, générant de l'informalité, du surpeuplement, de la congestion et des dysfonctionnements spatiaux. La croissance des deux centres économiques du Cameroun devra être soigneusement planifiée et accompagnée pour profiter pleinement à l'économie et garantir que la transformation urbaine favorise une croissance tirée par le secteur privé. Saisir les opportunités de réaliser une urbanisation productive nécessiterait un ensemble de réformes accroissant la responsabilité des conseils municipaux et l'implication des prestataires de services privés.

La croissance de la population urbaine génère une forte demande de nouveaux biens de consommation et services. Toutefois, cette transformation du tissu économique n'a pas réellement accompagné la croissance du tissu urbain. Au fur et à mesure que les villes se sont développées, les activités économiques n'ont pas changé de manière significative, comparé aux autres villes de pays pairs, et la création de richesse a été faible. Et ce, bien que les villes abritent généralement les activités les plus productives.

En effet, malgré une forte demande, l'émergence de services modernes en ville tarde et l'informalité prévaut, comme dans le secteur du logement où 97 % des nouvelles constructions sont des auto-constructions. De même, le commerce de détail moderne n'a commencé à se développer de manière plus significative que très récemment. L'alimentation que les villes consomment reste largement fournie par des petits exploitants agricoles périurbains et les marchés informels.

Les principales contraintes au développement productif des secteurs du logement et du commerce de détail au Cameroun sont les questions de marché foncier et d'infrastructures connexes. Tout d'abord, trouver des terrains à usage commercial (logements, centres commerciaux, supermarchés, hôtels, etc.) est de plus en plus difficile et, dans certains cas, d'un coût prohibitif à Douala et Yaoundé. Le processus d'acquisition de terres et la garantie de la sécurité des titres fonciers sont les principales doléances des promoteurs immobiliers et commerciaux modernes. Les rares espaces disponibles au sein des villes font l'objet de spéculation foncière, tandis que les

zones périurbaines présentent des risques liés aux litiges fonciers et à la lenteur des procédures d'enregistrement. Les promoteurs notent que les titres fonciers deviennent de plus en plus précaires, mettant ainsi directement en péril l'activité liée à l'utilisation des terrains, limitant également toute possibilité de les utiliser comme garantie pour les besoins de financement. Un grand détaillant moderne a déclaré qu'il connaît une croissance trois fois plus rapide si les problèmes fonciers ne se posaient pas.

**Les activités commerciales dans les villes sont également freinées par les impacts négatifs inhérents à la congestion** (en particulier à Douala), à l'absence de zones de développement dédiées, et à la faiblesse des infrastructures de base (transport, assainissement, etc.). Par ailleurs, comme pour la plupart des autres entreprises au Cameroun, la fiscalité et la disponibilité de financements à long terme constituent des contraintes supplémentaires.

**Le rôle des conseils municipaux est au cœur du développement urbain réussi.** Ainsi, ils doivent être en mesure de gérer directement leur espace urbain et les infrastructures connexes, tout en ayant la possibilité d'accroître leur capacité technique et financière de mise en oeuvre. L'expérience dans d'autres pays montre qu'il est possible de créer un cercle vertueux dans lequel la planification minutieuse, la sécurisation des titres fonciers et le développement des infrastructures ont conduit à une valorisation des terrains qui permet de financer les étapes suivantes du développement foncier par le secteur privé et/ou public.

**Une première étape consisterait à renforcer la capacité des collectivités locales à gérer le développement foncier pour une meilleure planification, et à leur attribuer une part équitable des revenus provenant des taxes foncières et immobilières.** Notons que la récente révision de la loi sur la décentralisation fait un pas dans cette direction. Ces réformes fourniraient aux autorités locales les ressources nécessaires pour (i) mettre en œuvre ces politiques ; et (ii) réaliser des investissements initiaux d'assainissement et de raccordement aux infrastructures autour des propriétés foncières avant de les commercialiser. En ce qui concerne les infrastructures, la capacité à identifier et à réaliser des PPP est fondamentale pour maximiser l'offre de nouveaux services d'infrastructure de manière efficace. Le projet de service de bus rapide à Douala est un exemple de ce que pourrait être l'avenir. Ces solutions sont également mises en avant dans la SND30, qui insiste sur la nécessité de renforcer les pouvoirs des conseils municipaux (en commençant par Douala et Yaoundé) par le biais du renforcement des capacités et des taxes locales (foncières), de l'amélioration des marchés fonciers (en tirant parti des solutions numériques) et des PPP pour les infrastructures de connectivité. Toutefois, une différence avec la SND30 est que le présent CPSD suggère de réduire la dépendance à l'égard des sociétés publiques de logement et les zones industrielles d'État, pour recentrer les activités du secteur public sur la planification et la réglementation, et d'en écarter la gestion opérationnelle et les activités commerciales. Ces activités pourraient être laissées à des promoteurs du secteur privé opérant en concurrence, contribuant ainsi à développer le secteur (le logement social et autres objectifs publics pouvant être atteints par un soutien ciblé de la demande).

**FIGURE ES.1. CADRE DU CPSD AU CAMEROUN****TABLEAU ES.1. MATRICE D'ACTIONS**

SECTEURS PRIORITAIRES	À COURT TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES	À MOYEN TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES
<b>PILIER 1 – REPENSER L'ÉQUILIBRE ENTRE LE SECTEUR PUBLIC ET LE SECTEUR PRIVÉ</b>		
<b>Transport &amp; Logistiques</b>	<p><b>Opportunités d'investissement privé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renouvellement des concessions portuaires</li> <li>Première phase de modernisation des installations du port de Douala</li> <li>Développement du pôle de Kribi</li> <li>Système de bus rapide à Douala.</li> </ul> <p><b>Réformes/investissements publics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Résoudre le conflit autour du terminal à conteneurs du port de Douala.</li> <li>Lancer la mise en œuvre du plan directeur intermodal (pour les éléments qui n'ont pas encore été amorcés).</li> <li>Guichet unique pour le commerce extérieur : étendre le formulaire unique à toutes les phases de la chaîne logistique internationale (pré-dédouanement, prise en charge, dédouanement, enlèvement).</li> <li>L'Autorité portuaire nationale doit réviser les tarifs portuaires actuels pour augmenter la taxe de stockage au port de Douala.</li> <li>Poursuite de la modernisation des infrastructures ferroviaires.</li> </ul>	<p><b>Opportunités d'investissement privé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liaison ferroviaire avec le port de Kribi</li> <li>Achèvement de la phase 2 de Kribi</li> <li>Plateformes logistiques rail/route.</li> </ul> <p><b>Réformes/investissements publics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Achèvement de l'autoroute entre Douala et Yaoundé.</li> <li>Ouverture du GUCE-électronique pour mettre en place la plateforme de paiements dématérialisés pour tous les frais, droits et taxes liés au commerce.</li> <li>Le Comité national de facilitation des échanges (CONAFE) a mis en œuvre le plan stratégique qui détaille les mesures annuelles spécifiques visant à réduire le temps de transit au port de Douala.</li> </ul>

Note: CONAFE = Comité National de Facilitation des Échanges; GBM/BM = Groupe Banque mondiale/Banque mondiale; GUCE = Guichet Unique des Opérations due Commerce Exterieur.

SECTEURS PRIORITAIRES	À COURT TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES	À MOYEN TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES
<b>Énergie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Opportunités d'investissement privé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter la pénétration de l'énergie solaire photovoltaïque dans le réseau du Nord.</li> <li>Développer davantage le grand potentiel hydroélectrique du pays.</li> <li>Tirer parti des ressources locales significatives en gaz en construisant des centrales électriques au gaz supplémentaires.</li> <li>Soutenir l'amélioration et l'expansion du réseau de distribution. Étendre le secteur privé existant dans le pays (production indépendante IPP, société de distribution privatisée).</li> </ul> </li> <li><b>Réformes/investissements publics</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apurer les arriérés et garantir le paiement pour les factures d'électricité des entités publiques et en particulier des entreprises d'État.</li> <li>Mettre en œuvre des tarifs de recouvrement des coûts au niveau de l'utilisateur final ou mettre en place un mécanisme efficace pour le paiement en temps voulu des subventions tarifaires.</li> <li>Achever le transfert des actifs de transmission de la société ENEO à la Société nationale de transport de l'électricité, SONATREL, pour permettre la pleine opérationnalisation de la SONATREL.</li> <li>Renforcer le pouvoir de l'Agence de régulation du secteur de l'électricité, ARSEL.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Opportunités d'investissement privé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer la production et la distribution pour répondre à la demande, en particulier dans les régions et les villes mal desservies, par de nouveaux investissements par la société ENEO, ainsi que par de nouveaux IPP.</li> <li>Potentiel d'exportation vers le Tchad.</li> <li>Réhabiliter et étendre le réseau de transmission.</li> <li>PPP entre les acteurs du secteur privé et la société ENEO pour développer l'énergie solaire qui serait exploitée par le secteur privé.</li> </ul> </li> <li><b>Réformes/investissements publics</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la supervision des performances de la société ENEO Cameroun pour traiter les questions opérationnelles et améliorer la durabilité.</li> <li>Améliorer le cadre institutionnel.</li> <li>Assurer la viabilité financière à long terme du secteur pour attirer les investissements du secteur privé dans la production et la distribution.</li> </ul> </li> </ul>	

Note: ARSEL = Electric Sector Regulatory Agency; BRT = bus and rapid transit; CONAFE = Comité National de Facilitation des Échanges; GBM/BM = Groupe Banque mondiale/Banque mondiale; GUCE = Guichet Unique des Opérations due Commerce Exterieur; IPP = independent power producers; PPP = public-private partnership; SOE = state-owned enterprise; SONATREL = Société Nationale de Transport de l'Electricité.

SECTEURS PRIORITAIRES	À COURT TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES	À MOYEN TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES
TIC	<p><b>Opportunités d'investissement privé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Services de conseil pour améliorer le cadre juridique et technique du secteur.</li> </ul> <p><b>Réformes/investissements publics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer le cadre réglementaire relatif à l'accès aux réseaux internationaux et terrestres de fibre optique de l'opérateur public CAMTEL.</li> <li>Permettre aux opérateurs autres que l'opérateur public CAMTEL de déployer et revendre de la capacité sur le réseau national de fibre optique.</li> <li>Réaliser un audit commercial de CAMTEL pour déterminer sa situation financière et faciliter les PPP potentiels avec des acteurs du secteur privé.</li> <li>Encourager le partage d'infrastructures, par exemple en améliorant le fonctionnement des IXPs, en favorisant l'entrée ou l'établissement d'opérateurs d'infrastructures privés indépendants, et la connectivité internationale par câbles sous-marins ou satellites et tours.</li> <li>Adopter une législation sur la vie privée, le droit à l'information et la cybercriminalité.</li> </ul>	<p><b>Opportunités d'investissement privé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PPP entre des acteurs du secteur privé et CAMTEL pour développer des infrastructures, qui seront exploitées par le secteur privé.</li> </ul> <p><b>Réformes/investissements publics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de plates-formes numériques pour permettre aux organisations des secteurs public (e-gouvernement) et privé de fournir efficacement des services.</li> <li>Développement d'un système d'identification biométrique.</li> </ul>
Finances	<p><b>Opportunités d'investissement privé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expansion du marché régional des capitaux en commençant par l'établissement d'une courbe de rendement et d'un marché secondaire pour les titres d'État.</li> <li>Financement à long terme du logement et de l'immobilier</li> <li>Fintech et banques mobiles.</li> <li>Financement des PME.</li> </ul> <p><b>Réformes/investissements publics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre le renforcement de la supervision et l'augmentation des exigences en matière de capital avec la CEMAC.</li> <li>Mettre en place un système de garantie partielle du crédit pour améliorer les prêts aux PME.</li> <li>Améliorer l'interopérabilité des plateformes pour soutenir l'inclusion financière.</li> <li>Mettre en place une facilité de refinancement hypothécaire pour soutenir les prêts hypothécaires et accélérer le financement du logement.</li> </ul>	<p><b>Opportunités d'investissement privé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure croissance du marché régional des capitaux dans des obligations d'entreprises et la cotation des entreprises d'État.</li> <li>Développer des Organismes de placements collectifs (OPC) pour offrir des portefeuilles d'investissements diversifiés et attirer les petits investisseurs.</li> </ul> <p><b>Réformes/investissements publics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager la cotation des entreprises d'État.</li> <li>Conduire des réformes pour attirer les cotations privées à la Bourse Régionale, notamment par des incitations fiscales.</li> <li>Promouvoir l'utilisation des OPC par le biais de diverses incitations et d'un soutien aux systèmes de cotation à la Bourse Régionale.</li> <li>Mesures contre le blanchiment d'argent</li> </ul>

Note: CAMTEL = Cameroon Telecom; CEMAC = Central African Economic and Monetary Community; GBM/BM = Groupe Banque mondiale/Banque mondiale; IXP = Point d'échange Internet (Internet eXchange Point dans son acronyme anglais); OPC = Organismes de placements collectifs; PPP = Partenariat public-privé.

**SECTEURS PRIORITAIRES**      **À COURT TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES**

**À MOYEN TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES**

**PILIER 2 – EXPLOITER LE POTENTIEL DE LA DIVERSIFICATION DE L'AGRO-INDUSTRIE**

**Opportunités d'investissement privé**

- Étude exploratoire approfondie de possibilité d'investissements dans les plantations de cacao.
- Étude exploratoire d'investissements dans la production de cultures en amont par les industries destinées à l'alimentation humaine et animale en aval.
- Étude exploratoire des perspectives d'alliances avec les producteurs et les associations de producteurs dans l'horticulture périurbaine et les denrées animales pour approvisionner les marchés urbains.

**Réformes/investissements publics**

- Renforcer la capacité de la Société de Développement du Cacao, SODECAO, à distribuer/commercialiser des cultivars et améliorer ses capacités, notamment en augmentant le personnel.
- Soutenir le système d'infrastructure de qualité du cacao.
- Revoir le prélèvement sur les exportations de cacao.
- Renforcer la capacité des groupements de producteurs et des agriculteurs industriels de cacao et de maïs à établir des liens avec les marchés (grands clients en aval).
- Renforcer la gouvernance, l'établissement et le suivi des performances des entreprises paraétatiques ; séparer clairement les obligations de service public des obligations commerciales.
- Procéder à un géoréférencement systématique des concessions de plantations industrielles (en commençant par le palmier à huile).
- Étude sur la modernisation des marchés pour la commercialisation de l'agriculture périurbaine Douala et Yaoundé.

**Opportunités d'investissement privé**

- Contrat de gestion et/ou privatisation (y compris partielle) des entreprises paraétatiques
- Exploitations/plantations à grande échelle (par exemple, cacao, cultures arboricoles, céréales).
- Alliances de producteurs en partenariat avec de grands acheteurs en aval.

**Réformes/investissements publics**

- Améliorer les marchés urbains pour les produits de l'agriculture périurbaine à Douala.
- Structurer et renforcer les capacités du monde agricole, y compris les agricultrices, les organisations professionnelles d'agriculteurs / transformateurs dans les zones urbaines et périurbaines, y compris les infrastructures de commercialisation, la formation et le soutien techniques, l'accès au financement.
- Renforcer les services professionnels de soutien technique et économique et les activités de R&D par le biais de plateformes d'innovation.

Note: GBM/BM = Groupe Banque mondiale/Banque mondiale; OPD = Opérations à l'appui des politiques de développement (*Development Policy Operation* dans son acronyme anglais) ; PIDMA = Projet d'investissement et de développement des marchés agricoles; R&D = Recherche et développement; SODECAO = Société de développement du cacao.

SECTEURS PRIORITAIRES	À COURT TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES	À MOYEN TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES
<b>PILIER 3 – SAISIR LES OPPORTUNITÉS QU'OFFRE L'URBANISATION</b>		
<b>Compétitivité des villes</b>	<p><b>Opportunités d'investissement privé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Commerce de détail moderne (lié également à l'horticulture périurbaine et aux denrées animales).</li> <li>Services sociaux urbains (éducation, santé).</li> <li>Logement Immobilier.</li> <li>Infrastructures de connexion, y compris dans le cadre de PPP (bus rapide à Douala, connectivité numérique).</li> </ul> <p><b>Réformes/investissements publics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financement du logement long-terme.</li> <li>Améliorer la délivrance des permis de construire.</li> <li>Étudier la faisabilité de la création d'un organisme d'aménagement du territoire à Douala et Yaoundé.</li> <li>Examen du cadre réglementaire pour la gestion des marchés fonciers et immobiliers au niveau des conseils municipaux –y compris un projet-pilote permettant aux conseils municipaux de Douala et de Yaoundé de gérer l'administration des terres et l'impôt foncier tout en étant redevable à la population.</li> <li>Renforcement des Guichets uniques des transactions foncières, GUTF, en commençant par les marchés de Douala et Yaoundé.</li> </ul>	<p><b>Opportunités d'investissement privé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastructures commerciales dans le cadre de PPP avec les villes.</li> <li>Infrastructure numérique du dernier kilomètre.</li> </ul> <p><b>Réformes/investissements publics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'organismes d'aménagement foncier à Douala et Yaoundé.</li> <li>Décentralisation de l'administration foncière et de la taxe foncière suivant les pilotes de Douala et Yaoundé.</li> </ul>

Note: GBM/BM = Groupe Banque mondiale/Banque mondiale; GUTF = Guichet unique des transactions foncières; PPP = Partenariat public-privé.

SECTEURS PRIORITAIRES	À COURT TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES	À MOYEN TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES
<b>Éducation</b>	<p><b>Opportunités d'investissement privé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Écoles tertiaires et de l'enseignement secondaire, technique et professionnel (ESTP) à faible coût sur les marchés urbains.</li> <li>Crédit immobilier pour les établissements d'enseignement.</li> </ul> <p><b>Réformes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer les capacités du Ministère de l'Éducation en matière de contrôle de la qualité de l'enseignement des établissements privés.</li> <li>Réviser les procédures d'élaboration des programmes d'études et de délivrance des diplômes pour faire correspondre l'offre de compétences à la demande, et la capacité du secteur privé à contribuer à l'élaboration des programmes d'études.</li> <li>Soutenir le développement du secteur de l'enseignement secondaire, technique et professionnel (ESTP) par la formation des enseignants, la mise en œuvre d'une certification de qualité et l'adaptation de l'offre à la demande grâce à un fonds de développement des compétences.</li> <li>Permettre la modification de statut des établissements d'enseignement privés à but non lucratif en organismes privés à but lucratif.</li> </ul>	<p><b>Opportunités d'investissement privé</b></p> <p><b>Réformes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rationaliser la gestion du secteur de l'éducation et examiner la superposition des responsabilités des cinq ministères.</li> </ul>

Note: ESTP = Enseignement secondaire, technique et professionnel; GBM/BM = Groupe Banque mondiale/Banque mondiale.

**SECTEURS PRIORITAIRES**      **À COURT TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES**

**À MOYEN TERME : OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT PRIVÉ ET RÉFORMES**

**MESURES TRANSVERSALES**

<b>Réformes fiscales</b>	<b>Réformes</b>	<b>Réformes</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procéder à une analyse coût-bénéfice des exonérations et choisir une stratégie d'optimisation de la fiscalité.</li> <li>Revoir l'acompte mensuel au titre de l'impôt sur les sociétés de 2,2 % (régime réel) et 5,5% (régime simplifié) du chiffre d'affaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réexaminer le code des impôts pour réduire et consolider progressivement les impôts, et réduire puis éliminer les incitations à la distorsion.</li> </ul>
<b>Entreprises publiques et PPP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revoir la gouvernance d'entreprise des entreprises publiques, y compris la sélection des dirigeants.</li> <li>Accroître la capacité du CTR (Comité Technique de Restructuration) et de la DPC (Division des Participations et des Contributions) en les dotant en ressources humaines ; améliorer la qualité des rapports de suivi global sur la situation fiscale et financière des SOE ; rédiger un plan de restructuration pour 4 entreprises d'État-clés</li> <li>Réexaminer le cadre des PPP et sa mise en œuvre, y compris le financement de l'organisme PPP, CARPA, afin de garantir une mise en œuvre uniforme et efficace basée sur la capacité et le pouvoir de mobilisation de la structure nationale des PPP, des ministères de tutelle et des organismes.</li> <li>Développer un pool de PPP sur la base d'évaluations sectorielles afin de créer une feuille de route pour la mobilisation de financements privés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter une législation détaillant les responsabilités, le suivi et le contrôle des entreprises publiques conformément à l'OHADA.</li> <li>Mettre en œuvre les quatre plans de restructuration des entreprises publiques.</li> <li>Publier les comptes financiers des autres entreprises publiques.</li> <li>Adoption par le gouvernement d'une stratégie de financement à long-terme des Entreprises d'État.</li> </ul>
<b>Terres et propriété foncière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publier les statistiques sur les transactions et les litiges fonciers, et les transferts en ligne.</li> <li>Renforcer les GUTF (Guichets uniques des transactions foncières) en commençant par les marchés de Douala et de Yaoundé.</li> </ul>	

Note: CARPA = Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat; CTR = Comité Technique de Restructuration; DPC = Division des Participations et de Contributions; GBM/BM = Groupe Banque mondiale/Banque mondiale; GUTF = Guichet unique des transactions foncières; OHADA = Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires; PPP = Partenariat public-privé; SOE = Entreprises publiques (*State-owned enterprises* dans son acronyme anglais).

## RÉFÉRENCES

- 1 World Bank, "Cameroon Macro Poverty Outlook" (data sheet), 2021, <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/b3502c65235d8c72aef5f34d87ed6298-0500062021/related/data-cmr.pdf>.
- 2 United Nations, Human Development Data: All Tables and dashboards, 2019.
- 3 En date du 22 janvier 2022, le Cameroun a enregistré 114 113 cas avérés de COVID-19 et 1 867 décès. John Hopkins Coronavirus Resource Center, Cameroon (data), Johns Hopkins University, Baltimore, Maryland, 2022, accédé le 26 janvier 2022, <https://coronavirus.jhu.edu/region/cameroun>.
- 4 En date du 22 janvier 2022, Le Cameroun a administré plus de un million de doses de vaccin, vaccinant entièrement 2,6 pourcent de sa population. John Hopkins Coronavirus Resource Center, Cameroon (data), Johns Hopkins University, Baltimore, Maryland, 2022, accédé le 26 janvier 2022, <https://coronavirus.jhu.edu/region/cameroun>.
- 5 IMF (International Monetary Fund), "Cameroon: Request for Three-Year Arrangements under the Extended Credit Facility and the Extended Fund Facility—Press Release; Staff Report; Staff Statement; and Statement by the Executive Director for Cameroon" (Country Report No. 21/181, IMF, Washington, DC, 2021).
- 6 IMF Country Report no. 21/181.
- 7 Republic of Cameroon, *National Development Strategy 2020–2030* (Yaoundé, Cameroon: Ministry of Economy, Planning and Regional Development, 2020).
- 8 Shobhana Sosale, "Republic of Cameroon: Fostering Skills for Inclusive Workforce Development, Competitiveness, and Growth—A Framework for Action" (Report ACS13117, World Bank, Washington, DC, 2015); World Bank, *Republic of Cameroon. Priorities for Ending Poverty and Boosting Shared Prosperity Systematic Country Diagnostic* (Washington, DC: World Bank, 2016).
- 9 GICAM (Groupement Inter-Patronal du Cameroun), "Tableau de Bord de l'Économie au 2ème Trimestre 2019" (data sheet), Douala, Cameroon, 2020. Voir également "Le livre blanc de l'économie camerounaise. L'impératif industriel du Cameroun", Douala, Cameroun, Février 2020 ([www.legicam.cm](http://www.legicam.cm))
- 10 Directorate General of Taxation of Cameroon, "Tax Expenditure Report for the 2018 Fiscal Year" (Ministry of Finance, Yaoundé, Cameroon, 2019).
- 11 L'agriculture et l'agroalimentaire sont identifiés comme l'un des piliers de la croissance par le GICAM dans leur "Le livre blanc de l'économie camerounaise. L'impératif industriel du Cameroun", Douala, Cameroun, Février 2020 ([www.legicam.cm](http://www.legicam.cm))

**IFC**

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A.

**CONTACTS****Ugo Amoretti**

[uamoretti@ifc.org](mailto:uamoretti@ifc.org)

**Jean-Christophe Maur**

[jmaur@worldbank.org](mailto:jmaur@worldbank.org)

**ifc.org**