

# **Stratégie de Développement de la Ville de Douala et de Son Aire Métropolitaine**

Urban Development and Poverty Reduction Strategy: City of  
Douala and its Greater Urban Area

P099682



**Cities Alliance**  
Cities Without Slums



**REPUBLIQUE DU CAMEROUN**  
COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA



## STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE LA VILLE DE DOUALA ET DE SON AIRE MÉTROPOLITAINE



AXES STRATÉGIQUES ET PROGRAMME D' ACTIONS  
Priorisation des axes et programme de mise en œuvre

Rapport final

# urbaplan

**Direction** : Jacques BARBIER

**Coordination** : Jean GRANJUX

0828 Rapport CDS final-141209-15.12.09-JG

## **urbaplan international**

### **lausanne**

av. de montchoisi 21  
1006 lausanne  
t 021 619 90 90 f 021 619 90 99  
lausanne@urbaplan.ch

### **fribourg**

rue pierre-aeby 17  
cp 87 - 1702 fribourg  
t 026 322 26 01 f 026 323 11 88  
fribourg@urbaplan.ch

### **genève**

rue abraham-gevray 6  
cp 2265 - 1211 genève 1  
t 022 716 33 66 f 022 716 33 60  
geneve@urbaplan.ch

### **neuchâtel**

rue du seyon 10  
cp 3211 - 2001 neuchâtel  
t 032 729 89 89 f 032 729 89 80  
neuchatel@urbaplan.ch

# SOMMAIRE

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION SYNTHETIQUE DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT	6
1. Introduction	7
2. La Stratégie CDS : Méthode d'élaboration et caractéristiques	10
3. Orientations et axes de la stratégie de développement de Douala et de son aire métropolitaine	15
4. De la stratégie aux actions à court et moyen termes	35
5. Comment assurer la pérennité de la démarche	41
6. CONCLUSIONS	43
DEUXIÈME PARTIE : PROGRAMME D' ACTIONS	46
QUINQUENNAL 2010-2014	46
7. Améliorer l'accessibilité dans les quartiers	47
8. Gérer les impacts (activités économiques et déplacements) et Améliorer l'insertion urbaine du projet d'entrée Est de la ville	66
9. Réorganiser et compléter le système des marchés	75
10. Faire de Douala une ville pilote en Afrique en matière d'environnement	85
11. Améliorer le système de planification	103
12. Mettre en place une coordination technique obligatoire de tous les projets	112
13. Coordonner les politiques d'équipements de la CUD et des concessionnaires	121
14. Mettre en place une agence foncière	125
15. Créer, équiper et gérer une zone logistique moderne	129
16. Créer, équiper et gérer une grande zone industrielle à l'est de Douala	134
17. Promouvoir et réaliser un centre urbain et d'affaires de niveau international	141
18. Améliorer la gestion des espaces publics	147
ANNEXES	154
19. Questionnaire relatif aux axes stratégiques	155

## LISTE DES ACRONYMES

ADC:	Aéroport du Cameroun
AES SONEL:	cessionnaire de production et distribution d'électricité
AFD :	Agence Française de Développement
AIMF :	Association Internationale des Maires Francophones
ARSEL :	Agence de Régulation du Secteur de l'Électricité
BAD:	Banque Africaine de Développement
BRT:	Bus Rapid Transit
C2D :	Contrat de Désendettement et Développement
CAC:	Centimes Additionnels Communaux
CAMRAIL:	Société camerounaise des chemins de fer
CAMTEL:	Société camerounaise de téléphonie
CAMWATER :	Cameroon Water Utilities Corporation
CDE :	Camerounaise des Eaux
CDS:	City Development Strategy
CEV:	Compte d'Entretien de Voiries
CFC :	Crédit Foncier du Cameroun
CISL:	Comité Interministériel des Services Locaux
CNIC:	Chantiers Navals et Industriels du Cameroun
COS:	Coefficient d'occupation du sol
CTD:	Collectivités Locales Décentralisées
CUD :	Communauté Urbaine de Douala
CUS:	Coefficient d'utilisation du sol
CVUC :	Communes et Villes Unies du Cameroun
DAF:	Direction de l'Administration et des Finances
DED :	Service Allemand de Développement
DEPUDD :	Direction des Études, de la Planification Urbaine et du Développement Durable de la Communauté Urbaine de Douala
DGD:	Dotation Générale de Décentralisation
DGT:	Direction des Grands Travaux
DIRLUT:	Direction de la Lutte contre le Désordre Urbain
DSCE:	Document Stratégique pour le Croissance et l'Emploi
DSRP :	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DUCE:	Direction de l'Urbanisme, de la Construction et de l'Environnement
ECAM :	Enquête Camerounaise Auprès des Ménages
EDS :	Enquête Démographique et Santé
EESI :	Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel
ENSP :	École Nationale Supérieure Polytechnique
EVP:	Equivalent Vingt Pouces (norme de conteneurisation)
FCFA :	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FEICOM :	Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale
FFEM:	Fonds Français Pour l'Environnement Mondial
FSP :	Fonds de solidarité prioritaire
GEF:	Global Environmental Fund
GIEC:	Groupement International d'Experts sur le Changement climatique
GNC:	Gaz Naturel Compressé
GTZ :	Agence de Coopération Technique Allemande pour le Développement.
HIMO :	Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre
HYSACAM :	Hygiène et Salubrité du Cameroun
IDA :	Association Internationale pour le Développement

IDH :	Indice de Développement Humain
INS :	Institut National de la Statistique
IPD :	Institut Panafricain de Développement
IR:	Impôt sur le Revenu
IS:	Impôt sur les Sociétés
ISTED :	Institut des Sciences et des Techniques de l'Équipement et de l'Environnement pour le Développement
JCAD :	Jeunes Chercheurs Associés pour le Développement
KfW :	Banque Allemande de Développement
MAETUR :	Mission d'Aménagement et d'Équipement des Terrains Urbains et Ruraux
MAGZI :	Mission d'Aménagement et Gestion des Zones Industrielles
MDRI:	Initiative multilatérale pour l'allégement de la dette (Multilateral Debt Reduction Initiative)
MINATD :	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MINDAF :	Ministère des Domaines et des Affaires Foncières
MINDUH :	Ministère du Développement Urbain et de l'Habitat
MINEPAT:	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
ONUC :	Ordre National des Urbanistes du Cameroun
PAD:	Port Autonome de Douala
PADDL :	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
PADUDY :	Projet d'Appui au Développement Urbain de Douala et de Yaoundé
PDU:	Plan de Déplacement Urbain
PDUE :	Projet de Développement des secteurs Urbain et de l'approvisionnement en Eau
PGU :	Programme de Gouvernance Urbaine
PIB :	Produit Intérieur Brut
PID :	Projet d'Infrastructure de Douala
PIP:	Plan d'Investissements Prioritaires
PNDP :	Programme National de Développement Participatif
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
POS:	Plan d'Occupation des Sols
PPTTE :	Pays Pauvre Très Endetté
RCA:	République de Centre Afrique
SCAC :	Service de la Coopération et de l'Action Culturelle de l'Ambassade de France
SDAL:	Schéma Directeur d'Assainissement Liquide
SDAU:	Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme
SDSR:	Stratégie de Développement du Secteur Rural
SIC :	Société Immobilière du Cameroun
SIG:	Système d'Information Géographique
SOCATUR:	Société camerounaise de transport urbain
TVA:	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UITP:	Union International des Transports Publics
VIH :	Virus de l'Immunodéficience Humaine
ZAC:	Zone d'Aménagement Concerté
ZSP :	Zone de Solidarité Prioritaire

---

PREMIERE PARTIE :  
PRESENTATION SYNTHETIQUE DE LA  
STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

---

# 1. INTRODUCTION

## 1.1 Objectifs de l'étude

L'étude de la « stratégie de développement de la ville de Douala et de son aire métropolitaine », a été lancée, suite à un<sup>1</sup> appel d'offres international, le 21 août 2007.

Ses objectifs étaient selon le CPS « *d'établir et de valider, à travers un processus participatif en relation avec les parties prenantes locales et les partenaires au développement* » une vision à long terme de l'aménagement de la ville et de l'aire métropolitaine, « *adossée à un programme pertinent d'actions prioritaires à court terme* ».

*« La Stratégie se présentera sous la forme d'un certain nombre d'axes majeurs d'intervention des municipalités de l'aire métropolitaine, des différents partenaires – institutionnels, de développement, privés et de la Société civile – visant à :*

- > renforcer l'attractivité et la compétitivité de la ville de Douala, créer les conditions de la croissance d'un pôle économique sous-régional compétitif, capable d'attirer les investisseurs et promouvoir de nouvelles activités ;*
- > améliorer la gouvernance urbaine à travers notamment un cadre institutionnel rénové et adapté au contexte ;*
- > améliorer les conditions de vie des populations pauvres notamment à travers la dynamisation du secteur informel dans le sens d'une augmentation des bénéfices individuels et collectifs qui peuvent en être tirés par des mesures d'accompagnement appropriées. Une attention particulière sera également portée aux dysfonctionnements qui entravent l'accès des populations à la sécurité foncière et favorisent en conséquence la précarité de l'habitat.*

*Pour atteindre ces trois buts, les axes stratégiques consisteront en un ensemble d'actions d'amélioration des équipements et des infrastructures (en intégrant ceux déjà en cours ou envisagés), de mesures réglementaires et d'amélioration de la gouvernance ».*

Cette stratégie se situe dans le cadre générale des efforts faits par le Cameroun pour réduire la pauvreté tels que présentés dans le document (DSRP II).

---

<sup>1</sup> Les citations en italique sont tirée du CPS partie II

## **1.2 Phasage de l'étude**

L'étude a été réalisée en trois phases :

### **1.2.1 Une phase diagnostic**

Une phase de diagnostic détaillé du développement et de l'état d'équipement de la ville de Douala et de diagnostic ciblé des villes de l'aire métropolitaine orienté notamment vers les fonctions économiques et les besoins en infrastructures d'importance régionale et nationale. Cette phase a été réalisée entre mai 2008 et novembre 2008 ; elle s'est conclue par la rédaction d'un rapport de « synthèse du diagnostic » et a fait l'objet de réunions de présentation dans un « atelier de validation du diagnostic et d'esquisse des axes stratégiques » organisé à Douala le 11 décembre 2008.

Les conclusions du diagnostic et les principaux axes stratégiques ont été présentés aux représentants des Ministères réunis à Yaoundé par le MINDUH et la CUD le 26 février 2009.

### **1.2.2 Une phase consacrée à la formulation des axes stratégiques de développement**

Cette seconde phase est consacrée à la formulation des axes stratégiques de développement, au cours de laquelle les axes retenus lors du premier atelier ont été développés puis soumis à « un Comité de décideurs de haut niveau » comprenant notamment :

- > le Délégué du gouvernement auprès de la Communauté Urbaine de Douala,
- > les maires des 6 arrondissements de la ville de Douala,
- > les premiers magistrats des villes satellites,
- > les représentants des ministères impliqués au premier chef par la stratégie de développement de la ville de Douala et de son aire métropolitaine (MINDUH, MINEPAT, MINEFI...)
- > le Gouverneur de la province du Littoral et les préfets des départements du Mounjo, de la Sanaga Maritime, du Fako et du Wouri,
- > les représentants de la Chambre du Commerce, de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat, de la Chambre d'Agriculture, du Groupement Inter-patronal du Cameroun, du Port Autonome de Douala,
- > les représentants des fournisseurs, publics ou privés, des services urbains,
- > les représentants des travailleurs du secteur formel et du secteur informel,

> les représentants des partenaires de développement : Banque Mondiale, Agence Française de Développement, Union européenne, GTZ, PNUD, BIT, OM ».

Sur la base des 10 propositions du Bureau d'étude, ce comité réunit le 11 novembre 2009 un deuxième atelier au cours duquel le Comité a priorisé les actions proposées et retenu cinq actions importantes à introduire dans le programme à court terme 2010-2015.

Cette réunion de l'atelier a été suivie d'une présentation aux représentants des différents Ministères organisée par le MINDUH et la CUD le 17 novembre à Yaoundé.

### **1.2.3 Une phase consacrée à l'élaboration d'un programme d'actions à court et moyen terme (2010-2014)**

Une phase consacrée à l'élaboration d'un programme d'actions énumérant les actions à entreprendre et décrivant *« les estimations de coûts y afférentes, des moyens institutionnels, réglementaires et financiers pour leur mise en œuvre, des méthodes et des indicateurs de suivi. La Stratégie de Développement ne sera en aucun cas une liste de souhaits, de projets ou de plans sectoriels, mais un projet de ville novateur adossé à un ensemble d'actions poursuivi selon des moyens définis au préalable et destiné à produire, dans une période donnée, des résultats mesurables sur une population, un secteur d'activités ou un service urbain à l'aide d'indicateurs clés et de programmes d'investissements prioritaires »*. Cet ensemble d'actions *« devra conduire à une amélioration significative de la ville et de son aire métropolitaine dans le sens des objectifs définis dans le présent document »*.

Le présent rapport présente dans une première partie un résumé des phases d'élaboration de la stratégie et de la priorisation des projets, puis dans une deuxième partie, des fiches de projets correspondant aux actions à engager dans la période 2010-2015.

## 2. LA STRATÉGIE CDS : MÉTHODE D'ÉLABORATION ET CARACTÉRISTIQUES

### 2.1 Une approche transversale

La stratégie de développement de la ville de Douala et de son aire métropolitaine est une stratégie territoriale, c'est à dire qu'elle considère tous les aspects du développement dans une aire géographique donnée, et qu'elle réexamine et situe les une par rapport aux autres les différentes stratégies sectorielles existantes, Cette approche présente beaucoup d'avantages en regroupant des actions issues de diverses stratégies pour constituer un programme intégré formé d'un ensemble d'actions qui se potentialisent et se renforcent mutuellement, si elles sont réalisées simultanément ou du moins clairement ordonnancées les unes par rapport aux autres.

Il existait ainsi aussi bien à Douala que dans l'aire métropolitaines un nombre important d'études proposant des stratégies sectorielles (en matière de projets routiers, d'amélioration des transports ferroviaires, de réhabilitation des réseaux de voirie structurants, de déplacements urbains, d'assainissement liquide, de drainage et de lutte contre les inondations, de gestion des déchets solides, etc). A ces stratégies émanant de divers Ministères s'ajoutaient des projets de la Communauté Urbaine, en matière de gestion des espaces publics (DIRLUT), d'amélioration de la gestion des marchés et d'élaboration de documents d'urbanisme. Chacune de ces stratégies comprenait naturellement une liste d'action à moyen et long terme, un planning de réalisation et une estimation des coûts. L'ensemble constituait ainsi un immense travail, proposait des investissements dont le total dépassait largement les moyens réunis de l'Etat et de la CUD et leurs capacités de réalisation. Les délais de réalisation avaient été établis sans tenir compte de ceux des autres stratégies. Malgré la qualité des études sectorielles réalisées, l'accumulation de ces stratégies et leur réalisation au hasard des demandes de financement ou de l'intervention des bailleurs de fonds, formait un projet peu visible, mal intégré, dans l'ensemble peu crédible et donc peu susceptible d'amorcer une indispensable convergence entre les différents opérateurs.

La stratégie de développement a procédé selon une approche résolument différente, en fixant des objectifs de développement clairs et réalistes à long terme, en faisant partager cette vision à long terme par l'ensemble des acteurs du développement au niveau régionale, puis en sélectionnant dans les stratégies sectorielles existantes les actions qui pouvaient être combinées les unes avec les autres pour répondre à court terme aux besoins exprimés et infléchir les évolutions de l'action publique dans un sens souhaitable pour l'orienter vers des objectifs réalistes à long terme. Les schémas des pages 28-29-30 illustrent de façon simple l'articulation entre cette approche transversale et les stratégies sectorielles.

## 2.2 Une approche participative

Pour améliorer les conditions de développement urbain, l'un des moyens les moins coûteux est d'associer les divers opérateurs à la formulation du diagnostic, puis à l'élaboration d'une stratégie réellement partagée à laquelle une majorité d'entre-eux adhère. Cette adhésion et la crédibilité de la stratégie à court et long terme est une des conditions nécessaires pour que les efforts de tous les acteurs urbains s'orientent vers le même but, et pour que les opérateurs puissent développer leurs propres stratégies au sein de la stratégie commune. Celle-ci doit donc susciter parmi toutes les entités concernées des « anticipation positives » et adapter leurs comportements individuels en fonction de l'évolution attendue de l'ensemble.

Sur le plan méthodologique l'approche participative est difficile à mettre en oeuvre, surtout dans un contexte administratif et politique où elle n'est pas courante. La participation à des ateliers ou à des consultations ne suffisent naturellement pas, Les gens à qui on ne demande presque jamais leur opinion sur le développement qu'ils souhaitent ou sur les projets à développer sont naturellement méfiants à participer activement lors d'ateliers, et ils s'en méfient légitimement du fait que leur avis puissent être utilisé contre eux et leur interdise de changer d'opinion et ainsi d'exploiter d'autres opportunités qui pourraient se présenter.

La participation a donc commencé par des larges consultations avec de nombreux « représentants » des groupes concernées (entreprises privées, commerçants, associations d'intérêts, société civile, etc.) à partir de la phase de diagnostic, puis dans la phase de formulation des objectifs stratégiques et de préparation du programme d'action. Ces contacts ne sont que le commencement de la participation, car ils sont informels et se font avec des interlocuteurs dont la représentativité est souvent sujette à caution. La plupart en effet ne sont pas délégués par leurs organismes et dûment mandatés pour représenter des opinions et défendre des points de vue discutés d'avance, mais plutôt des « observateurs » venus dans l'idée de s'informer. En outre, d'une fois à l'autre les participants changent et il est difficile d'obtenir une véritable continuité dans la démarche et de permanence dans les décisions prises.

Malgré ces défauts, qui ne pourront se corriger vraiment que lorsque la démarche participative sera habituelle et que les règles seront devenues crédibles, cette consultation a montré beaucoup d'intérêt. Ses principaux avantages ont été que les divers participants ont pu accumuler une base d'informations commune sur la situation et son évolution (diagnostic partagé), qu'ils ont ainsi pu apprécier l'intérêt d'une démarche globale pour chacun et participer suffisamment à la

formulation de la stratégie pour savoir quelles sont les raisons et arguments sous-jacents aux propositions.

Ces acquis sont fragiles et ne pourront être consolidés qu'avec le temps et la pratique. Dans le cas de cette étude, il ne paraît pas possible de faire prendre de véritables engagements aux participants, hors du cercle restreint des organismes déjà bien structurés (services extérieurs des Ministères, Autorités publiques des divers niveaux et syndicats ou fédérations d'entrepreneurs et/ou associations de la société civile déjà bien cimentées par une longue pratique, disposant de comités vraiment représentatifs et déléguant des représentants chargés de mandats précis). La participation de ces groupes a été sérieuse et continue, et la stratégie a pris en compte leurs remarques et suggestions, mais il serait très exagéré de dire qu'elle reflète complètement les aspirations de l'ensemble des acteurs, et encore moins de la population de la ville et de l'aire métropolitaine.

Il y a donc lieu de considérer cette première étude comme un premier effort d'association des acteurs à la formulation des politiques publiques au niveau régional/local, conduit avec des résultats imparfaits et qui devra se peaufiner et se perfectionner au fur et à mesure des années, lorsque l'exercice commun du suivi et de l'évaluation aura augmenté la confiance mutuelle.

## **2.3 Utilité et bon usage d'une stratégie à long terme**

### **2.3.1 Nature et utilité d'une stratégie de développement**

L'élaboration d'une stratégie à long terme, reposant sur une vision partagée de l'avenir souhaitable soulève souvent des objections fondées sur des malentendus. Les confusions les plus fréquente relevées au cours de l'étude sont les suivantes.

Il y a incompréhension sur la notion de « vision à long terme ». Pour beaucoup de participants ces deux termes « vision » et « long terme » suggèrent l'image de description utopiques, irréalistes et impossibles à réaliser. Or comme on le verra, la vision pour Douala est extrêmement modeste : à long terme la ville devrait simplement revenir à un état normal dans un Cameroun en croissance, mettre fin à ses efforts de rattrapage en matière d'infrastructure et d'équipement et sauvegarder ou améliorer légèrement ses avantages compétitifs. Dans le cas de Douala la stratégie est extrêmement modeste, mais elle est cohérente et le simple renverse-

ment de la tendance passée plutôt régressive vers une reprise modeste de la croissance implique déjà des efforts considérables.

Le recours au long terme n'est pas destiné à faire naître des rêves, mais simplement à montrer la nécessité de changements de structures. Entre sa naissance et son âge adulte un être vivant ne fait pas que grandir. Il se transforme de façon structurelle, les proportions entre ses différentes parties se modifient, certaines fonctionnalités disparaissent et d'autres se développent. Ces modifications se font de façon imperceptible dans le temps. De même une ville qui croît de 1.500.000 à 3.000.000 d'habitants et une aire métropolitaine qui passe de l'économie agricole à l'économie industrielle et des transports subissent des modifications profondes, mais qui ne se distinguent pas si on ne fait que de la prévision à court terme, dans laquelle chaque nouvelle année se conçoit dans la continuation homothétique de la précédente<sup>2</sup>.

La perspective à long terme, fondée sur des observations assez banales et des évolutions déjà engagées, permet de montrer que des changements de structure seront nécessaires et indispensables, sans faire recours à des imaginations débordantes et à des exercices de science fiction. La démarche prospective, même tout à fait modeste, ouvre le débat et oblige à imaginer des solutions qui en sont plus que la répétition des pratiques antérieures.

Les orientations stratégiques à long terme ne sont ni des prévisions ni des prédictions, mais seulement un système de référence qui facilite le choix des actions quand des opportunités se présentent. Pour atteindre les buts qui semblent souhaitables, il y a toujours plusieurs chemins. La stratégie propose un ensemble d'objectifs. Elle ne garantit pas qu'ils seront atteints, mais elle permet de sélectionner les actions à court terme qui conduisent dans leur direction. Dans l'avenir cette stratégie qui reste sujette à révision servira de même à évaluer les opportunités et à concrétiser celles qui contribuent à ces résultats.

---

<sup>2</sup> Pour prendre un exemple concret au niveau de l'aire métropolitaine, la prévision à court terme indique qu'il faut maintenir le chenal d'entrée au port à la profondeur de 7-7,5 mètres, et que si on arrive à le faire les objectifs sont atteints. Mais une vision à long terme montre que les bateaux les plus compétitifs, qui ont déjà des tirants d'eau de 10 mètres, évolueront presque inexorablement vers des cales de 12 à 15 mètres. Il faut donc continuer à draguer le chenal à 7,5 mètres, mais en même temps chercher une autre solution pour assurer des transports rentables à long terme.

### 2.3.2 Le bon usage de la stratégie

La stratégie est un ensemble d'objectifs à long terme et de moyens pour les atteindre, acceptés à l'issue d'une démarche participative par un nombre significatifs d'acteurs représentant les principales catégories sociales et professionnelles de Douala et de son aire métropolitaine, et les Autorités publique territoriale et nationales. Elle sert de guide pour le choix des actions, et se concrétise par un premier programme d'action à réaliser tout de suite. Elle est destinée à être périodiquement réévaluée et adaptée, mais son rôle permanent est de permettre tout aussi bien qu'aujourd'hui, d'évaluer et de choisir les projets à réaliser demain, quand d'autres opportunités se présenteront. Pour l'ensemble des acteurs cette stratégie, régulièrement révisée, constitue le cadre de référence et les projets à mettre en chantier devront être choisis parmi ceux qui contribuent le plus à sa réalisation. Comme l'affirme l'aphorisme « quand on ne sait pas ce qu'on cherche on ne voit pas ce qu'on trouve » les opérateurs urbains ne peuvent apprécier les occasions qui se présentent à eux, individuellement ou collectivement, que par rapport au but qu'ils se sont fixés.

**Le résultat principal de l'étude est donc bien l'élaboration d'une stratégie c'est-à-dire un ensemble d'objectifs et de moyens devant orienter les actions de tous les opérateurs privés et publics. Il s'agit de donner une visibilité sur l'évolution future de la ville et de fixer les orientations qui s'imposent avec une clarté et une crédibilité suffisante, pour que les opérateurs puissent y conformer leurs propres stratégies.**

Cela signifie **qu'il ne faut pas réduire la stratégie à des actions immédiatement réalisables**, financées et étudiées.

Il s'agit plutôt d'une liste d'objectifs qui doit être présente à l'esprit de tous pour exploiter les opportunités qui s'offrent (par exemple les projets de bailleurs de fonds) ou pour susciter une politique concertée de recherche de partenaires (publics et privées) pour permettre la réalisation. Il faudra bien souligner que la stratégie dépasse nettement les actions à court et moyen terme qui constituent le programme d'actions.

### 3. ORIENTATIONS ET AXES DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE DOUALA ET DE SON AIRE MÉTROPOLITAINE

#### 3.1 Les objectifs poursuivis et les fondements de la stratégie de développement urbain

Toute cette étude stratégique s'inscrit dans le cadre général de la réduction de la pauvreté, à laquelle le Cameroun consacre, avec l'appui des partenaires de développement, des moyens importants depuis des années. Cette lutte opiniâtre contre la pauvreté, comprend, dans le deuxième document stratégique, une approche multiforme comprenant **l'augmentation de la compétitivité économique**, par des mesures propres à améliorer le dynamisme et la productivité des activités (du secteur formel et informel) **pour combattre les causes de la pauvreté**, et **l'amélioration des conditions de vie** et d'équipement, **pour atténuer les effets de la pauvreté**.

##### 3.1.1 Les enseignements du diagnostic

Le diagnostic a montré de façon claire que :

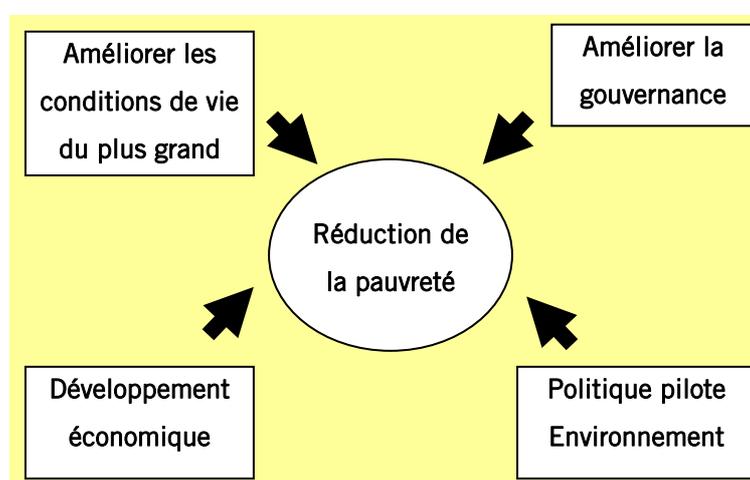
> L'économie formelle de l'aire métropolitaine a connu depuis plus d'une décennie une évolution régressive. Malgré une timide reprise depuis deux ou trois ans, le secteur crée peu d'emplois directs. Le secteur informel a pris le relèvement et a développé une offre de produits contribuant ainsi à la production de richesse. Mais, d'autre part, il s'est développé de manière extrêmement rapide par une démultiplication des activités commerciales et des services à la population qui se traduisent par une division des marges entre un nombre toujours croissants de petits opérateurs dont les revenus sont extrêmement bas, et tendent encore à se réduire. Ce secteur informel générateur de sous emplois cachés et de faibles revenus occupent aujourd'hui plus du 60 % des actifs. La paupérisation de la population urbaine est désormais un fait structurel. Même si la démultiplication des emplois informels a permis de réduire à 5.5% la population vivant en dessous du seuil de pauvreté monétaire (738 FCFA/jour) on constate que la moitié des ménages vivent avec moins de 150.000 CFA/mois. Ces chiffres extrêmement modeste montrent bien qu'il sera impossible d'améliorer de façon significative la qualité du logement des pauvres (proprement dit) et que **l'action publique devra se limiter à atténuer les effets de la pauvreté en améliorant les services publics, les accès et l'environnement de l'habitat** (hygiène, santé , éducation, sécurité, accès à l'eau potable et à l'électricité)

- > L'économie formelle, moteur du développement, est fortement freinée par des facteurs d'ordre général, mais aussi par la vétusté des infrastructures techniques et logistiques : Le système des transports n'a guère évolué depuis des décennies, Il est limité par le chenal d'accès au port (d'un tirant d'eau limité à 7 mètres alors que les bateaux sont toujours plus grand, par la vétusté des infrastructures ferroviaires, par les congestions permanente des axes routier dans l'agglomération , la vétusté de l'aéroport et la médiocrité du cadre urbain et des conditions de fonctionnement des services urbains (transports par exemple). Dans le cadre de l'ambitieux projet « Cameroun 2035 » et de ses projections, il nécessitera une complète mise à niveau pour faciliter une reprise économique durable. L'un des axes stratégique développe **les actions stratégiques nécessaires au niveau de l'aire métropolitaine pour la mettre en conformité avec la prospective économique nationale et permettre une reprise de la croissance.**
- > Les milieux physiques sont très dégradés à Douala, ville qui doit affronter des conditions très difficiles : climat très pluvieux, territoire très plat (difficile à drainer) et en partie soumis au risque d'inondation, dégradation des infrastructures principales. La population et notamment les ménages pauvres subissent gravement les conséquences de cet état de fait. L'acuité du problème est trop importante pour qu'il puisse être réglé par des actions curatives isolées. Il faut donc attaquer ces défaillances par une politique globale ambitieuse, **en faisant de Douala une ville pilote en matière d'environnement au niveau national et international**, pour lui permettre de participer à de programme d'intérêt continental ou mondial et de se rendre visible dans tous les domaines de l'environnement urbain.
- > Enfin le diagnostic a révélé des défaillances et des dysfonctionnements sensibles dans les modalités de planification, de coordination et de gouvernance urbaine, qui diminuent l'efficacité des actions sectorielles engagées. La stratégie de développement territorial demande **la mise en place d'institutions et de modalités plus performantes de planification, de coordination et de conduite des projets.**

### 3.1.2 Les grandes orientations et les axes stratégiques

Le choix fait pour corriger les défaillances révélées par le diagnostic et donc d'agir simultanément selon quatre grandes orientations stratégiques. Cette simultanéité est nécessaire pour obtenir un effet sensible et perceptible par tous les opérateurs dans un délai assez court. La gravité des problèmes a déjà révélé par le passé que des mesures sectorielles partielles, même importantes, ont peu d'impact sur les

habitants et l'économie, car les améliorations apportées dans un domaine sont pour ainsi dire effacées par les dégradations dans un autre. C'est ainsi que l'important effort fait pour reconstruire les voiries structurantes, n'a pas eu de répercussions sur l'économie, en raison de la persistance des autres contraintes (cadre urbain non attractif, difficultés de transport pour les salariés et les cadres, mauvaises conditions portuaires, difficultés de transport de marchandises, coupures d'électricité, etc.). Il faut donc préconiser des actions plus sommaires ou plus partielles mais agissant sur l'ensemble des causes en même temps, La figure suivante résume le souci de cette approche intégrée et globale.



### 3.1.3 Les axes stratégiques

Ces orientations générales peuvent être concrétisées par de nombreuses actions. La partie suivante de l'élaboration de la stratégie a donc consisté à examiner, sur la base d'un diagnostic approfondi et d'entretiens avec les opérateurs, quels étaient les axes stratégiques qui contribueraient le plus à l'obtention des résultats, tout en étant réalistes. Cette deuxième phase a permis d'identifier 10 axes stratégiques, qui ont été considérés comme les plus adéquats pour infléchir l'évolution dans le sens souhaité. Ils sont présentés ci-dessous, selon les orientations ou les finalités stratégiques indiquées dans le schéma précédent.

#### **Améliorer les conditions de vie et d'activité du plus grand nombre pour atténuer les effets de la pauvreté.**

Dans les conditions actuelles de Douala, caractérisées par une pauvreté prégnante et frappant une forte proportion de la population, tirant ses revenus d'activités informelles souvent spontanées, exercées dans les rues ou sur des terrains non aménagés et vivant dans des logements auto-construits de faible valeur, il a sem-

blé que les actions que les pouvoirs publics pouvaient réellement promouvoir pour réduire efficacement les effets de la pauvreté se situaient dans les domaines suivants :

- > Construire une voirie tertiaire revêtue facilitant l'accès dans les quartiers et la pénétration des services publics
- > Réorganiser le système des marchés pour mieux desservir les quartiers de l'agglomération et améliorer les conditions d'exercice des activités informelles
- > Améliorer la gestion des espaces publics, pour réhabiliter l'image de la ville et la fonctionnalité des centres de quartiers et du centre ville.

### **Améliorer la compétitivité économique dans l'aire métropolitaine pour relancer la dynamique des activités formelle.**

Les contacts avec les opérateurs ont montré que cette relance dépend dans une large mesure de l'amélioration globale du cadre urbain et des équipements centraux publics et privés. Toutefois, pour aider l'économie régionale à s'intégrer dans le processus de croissance prévu par le document national « Cameroun 2035 » des améliorations devraient être apportées dans deux domaines :

- > Renforcer l'efficacité des fonctions logistiques dans l'aire métropolitaine par la construction des infrastructures nécessaires : amélioration du fonctionnement des infrastructures de transport existantes, réalisation de nouvelles infrastructures lourdes, création de zones logistiques spécialisées et de zones industrielles.
- > Faciliter la création, en partenariat public-privé, d'un centre urbain et d'un centre d'affaires de standing international à Douala pour relancer les fonctions tertiaires au niveau régional africain et lui conférer le prestige qui va de pair avec le rôle de capitale économique.

### **Faire de Douala une ville pilote en matière d'environnement**

La ville de Douala doit progressivement régler de difficiles problèmes d'environnement, en raison de conditions climatiques et géographiques particulières (fortes précipitations, relief presque horizontal et comprenant des vastes zones inondables). En outre une longue période d'inaction obligée à cause des faibles revenus disponibles a entraîné une dégradation générale des réseaux. Enfin l'aire métropolitaine comprend des écosystèmes menacés, dont la forêt équatoriale et la mangrove. Compte tenu de ces données, l'option prise est de développer une politique pilote en matière d'environnement, et de placer la ville parmi celles qui développeront des solutions innovantes en matière de protection du milieu, au niveau national (traitement des problèmes propres à l'agglomération) et international (lutte contre le réchauffement climatique, protection des forêts équatoriales,

de la mangrove et de manière générale de la biodiversité). Cette stratégie à long terme dépasse donc la solution des problèmes locaux et doit être comprise comme une véritable orientation de développement contribuant à la notoriété de la ville (orientation des travaux de recherche de l'Université, installation à Douala d'institutions scientifiques internationales) et pouvant déboucher à long terme sur des activités économiques (« green business2 »). Naturellement à court terme les axes stratégiques seront plus modestes et orientés vers la solution de problèmes immédiats :

- > Mettre en œuvre un programme de réalisation pour améliorer le drainage et réduire les risques d'inondations ;
- > Réaliser un programme d'assainissement individuel et collectif ;
- > Etudier un schéma directeur d'assainissement solide et des aménagements des décharges pour récupérer le méthane

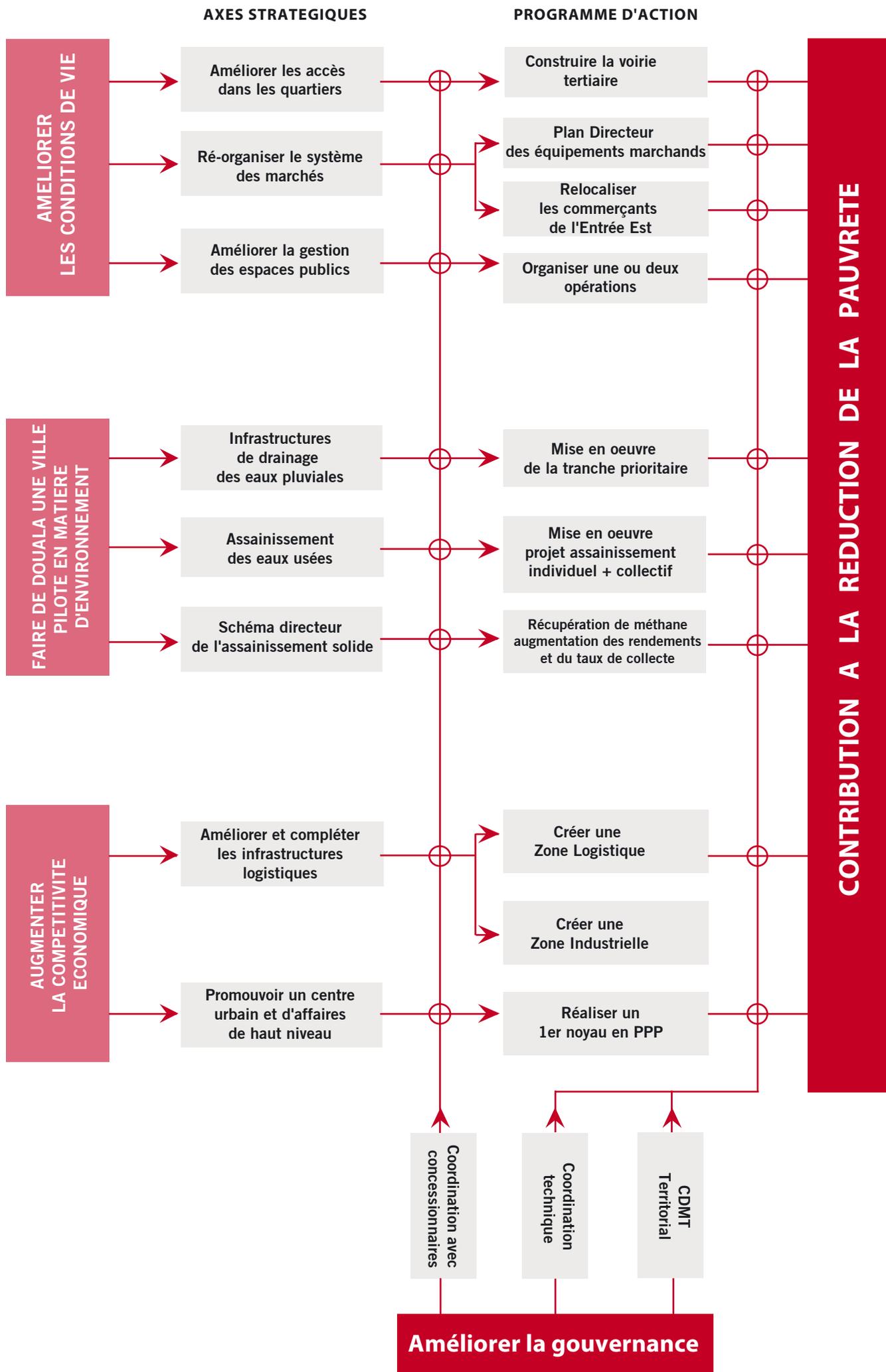
#### **Améliorer et moderniser la conduite des actions publiques.**

Le diagnostic a mis en évidence un certain nombre de dysfonctionnements ou d'inadaptation des modalités de planification, de coordination et de conduite des opérations. La réalisation des nombreuses actions découlant de la stratégie de développement devront donc être accompagnés d'améliorations des performances dans ces domaines, par des réformes visant à :

- > Assurer une coordination pluriannuelle des investissements publics de toute origine dans l'aire métropolitaine (CDMT territorialisé).
- > Mettre en place une structure efficace de coordination des interventions de tous les Ministères et des concessionnaires dans le territoire urbain
- > Assurer un plus grand contrôle de la Communauté Urbaine sur les programmes d'équipement du territoire par les concessionnaires (eau potable, électricité, assainissement)
- > Améliorer la gestion du cadastre et des domaines et mettre en place une agence foncière.

#### **3.1.4 Présentation synoptique de la stratégie de développement**

L'ensemble de la stratégie, qui est le produit principal de cette étude, peut être représentée schématiquement de la façon suivante :



#### Description des principaux axes stratégiques

Tous les axes stratégiques ont été développés en détails dans le rapport de deuxième phase<sup>3</sup>. Pour permettre au lecteur de ce rapport final d'avoir une vue complète de la stratégie, leur contenu est brièvement rappelé ci dessous.

### **3.1.5 Améliorer la pénétration dans les quartiers et l'accès aux services publics**

#### **Un axe stratégique et non simplement un projet**

Cette stratégie, étalée sur une longue période, vise à construire dans tous les quartiers de la ville des voies tertiaires revêtues de manière à ce que toute habitation soit située à moins de 250 mètre d'une voie utilisable en toute saison. Cette voirie tertiaire de desserte servirait aussi de support aux différents réseaux et infrastructures (eau potable, électricité, transports publics, enlèvement des déchets, téléphonie, éclairage public). Elle utiliserait les emprises occupées actuellement par la voirie de terre dans les quartiers densément occupés et des emprises lui seraient réservées avant le lotissement dans les quartiers encore faiblement construits.

Des analyses de situation dans plusieurs quartiers ont montré la possibilité de trouver des tracés en minimisant le nombre de démolitions de biens immobiliers.

A partir du moment où cet axe stratégique sera mis en oeuvre, il entraînera comme corollaire évident qu'une action énergique soit conduite dans les quartiers nouveaux faiblement occupés et lotis pour réserver les emprises des futures voies tertiaire et les protéger contre tout empiétement.

Il ne s'agit donc pas seulement d'une action urgente, mais d'une option qui doit être prise en compte dorénavant dans tous les documents d'urbanisme et mis en pratique avec continuité.

#### **Modalités de réalisation**

Le programme de désenclavement (voies tertiaires) s'appuie sur les différents principes suivants :

> minimiser les expropriations en empruntant les emprises des voies en terre existantes<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> « Choix des axes stratégiques » Juillet 2009. (193 pages), et version résumée d'octobre 2009, (56 pages)

- > prévoir des plateformes de chaussée d'une moyenne de 6 m flanquée de deux accotements de 1m de largeur nécessaire au passage des réseaux d'eau, d'électricité et d'assainissement
- > réaliser des chaussées drainantes en pavés de béton autobloquants minimisant le recours à des caniveaux.

### **Coût**

Des chaussées de ce type coûtent environ 500.000 FCFA par mètre linéaire, soit 500 millions par kilomètre.

Le désenclavement de tous les quartiers déjà occupés nécessiterait environ 60 kilomètres, soit un montant global de l'ordre de 35 milliards<sup>5</sup> (prix 2009), c'est-à-dire environ 4 à 4,5 milliards/an sur 8 ans.

Ces chiffres montrent bien qu'il s'agit d'un axe stratégique durable, inscrit dans le long terme et nécessitant une planification pluriannuelle. L'expérience passée a bien montré que des actions ponctuelles et sporadiques, aléatoire dans le temps ne permettent pas d'obtenir les résultats durables escomptés. La crédibilité de cet axe (et donc ses effets sur les anticipations des opérateurs repose donc entièrement sur sa durée).

Par sa nature, cet axe devrait devenir une des activités banales et permanentes de la CUD. Celle-ci devra donc organiser une cellule de maîtrise d'ouvrage efficace et capable de traiter par année environ 7 à 8 kilomètres de réalisation avec plusieurs entreprises de moyenne taille.

### **3.1.6 Réorganiser et compléter le système des marchés**

#### **Justification et contenu de cet axe**

Les marchés, qui sont aussi les zones principales d'activité informelle, n'ont subi que peu de transformations depuis une vingtaine d'année. Leur taille, leurs équipements et leur localisation correspondent aux besoins d'une agglomération de quelque 500'000 habitants, Ils sont aujourd'hui insuffisants, trop concentrés dans le centre ville (notamment à New Bell, et saturés. Les extensions spontanées se

---

<sup>4</sup> La plupart des axes qui s'imposent naturellement comme offrant la meilleure desserte des quartiers sont déjà pourvus d'emprises suffisamment larges. Les démolitions toucheraient surtout des annexes, et leur nombre serait limité à 10 par km dans les quartiers denses et seraient très exceptionnelles dans les quartiers de la périphérie récente.

<sup>5</sup> Y compris frais de maîtrise d'œuvre et divers et imprévus.

sont faites de façon anarchique et entraînent beaucoup d'inconvénients et de désordres. Il est nécessaire de reprendre en main ce secteur et d'adapter les équipements et les modes de gestion aux exigences actuelles, puis à l'évolution future de l'agglomération.

La stratégie proposée consiste à élaborer un plan général de développement des marchés à moyen et long terme, et à mettre en œuvre immédiatement un certain nombre d'actions pour donner des solutions durables aux problèmes aigus posés par les commerçants situés le long des entrées Est et Ouest, qui seront gravement perturbés par la construction des nouvelles voies de grande circulation.

### **Principes**

Cette stratégie à long terme doit agir sur diverses formes d'activités commerciales :

- > Requalifier le cœur marchand de Douala (New Bell et quartiers voisins) pour améliorer les conditions d'exercice des activités, l'accessibilité et l'efficacité économique et favoriser l'évolution vers les produits et activités qui justifient la localisation centrale
- > Créer des pôles marchands secondaires dont un nouveau grand marché près de la gare ferroviaire et des marchés le long des entrées Est et Ouest
- > Créer un marché de gros pour les produits vivriers à l'échelle des besoins d'une ville de 3.000.000 d'habitants en 2015-2020

Il est important alors de souligner que cette politique de développement des marchés devra s'intégrer dans le plan Directeur d'urbanisme.

### **Le phasage**

Le **marché de gros** devrait être ouvert d'ici 4-5 ans et atteindre son rythme croissant fin 2016.

Les marchés des entrées Est et Ouest, sont encore plus urgents, car les commerçants devraient être déplacés sur des emplacements équipés et durables dès le début des travaux, lorsque leurs sites actuels seront dégagés.

Les autres marchés de quartiers doivent être mis en place au fur et à mesure d'extension de la ville. Les emplacements devront être prévus dans le Plan Directeur d'Urbanisme et dans les POS et protégés pendant des années contre toute autre forme d'occupation durable.

## **Le coût**

Cet axe représente des coûts importants sur le long terme. Une partie des investissements peut être fournie par l'économie privée, car ce sont des services marchands, générateurs de revenus. L'action des pouvoirs publics est principalement nécessaire dès maintenant pour identifier les terrains nécessaires et s'en rendre maître, si possible avant que d'autres formes d'occupation (ou la spéculation) aient rendu ces acquisitions excessivement onéreuses voire impossibles.

Ce volet est un bon exemple de l'intérêt d'une vision stratégique à long terme pour faciliter les anticipations des pouvoirs publics et des opérateurs privés et diminuer les coûts finaux par une politique préventive d'acquisition et de réservation de terrains.

### **3.1.7 Améliorer la gestion des espaces publics**

#### **Justification et description du contenu**

La salubrité, l'organisation et la gestion des espaces publics est une priorité forte énoncée par le Délégué du Gouvernement : « Une ville propre, salubre, et bien entretenue est une ville conviviale où il fait bon vivre. Mon vœux le plus cher est que chaque citoyen de la ville de Douala s'approprie cet idéal et que nous travaillions ensemble à sa réalisation ».

L'aménagement de détail et la gestion des espaces publics doit contribuer à améliorer la sécurité, la propreté, la fonctionnalité et l'aspect des principales places, avenues et rues des centres principaux et secondaires, et ainsi répondre aux demandes de la population et aux exigences du développement économique.

Les actions consistent donc à :

- > Identifier un certain nombre d'artères et de places auxquelles la situation confère une importance spéciale du point de vue économique, fonctionnel historique et symbolique de Douala.
- > Réunir pour chacun de ces emplacements les opérateurs intéressés par une amélioration de l'aspect, de la circulation, de la fonctionnalité ou de la sécurité.
- > Développer pour chaque site, en collaboration avec les milieux intéressés, un programme ou un plan de mise en valeur et de ré-ordonnement
- > Définir les rôles et attributions des partenaires dans l'opération envisagée (prise en charge des mesures de sensibilisation, de réaménagement, d'embellissement, de réglementation).
- > Estimer les moyens financiers nécessaires, discuter les prises en charge par les différents partenaires et chercher des « sponsors » pour les frais non couverts

> Coordonner et suivre les opérations une fois la décision de lancement prise.

Par rapport à la pratique actuelle, où la CUD est l'opérateur quasi unique, il faut passer à une pratique nouvelle associant les habitants, les riverains, les commerçants et les usagers en général à la conception et à la réalisation de l'action d'embellissement. L'identification des projets se fera en concertation avec les principaux usagers des espaces.

Il s'agit là aussi de bien faire la différence entre un axe stratégique et des actions ponctuelles et occasionnelles. L'axe stratégique à long terme demande que ces opérations soient initiées chaque fois que cela est possible, et imposées dans les actions futures de la puissance publique (par exemple les plans d'urbanisme, de déplacements urbains et les règlements d'usage des voies et espaces publics) pour s'imposer progressivement comme une pratique courante et banale de la gestion urbaine.

#### **Coût**

Cet axe n'implique que des coûts minimes, qui doivent être pris en charge par les budgets de fonctionnement et d'entretien de la Communauté Urbaine.

Les investissements importants, s'il y en a occasionnellement, feront l'objet de montage ad hoc, dans le cadre de partenariats public privé avec les commerçants, les riverains, les fournisseurs de services publics (éclairage des rues par exemple) et pour certains objets des sponsors (mobilier urbain, fontaines etc.).

### **3.1.8 Améliorer la compétitivité économique du territoire**

#### **Justification et principes**

Le diagnostic a montré que la compétitivité de l'économie camerounaise est généralement assez faible, pour des raisons d'ordre général mais aussi à cause du manque d'équipements publics performants.

Une grande partie du secteur formel est localisé dans l'aire métropolitaine de Douala, dont la contribution au PIB national est estimée à environ 60-65% selon les années.

Une amélioration des facteurs territoriaux de la compétitivité dans l'aire métropolitaine est donc tout à fait opportune. La stratégie propose des mesures qui atténuent les « faiblesses » et réduisent les « menaces » tout en augmentant les « forces » et en multipliant les « opportunités ».

### **Objectifs de la stratégie dans ce domaine et compatibilité avec les stratégies nationales**

Le Cameroun fait actuellement un grand effort pour mettre en place une stratégie nationale de développement économique appuyé sur de grands projets d'infrastructures (« Cameroun 2035 »).

Ces projets à court et long terme sont essentiellement:

- > La mise en valeur du potentiel hydroélectrique de la Sanaga, l'un des plus importants d'Afrique
- > Le projet de mise en valeur du fer de Mbalam et de la bauxite et le développement des industries de transformation
- > La construction d'un port en eau profonde à Kribi destiné à traiter le trafic conteneurisé de toute la façade centre africaine

Ces projets visent à changer la géographie économique du pays

- > en renforçant la production d'énergie, de manière considérable pour en faire un facteur de compétitivité internationale
- > en aménageant deux grands axes de transport vers le territoire national et les pays voisins (axe central par Yaoundé et Garoua Boulaï ; axe ouest par le Mougo, Fouban et Ngaoundéré)
- > en créant les bases d'un fort développement de l'industrie de transformation

Ces projets au niveau national ont inévitablement des répercussions sur l'aire métropolitaine et celle-ci doit s'adapter pour tirer parti des opportunités nouvelles et atténuer les éventuelles menaces.

### **Comment améliorer la compétitivité territoriale de l'aire métropolitaine à court terme (2010-2015)**

Les fondements de l'économie doualaïse sont incontestablement sa fonction portuaire, et son rôle de distributeur du trafic dans et en provenance de tout le Cameroun, du Tchad et de la RCA. Ces fonctions ont perdu de leur efficacité au cours des années, en raison de la désuétude de beaucoup d'infrastructures (publiques et privées). Le rétablissement de leurs compétitivités, puis l'amélioration de celles-ci sont une exigence stratégique durable pour Douala ainsi que la condition unique du développement des autres villes de l'aire métropolitaine.

Dans cette phase, caractérisée par les grands travaux entrepris sur les entrées Est et Ouest, le deuxième pont sur le Wouri, l'extension de l'usine de Alucam à Edéa,

le transfert des CNIC à Limbé et peut-être la décision de construction du port en eau profonde de Kribi, demandera donc un important travail de planification dans l'ensemble de toute l'aire métropolitaine. A Douala des aménagements importants et des réservations de terrains deviendront indispensables et de devront être mis en cohérence avec les transformations déjà programmées dans l'aménagement régional et national.

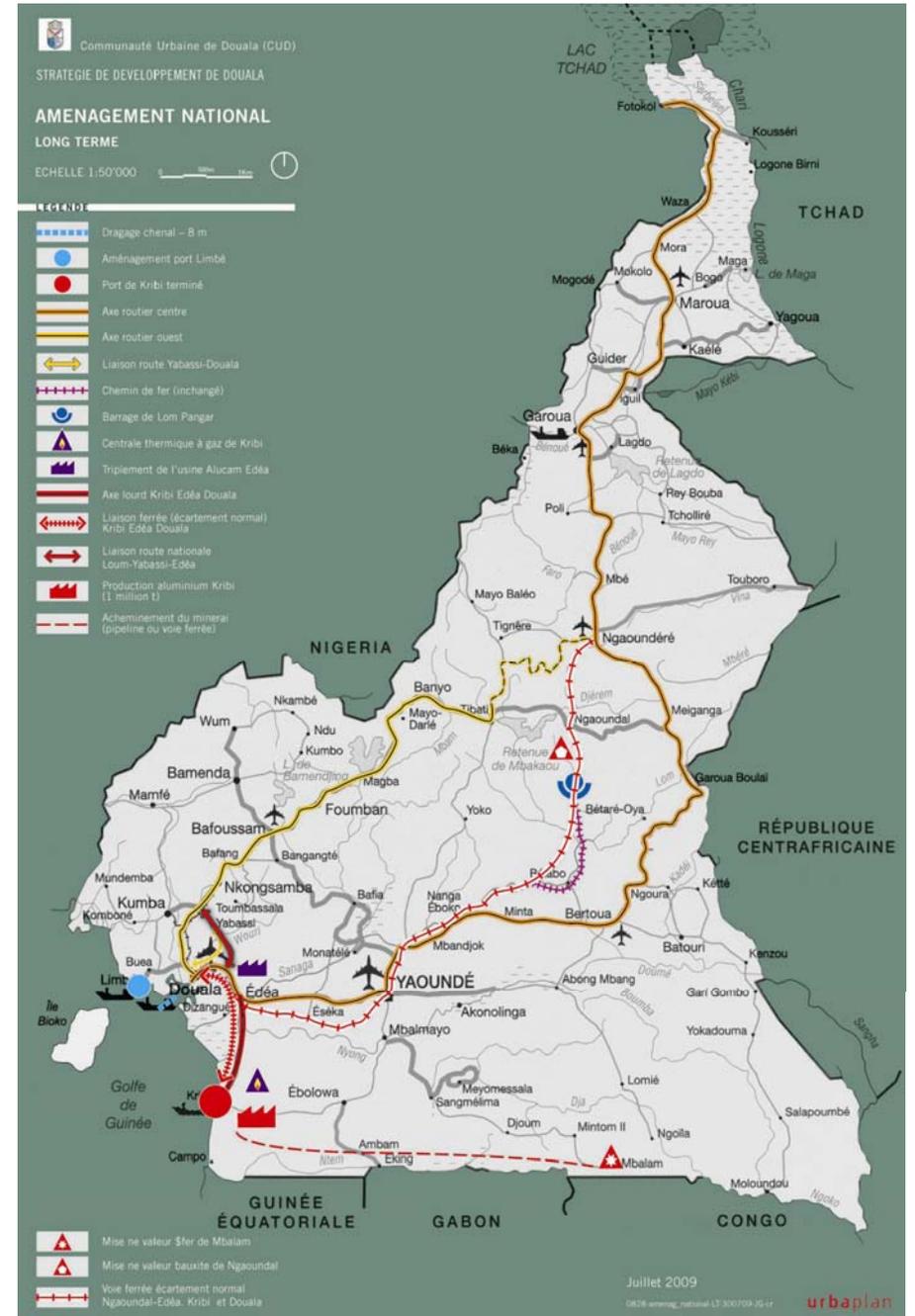
### **Deuxième phase (après 2015)**

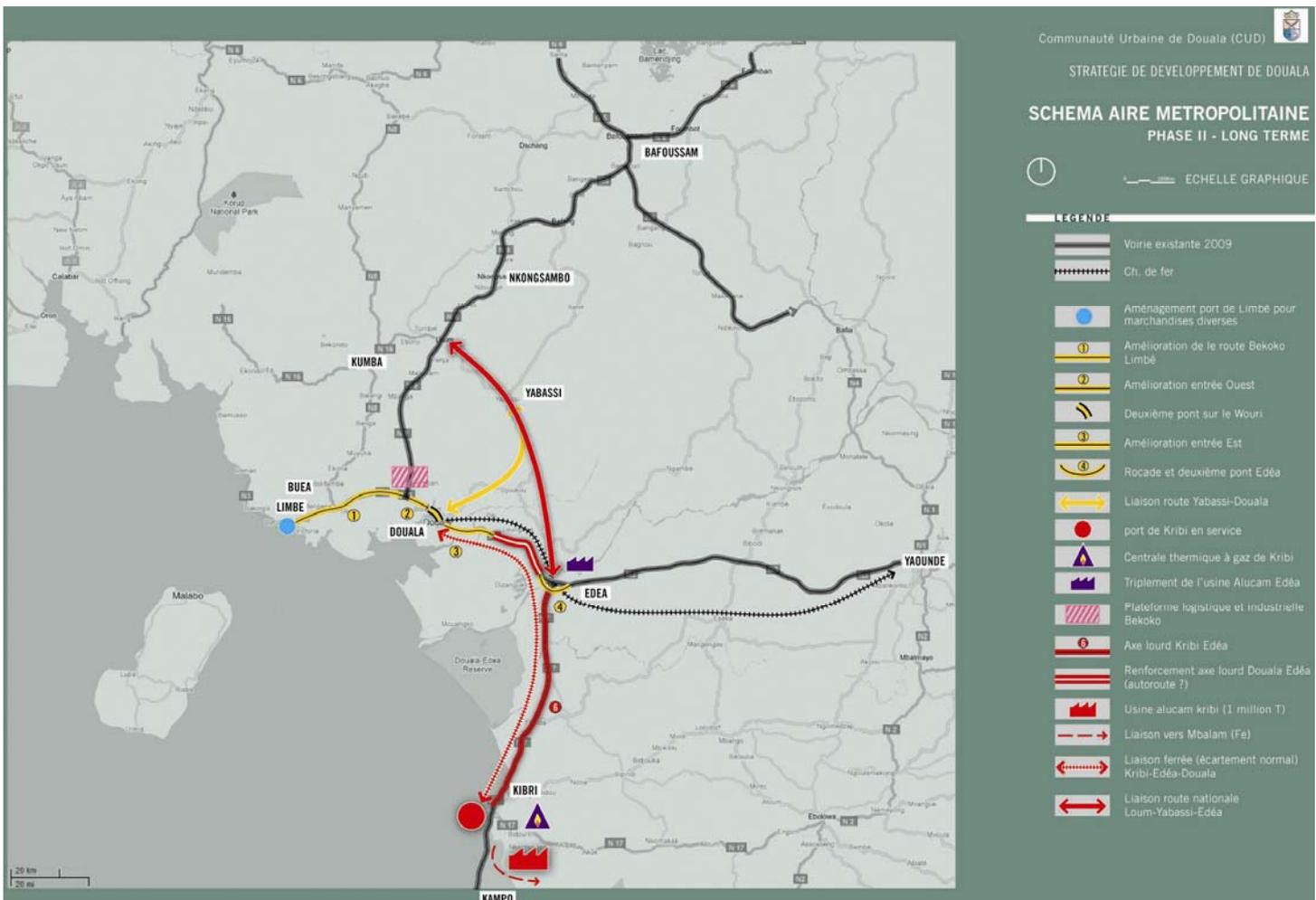
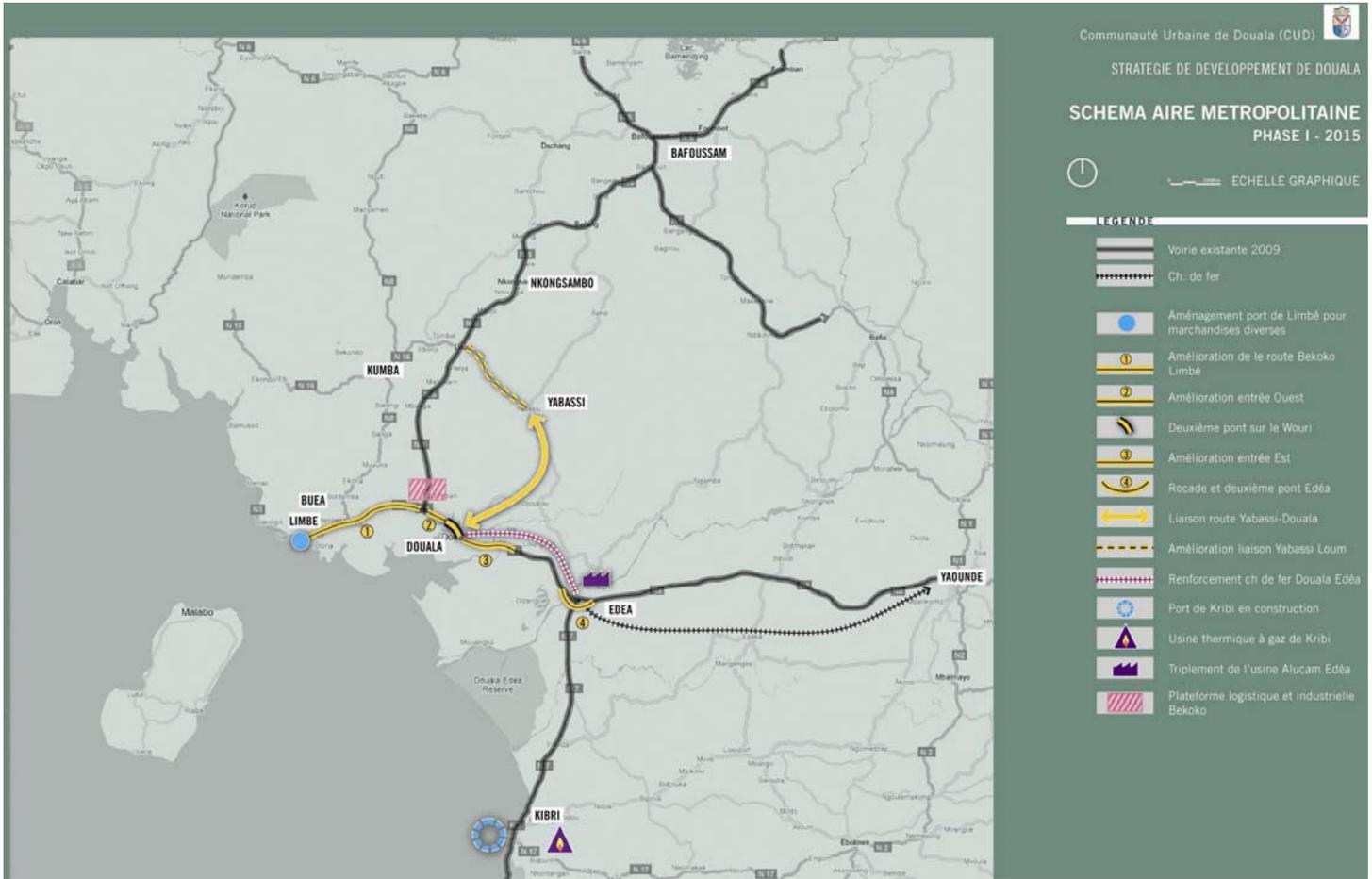
Après 2015, la variable principale est la construction ou non du port en eau profonde de Kribi.

Avec la construction de ce port, et l'énorme investissement qu'il représente, **il n'y a aucune raison de conserver des opérations analogues réalisées avec des moyens archaïques dans d'autres ports.** Le construction de Kribi doit viser à faire passer le maximum de trafic par ses installations, et de ne laisser à Douala et Limbé que les activités que ces ports peuvent faire mieux que Kribi et moins cher (peut-être les céréales, le clinker et les produits agricoles frais : bananes, ananas, etc.) avec des installations portuaires rénovées et hautement spécialisées. L'option Kribi est une option décisive qui ramènera Douala et Limbé au rang de ports « satellites » du premier, (sinon l'investissement ne vaut pas la peine d'être consenti). Il est clair cependant que Douala restera le lieu d'implantation principal des activités industrielles, financières et commerciales, et le principal centre de consommation du pays.

Il devra donc adapter ses infrastructures et son organisation spatiale, pour maximiser les avantages offerts par l'abaissement des coûts de transport consécutif à l'ouverture d'un port en eau profonde, et exploiter les nouvelles opportunités, notamment tirer parti du fait que Kribi deviendrait la « plaque tournante » du trafic maritime de toute la façade de l'Afrique Centrale, pour faire de l'agglomération la plaque tournante des activités logistiques, commerciales et financières.

Par sa nature, cet axe stratégique implique un suivi continu de l'évolution et une réactivité accrue pour mettre en oeuvre selon les possibilités, des mesures qui dépendent de divers opérateurs et varient selon la conjoncture. Cette activité de veille stratégique débouchera en temps voulu, sur des actions importantes et coûteuses qui feront l'objet le moment venu de montages financier ad hoc. Les actions prévues pour la première phase de 5 ans sont décrites dans la deuxième partie de ce rapport.







Juillet 2009

0828-agglo\_infra\_econo-2015-300709-JG-cr

**urbaplan**



Juillet 2009

0828-agglo\_infra\_econo-LT-300709-JG-cr

**urbaplan**

### **3.1.9 Planification et construction d'une centre urbain et d'affaires à Douala**

En tant que capitale économique du pays, la ville de Douala doit se doter des moyens nécessaires pour redynamiser son centre afin de conserver sa compétitivité au niveau régional. Pour cela il faut aménager rapidement une zone centrale concentrant, dans un projet de qualité, des équipements publics et privés pour constituer l'amorce d'un « central business district ».

Une telle zone centrale est un préalable indispensable à l'installation du siège de grandes sociétés et d'institutions internationales, ainsi qu'à l'organisation d'événements de portée nationale et internationale.

La création d'un central business district n'est ni une opération géante, ni un investissement coûteux (puisque tous les bâtiments qui le constituent doivent être construits de toute façon et financés par leurs promoteurs), ni une opération très compliquée, mais elle demande une coordination très étroite entre les opérateurs publics et privés. Son succès exige en effet la coordination très rigoureuse des actions dans beaucoup de domaines (urbanisme, transports, embellissement urbain, réglementation), la combinaison d'équipements publics (par exemple l'hôtel de ville ou le siège des grandes administrations à vocation économique) avec des investissements privés (bureaux, banques, commerce de haut niveau, équipements de loisirs), et la mise en place d'équipements d'usage commun (par exemple centre de congrès et de conférences, salles de spectacles, équipements culturels).

Les moyens financiers nécessaires à l'Autorité publique se limitent à la mise à disposition du terrain, à l'aménagement des espaces publics et à la construction des bâtiments publics. Tous les autres investissements immobiliers seraient pris en charge par les promoteurs privés.

### **3.1.10 Faire de Douala une ville pilote en matière d'environnement**

#### **Justification et description de l'axe stratégique**

La ville de Douala doit faire face à de lourds problèmes de drainage, d'assainissement urbain (solide et liquide) dans des conditions climatiques et géographiques difficiles. Au cours des dernières années, les réseaux se sont dégradés, faute de moyens, et l'urbanisation s'est étendue sans contrôle dans des

milieux peu favorables (bas fonds) et sous des formes spontanées dépourvues d'infrastructures de base. La situation actuelle présente à peu près tous les problèmes que l'on peut rencontrer dans les grandes villes des pays en développement. En outre l'aire métropolitaine comprend des milieux fragiles, qui constituent des réserves de biodiversité, mais qui sont menacés : la forêt équatoriale (aujourd'hui dégradée dans toute l'aire métropolitaine) et la mangrove.

Ces conditions recommandent non seulement de mettre en place des actions curatives indispensables, mais de les inscrire dans une stratégie globale qui fasse de la ville un des exemples pilotes en la matière.

Sur le long terme, cette stratégie devrait associer des actions urgentes pour améliorer le sort de la population avec des recherches de solutions innovantes et économiquement soutenables pour une gestion durable de l'environnement urbain avec un rôle leader dans la protection de la forêt et de la mangrove.

En effet, la situation de la ville ne pourra pas être durablement améliorée en recourant seulement à des actions curatives occasionnelles, appliquant des méthodes « classiques » proposées par des bureaux d'études internationaux, et dépendant de projets aléatoire de bailleurs de fonds. Elle demande une approche globale, qui oriente les institutions scientifiques universitaires et techniques vers une participation active et innovante à la recherche de solutions, la formation d'une ingénierie nationale dans ce domaine, la collaboration avec les centres internationaux et l'encouragement à l'installation sur place d'institutions de surveillance, de recherche et de diffusion à l'échelle internationale.

### **Modalités à mettre en place et actions à engager**

Dans cette perspective des actions physiques urgentes devront être engagées à court terme pour résoudre certains problèmes urgents, comme par exemple réduire les risques d'inondation ou promouvoir des systèmes d'assainissement adaptés aux conditions locales. Ces actions sont décrites dans le programme quinquennal.

Elles devraient être accompagnées par une stratégie consciente et résolue de communication, de recherche, de marketing environnemental pour insérer la ville (et la région) dans le réseau des villes qui développent, en Afrique et ailleurs, une politique active et innovante dans ce domaine.

### **Coûts et moyens financiers**

Les actions curatives et préventives nécessaires exigent à court et moyen terme, des investissements lourds, qui dépassent certainement les moyens de la seule Communauté Urbaine et probablement ceux du Gouvernement du Cameroun. Les ressources devront donc être au moins partiellement recherchées auprès de partenaires au développement. Cette recherche prendra du temps, même sur la base de projets bien préparés (comme ceux qui existent déjà).

Cette recherche serait grandement facilitée par la deuxième action proposée. Il est certain que sur le plan mondial, des moyens plus importants seront accordés à la protection de l'environnement<sup>6</sup> et aux changements climatiques. Ces moyens seront sans doute plus accessibles si les demandes s'inscrivent dans une politique globale et à long terme, assurant à Douala une certaine « visibilité » dans ce domaine, que si ce sont des demandes ponctuelles et opportunistes.

### **3.1.11 Améliorer et moderniser la gouvernance urbaine**

#### **Justification et description**

L'approche globale, transversale et participative implique que des moyens accrus soient donnés à la coordination des projets sectoriels au niveau territorial. Dans beaucoup de pays, on constate ce besoin, qui s'oppose à des pratiques administratives de planification et d'exécution très centralisées, au moins en fait. Ces pratiques laissent peu de liberté (voire aucune) aux services déconcentrés pour adapter les projets identifiés et décidés au niveau central aux projets des autres Ministères et « a fortiori » à ceux des collectivités territoriales. Cette situation a peu évolué au Cameroun, malgré la volonté de décentralisation concrétisée par les lois de 2004 (qui commencent seulement à entrer en vigueur de fait). L'un des obstacles est la faible déconcentration des compétences, qui enlève toute possibilité de discussion et d'optimisation au niveau territorial, et qui rend pratiquement impossible la prise en compte des initiatives émanant des opérateurs non étatiques à ce niveau comme à ceux des autorités territoriales.

---

<sup>6</sup> Les récentes annonces du sommet de Copenhague laissent entendre que des fonds importants (7,2 Mds Euros par l'UE) seront débloqués en faveur des pays en développement.

Cet état de fait a provoqué et provoque encore des déperditions importantes et réduit de beaucoup la performance de gestion des investissements publics dans leur ensemble<sup>7</sup>.

Il est donc nécessaire et conforme à la fois à la volonté du Gouvernement de décentraliser et aux pratiques qui se développent dans d'autres pays de même niveau de développement, une action stratégique à long terme visant à renforcer la coordination des projets au niveau territorial et à développer dans ce but des modalités de déconcentration indispensables au fonctionnement effectif de la décentralisation.

### **Modalités de mise en œuvre**

Des modalités de coordination sont nécessaires au niveau de la planification globale (territorialisation de budgets d'investissement) de la coordination technique des projets et de la programmation des interventions sur le terrain (institution d'une entité ayant compétence pour coordonner des interventions sur le territoire) et de coordination des politiques de développement et d'équipement avec les concessionnaires et délégataires chargés des équipements et services publics).

Cet axe stratégique s'inscrit forcément dans la durée car il doit être développé dans le cadre national et suppose une négociation délicate pour obtenir le transfert de compétences de l'autorité centrale non seulement vers les collectivités territoriales (ce qui est imposé par les lois sur la décentralisation de 2004 qui se mettent en place lentement, mais une redéfinition des compétences au niveau interne des Ministères, pour évaluer le degré d'autonomie qui peut être donné aux services extérieurs sans compromettre la coordination des actions de l'ensemble. Ces modifications ne peuvent pas être décidées seulement pour le cas de Douala, et doivent être réglées sur le plan général par des textes normatifs, ce qui prendra des années.

Le programme quinquennal proposera quelques actions qui pourraient mettre en mouvement ce processus et faciliter la convergence des politiques publiques dans le territoire urbain.

---

<sup>7</sup> On pourrait citer à titre d'exemple le cas récent de l'entrée Ouest de la ville de Douala, où le projet étudié par la Direction des Routes doit être aujourd'hui modifié et différé, parce que, en même temps que l'étude routière se réalisait, un autre Ministère construisait la principale canalisation d'adduction d'eau potable de la ville dans la même emprise, et que les deux projets sont incompatibles.

## 4. DE LA STRATÉGIE AUX ACTIONS À COURT ET MOYEN TERMES

### 4.1 Les actions possibles à court et moyen terme

La stratégie de développement est un instrument qui sert à assurer la convergence des politiques et des actions des opérateurs publics et privés au sein de l'agglomération de Douala et de son aire métropolitaine. Elle doit servir à engager des actions en tout temps, si des opportunités se présentent et si elles s'inscrivent dans la ligne voulue. Mais la crédibilité de la stratégie repose sur le réalisme et l'efficacité des premières actions. Pour les ménages et les entreprises de l'agglomération l'essentiel n'est pas ce qui se passera dans vingt ans, mais ce qu'on va faire tout de suite pour améliorer à la fois leurs conditions de vie et leurs perspectives.

Le choix des premières actions est donc très important pour l'efficacité de la stratégie. Si elles se réalisent et ont les effets attendus à court terme, la crédibilité de la démarche à long terme sera renforcée. Par contre, si des choix trop ambitieux par rapport aux moyens (financiers, humain et organisationnels) sont faits, et que l'exécution ne répond pas aux attentes, un coup très sévère sera porté à l'ensemble et risque d'enlever tout intérêt à la politique à long terme. Le choix des projets et leur bonne exécution d'une part, et l'obtention de résultats perceptibles pour chacun sont des conditions clé pour la réussite de l'entreprise.

Chacun des axes stratégiques, comme on l'a relevé, peut théoriquement être décomposé en une multitude d'actions. L'important est ici d'identifier celles qui sont réalisables à court terme, significatives et qui répondent à des attentes prioritaires des acteurs urbains.

Le travail a permis ainsi de proposer des actions utiles dans chacun des axes. La liste établie est la suivante.

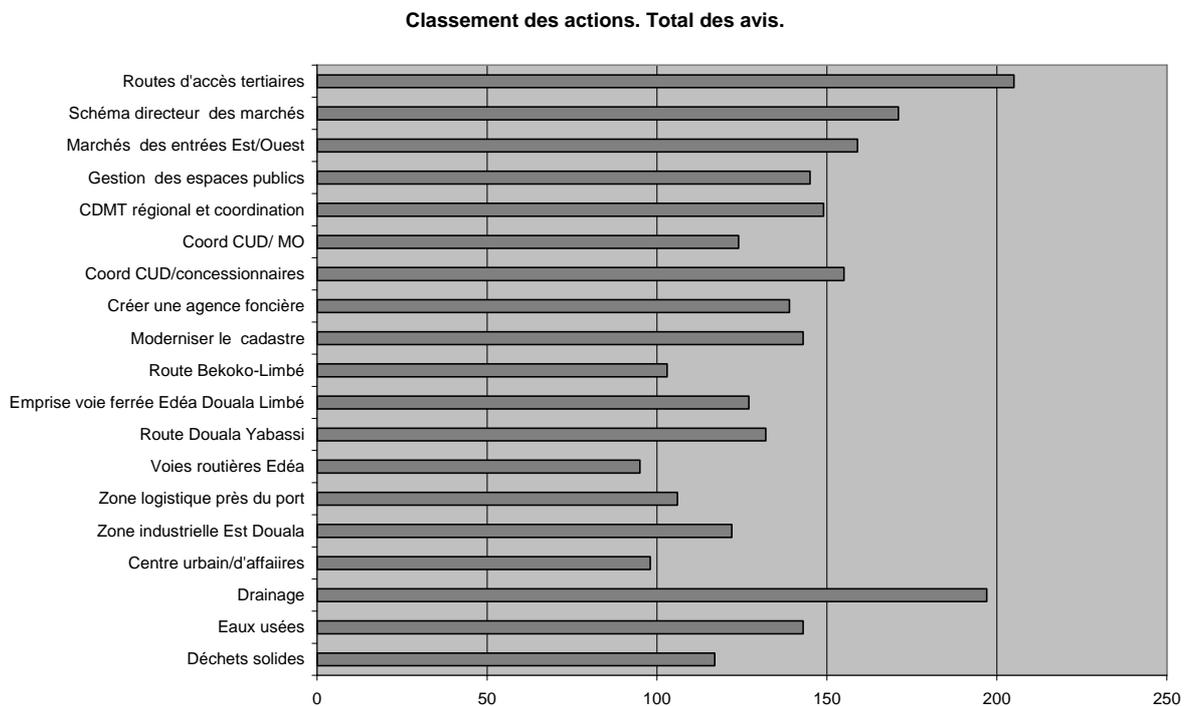
## Orientations, axes stratégiques et actions à court et moyen terme

Orientations	Axes stratégiques	Actions à court et moyen terme
Améliorer les conditions de vie du plus grand nombre	1. Routes d'accès revêtues dans les quartiers	Délimiter et préparer un document de projet pour 2010-2014 pour plusieurs quartiers et réaliser les premières tranches
	2. Réorganiser le système des marchés	Engager une action globale pour localiser de nouveaux marchés Aménager de nouveaux marchés le long des entrées Est et Ouest.
	3. Gestion des espaces publics	Mettre au point un dispositif pour le montage et le financement des actions ultérieures
Améliorer la gouvernance	4. Sécurisation des ressources publiques	Etablir un accord institutionnel pour un CDMT national/régional et un guide de procédure pour la planification financière et la contractualisation
	5. Coordination technique des opérateurs publics	Mettre en place un arrangement institutionnel, puis instituer une autorisation préalable aux ouvertures de chantiers
	6. Assurer la cohérence entre la CUD et les concessionnaires	Mettre en place un arrangement institutionnel, puis institutionnaliser les relations juridiques entre CUD et AES SONEL, Camwater, CDE et Camtel
	7. Création de réserves foncières	Créer une agence foncière et la doter de terrains de l'Etat et des Communes Moderniser le cadastre et sa gestion
Améliorer la compétitivité économique du territoire	8. Adapter les infrastructures Aire métropolitaine	Améliorer la route Bekoko-Limbé
		Réserver les terrains pour une future liaison ferroviaire entre Douala-Edéa-Limbé
		Construire la route directe Douala Nord-Yabassi
	Agglomération	Réserver les tracés des voies nouvelles qui devront traverser Edéa
		Promouvoir une zone logistique à Douala Est près du port et de la ville Réserver les terrains pour une grande zone industrielle à l'Est de Douala
9. Développement d'un « centre urbain »	Mettre en place une agence ad hoc chargée de la maîtrise d'ouvrage et de la gestion	
Faire de Douala une ville pilote en matière d'environnement	10. Mettre les infrastructures à niveau	Action de drainage des eaux pluviales
		Action traitement des eaux usées
		Schéma directeur des déchets solides

## 4.2 Sélection des actions pour le programme quinquennal

La sélection des actions à retenir dans le programme quinquennal a été faite sur la base d'une consultation, proposant aux membres du comité de suivi de classer les actions et 4 classes de priorité : priorité nulle, plutôt faible, plutôt forte et forte. Cette consultation a eu lieu lors de l'atelier du 11 novembre et a donné les résultats illustrés par la figure suivante (voir également en annexe pour plus de détail):

### Résultat de la priorisation par les participants à l'atelier du 11 novembre



Cet exercice de priorisation a ensuite été commenté, pour faire ressortir un certain nombre d'arguments complémentaires. Il est en effet évident que, dans un tel classement, il y a des actions qui intéressent tout le monde à court terme, et qui sont normalement considérées comme prioritaires au niveau individuel, et d'autres qui sont prioritaires pour l'agglomération dans son ensemble mais ne présentent pas de grand intérêt pour les personnes. Dans la première catégorie, on trouve naturellement l'extension de la voirie tertiaire, par exemple, qui concerne tous les acteurs. Dans la deuxième, celles des actions qui ne concernent directement qu'une catégorie d'opérateurs et ne sont pas perçues comme importantes par les autres, qui n'en bénéficient que très indirectement : on pourrait citer à titre d'exemple la création d'une zone logistique. Le tableau suivant présente de façon synoptique les résultats du sondage et les commentaires, pour toutes les actions.

## Résultat bruts du sondage et commentaire

Actions	Priorité	Arguments complémentaires	Proposition
Délimiter et préparer un document de projet de désenclavement pour plusieurs quartiers et réaliser les premières tranches	1	Actions qui réunit le maximum de suffrage et qui paraît importante à toutes les catégories	OUI
Engager une action globale pour localiser de nouveaux marchés	3	Action nécessaire à court et moyen terme, qui est fortement « désirée » mais qui demande une étude préalable de schéma directeur et des investissements relativement lourds	OUI
Aménager de nouveaux marchés le long des entrées Est et Ouest.	4	Action indispensable à très court terme pour anticiper sur les chantiers routiers de l'Entrée Est. Peut être introduite dans l'action précédente pour l'entrée Ouest si celle-ci est différée	OUI
Mettre au point un dispositif pour le montage et le financement des actions ultérieures	7	Action de seconde importance pouvant être réalisée avec les seuls moyens de la CUD. Rédiger une note sur la méthode et les modalités de mise en œuvre pour y associer les autres partenaires.	NON
Etablir un accord institutionnel pour un « CDMT régional » et un guide de procédure pour la planification financière et la contractualisation	6	Cette action est jugée utile par beaucoup de monde, Elle doit être surtout mise au point avec le MINEPAT et le MINFI. Si l'accueil de ces deux Ministères est positif, il faut la garder dans les actions à développer.	PLUTOT OUI
Mettre en place un arrangement institutionnel, puis instituer une autorisation préalable aux ouvertures de chantiers	12	Cette action peut-être réalisée sans investissement et sans mesures particulières, à l'instigation de la CUD, si les Ministères en voient l'intérêt	NON
Mettre en place un arrangement institutionnel, puis institutionnaliser les relations juridiques entre CUD et AES SONEL, CAMWATER/CDE et CAMTEL	5	Action facile à mettre en œuvre et apparemment assez prioritaire. Elle demande essentiellement un arrangement entre la CUD et le MINEE (qui donne les concessions les plus importantes. CAMWATER, AES SONEL). pour mettre en cohérence la planification des concessionnaires et de la CUD	PLUTOT OUI
Créer une agence foncière et la doter de terrains de l'Etat et des Communes	9	Cette action devrait être poursuivie seulement si elle a l'appui du MINDAF. L'agence serait probablement un EPIC contrôlé par le MINDAF et la CUD. Nécessité accord principe sur la dotation en terrains.	PLUTOT OUI
Moderniser le cadastre et sa gestion	7	Priorité élevée, mais l'action dépend en fait du MINDAF et doit être réalisée par lui. Cette action est en phase de préparation avancée avec l'appui de la BAD.	NON
Améliorer la route Bekoko-Limbé	17	Faible intérêt	NON
Réserver les terrains pour une future liaison ferroviaire entre Douala-Edéa-Limbé	11	Faible intérêt. A renvoyer à l'élaboration du Plan Directeur d'Urbanisme	NON
Construire la route directe Douala Nord-Yabassi	10	Faible intérêt pour Douala, mais peut avoir un intérêt pour l'Aménagement du Territoire. Difficile à réaliser. Envisager éventuellement de rétablir la liaison par voie fluviale. Renvoyer le projet à MINEPAT et MINTP	NON
Réserver les tracés des voies nouvelles qui devront traverser Edéa	18	Faible intérêt pour Douala, mais c'est un élément essentiel pour l'Aménagement du Territoire. Renvoyer à MINEPAT et MINTP	NON
Promouvoir une zone logistique à Douala Est près du port et de la ville	15	Paraît peu prioritaire, en l'absence d'une représentation nombreuse des milieux économiques. Cette opération devrait être maintenue si les milieux privés s'y associent concrètement	PLUTOT OUI
Réserver les terrains pour une grande zone industrielle à l'Est de Douala	13	Paraît peu prioritaire, en l'absence d'une représentation nombreuse des milieux économiques. Cette opération devrait être maintenue si les milieux privés s'y associent concrètement	PLUTOT OUI
Mettre en place une agence ad hoc chargée de la maîtrise d'ouvrage et de la gestion	16	Mal classé mais probablement assez importante. A rediscuter avec les milieux industriels et sonder leur intérêt et leur participation au projet (y compris maîtrise d'ouvrage et financement)	PLUTOT OUI ( ? )
Action de drainage des eaux pluviales	2	Action très souhaitable et jugée prioritaire (probablement en raison des inondations récentes).	OUI
Action traitement des eaux usées	8	Action probablement très utile mais faible priorité. Problème probablement moins aigu que le précédent. Projet en préparation par BM	NON
Schéma directeur des déchets solides	14	Faible intérêt. Le projet peut être reporté sur Hysacam, qui pourrait y trouver un intérêt financier.	NON

### **Résultat bruts du sondage et commentaire**

La méthode appliquée montre que la sélection des actions à retenir ne peut pas être faite simplement par l'expression des préférences personnelles, qui tendent à donner trop d'importance aux intérêts à court terme, mais doit être ensuite pondérée en fonction de l'intérêt général à long terme. C'est pourquoi ces éléments d'appréciation ont été soumis aux représentants des ministères lors d'une présentation à Yaoundé et que le bureau d'études a proposé une sélection commentée au Comité de Suivi.

A l'issue de cette consultation, les actions suivantes ont été retenues pour le programme quinquennal :

### **4.3 Actions retenues pour le programme quinquennal**

Quatre actions lourdes, impliquant des financements et des moyens de réalisation importants :

- > La construction d'une première phase des voiries tertiaires d'accès dans les quartiers
- > La recherche de solutions immédiates pour les activités commerciales touchées par les chantiers de l'entrée Est (dont les chantiers vont probablement être ouverts dès le début 2011) et de l'entrée Ouest (quelque peu différée)
- > La réorganisation des marchés et l'élaboration d'un schéma directeur des marchés
- > Le lancement d'une première étape du programme de drainage des eaux pluviales.

Trois actions dans le domaine de l'amélioration de la gouvernance, réalisables sans investissements importants

- > L'amélioration des procédures de planification par l'institution d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) territorial
- > La coordination des projets et des politiques d'infrastructure et d'équipements de tous les intervenants publics et des concessionnaires
- > La mise en place d'une agence foncière

Enfin trois projets qui devraient être réalisés en partenariat public privé, par des entités mixtes :

- > La création, l'équipement et la gestion d'une zone logistique moderne

- > La création, l'équipement et la gestion d'une grande zone industrielle à l'est de Douala
- > La promotion et la réalisation d'un centre urbain et d'affaires de niveau métropolitain

Ces projets constituent le **programme quinquennal proposé**.

Les conditions de mise en œuvre sont détaillées dans la deuxième partie de ce document

## 5. COMMENT ASSURER LA PÉRENNITÉ DE LA DÉMARCHE

### 5.1 Suivi des actions engagées

La démarche stratégique à long terme qui a été exposée ci dessus ne produira ses effets que si elle est suivie de façon permanente par une Comité. Comme dans toute planification à long terme, des événements imprévisibles peuvent modifier le contexte, dans un sens positif ou négatif et imposer des changement tactiques (exploitation d'opportunités qui se présentent avant le terme prévu, ou au contraire atténuation de l'effet de facteurs défavorables.). La stratégie est un cadre de référence pour choisir les projets à réaliser, mais aussi pour évaluer si la conjoncture s'éloigne de celle qui avait été prévue, ce qui imposerait des corrections.

La stratégie ne dit donc pas tout ce qu'on va faire pendant les prochaines années, mais ce qu'on envisage de faire si les hypothèses de développement qui la sous tendent se réalisent (par exemple si le Cameroun évolue plus ou moins selon les prévisions de l'étude « Cameroun 2035 »).

Si ce n'est pas le cas, il faudra donc modifier la stratégie en fonction des faits nouveaux constatés, et formuler d'autres hypothèses.

Ce rappel d'éléments connus indique clairement que l'adoption et la validation de cette stratégie ne met pas fin au travail, mais marque au contraire le début d'une concertation permanente pour suivi des projets, l'évaluation des résultats, la prise en compte des changements et l'adaptation des actions à court terme.

Ce travail, sans lequel la stratégie perd une grande partie de son intérêt, doit être poursuivi dans les mêmes conditions d'approche et de concertation globale avec les représentants de l'ensemble des acteurs. Elle demande donc que soit constitué un Comité permanent de Suivi, représentatifs des différents groupes d'opérateurs et que ses missions soient définies.

La constitution de ce Comité de Suivi et ses conditions de fonctionnement seront normalement définies par les Autorités qui ont pris l'initiative de l'étude et qui partagent le souci de la gestion. Par contre les missions et les moyens nécessaires à leur exécution présentent des aspects « techniques » et sont proposées par le bureau d'études.

## 5.2 Nature de la mission de suivi et de pilotage de la stratégie

L'activité de suivi doit couvrir les activités suivantes :

- > Suivi de l'avancement des projets en cours de réalisation
- > Monitoring de l'exécution des projets
- > Evaluation des résultats atteints par les projets les plus importants et de la conformité de ces résultats avec les attentes
- > Suivi de la conjoncture nationale et internationale ayant un impact sur l'aire métropolitaine et prise en compte des éléments imprévus significatifs
- > Propositions de lancement de nouvelles actions
- > Ajustement du CDMT territorial glissant (prise en compte de ce qui est réalisé la première année et extension de la planification d'une nouvelle année pour systématiquement couvrir une période quinquennale)
- > Rédaction d'un rapport sur l'année et proposition de modifications de la stratégie
- > Organisation de rencontres sur des thèmes urgents et lancement d'études complémentaires

On voit qu'il s'agit de tâches importantes pour le « pilotage stratégique de l'aire métropolitaine, qui requièrent des moyens d'analyse, de préparation et de proposition non négligeables, Cette tâche ne peut donc pas être réalisée seulement par des réunions du Comité de Suivi mais doit être confiée à une institution ayant les moyens logistiques et la compétence nécessaires pour assurer un suivi et monitoring professionnel. Il pourrait s'agir soit d'une administration ou agence publique, soit d'un mandat donné à un expert ou consultant privé.

Les moyens de fonctionnement doivent faire l'objet d'une budgétisation par le CUD ou par une autre institution (MINEPAT ; Région) ou partagés entre plusieurs contributeurs, ce qui permettrait d'associer les principaux opérateurs.

## 6. CONCLUSIONS

A l'issue de cette étude stratégique, on constate, par rapport aux études sectorielles jusqu'alors toujours restreintes aux infrastructures et équipements public, une assez forte demande exprimée par les acteurs pour des actions d'organisation et de mise en cohérence d'activités relatives à plusieurs domaines. Un des exemples les plus frappants à été la position des entreprises concernées. Celles-ci déplorent certes les défaillances des services et des équipements (infrastructures routières dégradées et encombrement de la circulation, délestages du réseau d'électricité, etc.), mais ils estiment pouvoir s'y adapter ou y faire face par des moyens propres (transports de nuit, achat de groupes électrogènes, etc.). Par contre, ils attachent une grande importance à des phénomènes tels que l'aspect du centre ville, les conditions de transport en commun de leur personnel, l'absence de visibilité sur l'avenir de la ville, etc qui sont par excellence des aspects qui ne dépendent pas d'un acteur unique (la CUD) mais impliquent la collaboration active de nombreux opérateurs. La société civile regrette les mauvaises conditions de transport et d'accessibilité, le manque de sécurité, l'environnement insalubre. Là aussi, ce sont des aspects qui ne dépendent pas exclusivement de l'Autorité, mais du comportement incivique des usagers et de l'absence de règles collectivement admises et pratiquées

Ce constat met en évidence l'utilité de l'approche et ouvre des pistes pour comprendre pourquoi les avantages apportés par de grands travaux (par exemple l'amélioration de la voirie structurante) ne sont perçus qu'avec du retard et même avec une sorte de « réticence » et pourquoi leur impact sur le développement général est souvent faible ou différé.

Cette étude participative met aussi en évidence le fait que les actions de sensibilisation et de formation qui accompagnent parfois les investissements ont eu très peu d'effets (ex : les artères récemment rénovées et mise aux normes nécessaires pour assurer l'écoulement du trafic sont rapidement « recolonisée » par les occupations commerciales spontanées et le parking sauvage).

Une des premières conclusions de l'étude est donc que le développement global d'une ville telle que Douala ne pourra se faire que si **la politique d'investissements physiques est accompagnée d'une composante d'information, de sensibilisation et d'animation** beaucoup plus intensive et continue et portant sur les aspects fondamentaux de la croissance et non seulement sur des aspects secondaires.

Le second constat, est que bien des choses qui paraissent impossibles ou **difficiles à faire par les seules autorités publiques deviendraient sensiblement plus faciles dans un cadre associant divers opérateurs**. Des exemples ont été dévelop-

pés dans le programme d'action à court terme. Mais le fait d'en parler, voire même de convenir du rôle de chacun n'est pas suffisant pour déclencher l'action. Il faudra, après la fin de « l'étude » assurer une fonction d'animation, de regroupement, de montage de projets, de contractualisations, d'arbitrage et de mise en œuvre effective, qui est difficile, longue et demande des efforts continus et des structures ad hoc.

Or actuellement rien n'indique vraiment que cette continuité puisse être facilement assurée. Les structures et l'organigramme de la CUD ne sont pas adaptées à cette tâche, notamment parce que, hors du Délégué et du Conseil, aucune direction, ni aucune institution n'a la capacité et l'autorité pour représenter de façon crédible la CUD dans une négociation avec les autres opérateurs et d'y proposer des engagements qui soient approuvés et respectés par les autres Directions. Or s'il est certain que la conclusion des accords dépend de l'Autorité politique, la préparation de ces accords devrait être faite par une sorte de « direction des affaires générales » ayant compétence pour réunir et coordonner les autres directions de façon efficace.

La faiblesse de la coordination des actions au sein de la CUD s'ajoute ainsi à la faiblesse endémique des opérateurs non publics à s'organiser.

Il est en effet notoire que la représentativité des personnalités qui ont participé à l'élaboration de la stratégie n'est pas encore très bien assurée et que les intentions manifestées n'engagent pas formellement les groupes au nom desquelles ils intervenaient. Il faudra, de ce côté aussi, que les règles et les modalités de la participation soient peu à peu dégagées de la pratique et formalisées.

Enfin un des avantages de l'étude de la stratégie est d'avoir **permis un dialogue global et simultané avec les Ministères Centraux**, qui interviennent de façon très importante (plus que les Autorités Locales) dans la réalisation de projets déterminant l'avenir de l'agglomération.

Au niveau des solutions pratiques il est apparu que, pour réaliser certains objets, **la création d'entités ad hoc, réunissant les pouvoirs publics et quelques opérateurs était possible, et que des partenariats publics/privés étaient concevables à court terme**. Ces modalités s'appliquent parfaitement dans les cas où un projet d'intérêt général comprend des composantes qui peuvent être rentables.

Ces premières réalisations communes devraient permettre de mettre en application des formes de collaboration de longue durée, qui pourraient ensuite être étendues à des activités.

La condition pour la mise en place de cette dynamique, c'est que **les instances de discussion et d'échange mises en place pendant la durée de l'étude, soient pérennisées** pour assurer le suivi de l'évolution, faire le bilan des premières réalisations et prendre l'initiative d'autres actions lorsque des opportunités se présenteront.

---

DEUXIÈME PARTIE :  
PROGRAMME D' ACTIONS  
QUINQUENNAL 2010-2014

---

## 7. AMÉLIORER L'ACCESSIBILITÉ DANS LES QUARTIERS

### 7.1 Description des actions

Cet axe stratégique a été largement plébiscité par les participants de l'atelier du 11 novembre et confirme le vif intérêt de toutes les catégories d'opérateurs et de la société civile pour améliorer les conditions de vie dans les quartiers de première et seconde couronne de Douala.

Cette amélioration passe en priorité par le développement d'un réseau de routes tertiaires qui servira également de support à l'amenée d'autres services essentiels tels qu'en particulier l'eau potable.

La concrétisation de cet axe sous-tend la mise sur pied et la réalisation d'un programme d'aménagement de voiries tertiaires revêtues à même d'offrir un maillage de l'aire urbaine avec des distances d'accès n'excédant pas 250 m.

La réalisation de ce programme est en mesure de faire passer le taux de couverture<sup>8</sup> de la zone prioritaire ciblée de 41% actuellement à 87% à terme et ceci avec une très nette amélioration de la desserte pour les arrondissements de Douala 3 et Douala 4, et à moindre titre pour Douala 5.

Cette amélioration touche une population estimée par le bureau d'étude à environ 1.100.000 habitants.

Le réseau tertiaire proposé, ci-après, a été calé en fonction du réseau structurant primaire et secondaire (arrêté dans le cadre du PDU) et auquel il se raccorde.

La majorité de ces voies tertiaires s'appuieront sur des voies en terre qui constituent déjà des pénétrantes dans les quartiers et remplissent une fonction de desserte. Les voies proposées l'ont été dans le souci d'éviter les possibilités de transit et de délestage des axes structurants (notamment pour les motos-taxis toujours prompts à emprunter des itinéraires plus directs et moins chargés).

Sur le plan technique, les emprises requises pour l'aménagement de ce réseau seront adaptables en fonction de la densité des quartiers et des gabarits offerts par les voies en terre existantes.

Idéalement, la mise en œuvre de ces routes tertiaires requiert des emprises globales d'environ 9 m comprenant :

> 6 m de chaussée drainante (en toit) en pavés tridimensionnels autobloquants<sup>9</sup>  
bordé par des cunettes<sup>10</sup> chargées de canaliser les eaux excédentaires en partie

---

<sup>8</sup> En nombre de population

<sup>9</sup> Des pavés de 8 cm d'épaisseur sont suffisants

<sup>10</sup> Une bande roulante de 5 m est suffisante avec des cunettes de 0,5 m de part et d'autre

basse du tracé<sup>11</sup>. Des aménagements de drains seraient nécessaires au niveau de ces points bas pour évacuer les eaux pluviales vers les exutoires naturels. Il est à noter que ces routes tertiaires n'ont pas vocation à recevoir des collecteurs d'eaux pluviales provenant des quartiers riverains et que d'autres passages devront être trouvés pour rejeter les eaux vers les exutoires naturels<sup>12</sup>.  
> des accotements d'au moins 1,2 m permettant le passage des réseaux d'eau de chaque côté, et éventuellement d'électricité et des réseaux téléphonique sur un côté ainsi que l'implantation d'éclairage public.

Le stationnement de véhicule le long de la chaussée n'est pas pris en compte, les possesseurs de véhicules devront être en mesure de stationner à l'intérieur de leur concession ou sinon à l'extérieur du quartier pour ne pas gêner la circulation. Il est attendu qu'un contrôle social s'exerce pour empêcher le stationnement gênant.

La plupart des pénétrantes dans les quartiers ciblés n'offre pas un continuum de 9 m d'emprises permettant d'aménager ces voies sans démolition ni adaptations. L'objectif de desserte étant primordial, l'aménagement doit s'accommoder aisément de rétrécissements de chaussée. Du fait de taux de motorisation très bas dans les quartiers concernés - qui ont de fortes chances de le demeurer à moyen terme - , une réduction de la plateforme carrossable en dessous de 5 m est tout à fait tolérable par endroit si elle autorise des croisements alternés<sup>13</sup>. Ces rétrécissements ne devraient pas en revanche descendre en dessous de 3 m pour autoriser le passage de camions.

La détermination de ce réseau a fait l'objet d'un repérage de terrain qui a permis de confirmer la faisabilité de sa mise en œuvre sans avoir recours à des expropriations massives dans les quartiers.

En dehors des critères sociaux, la priorisation des axes se fera en fonction de leur facilité de mise en œuvre. A ce titre, il conviendra de limiter, tant que faire se peut, les expropriations au strict minimum en visant préférentiellement la démolition de construction légère (kiosque, annexes, mur de clôture pouvant être reculé, expropriation partielle n'imposant pas de relogement).

---

<sup>11</sup> limitant ainsi le recours aux caniveaux latéraux.

<sup>12</sup> Ceci est largement décrit dans le Schéma Directeur d'Assainissement Liquide de 2004.

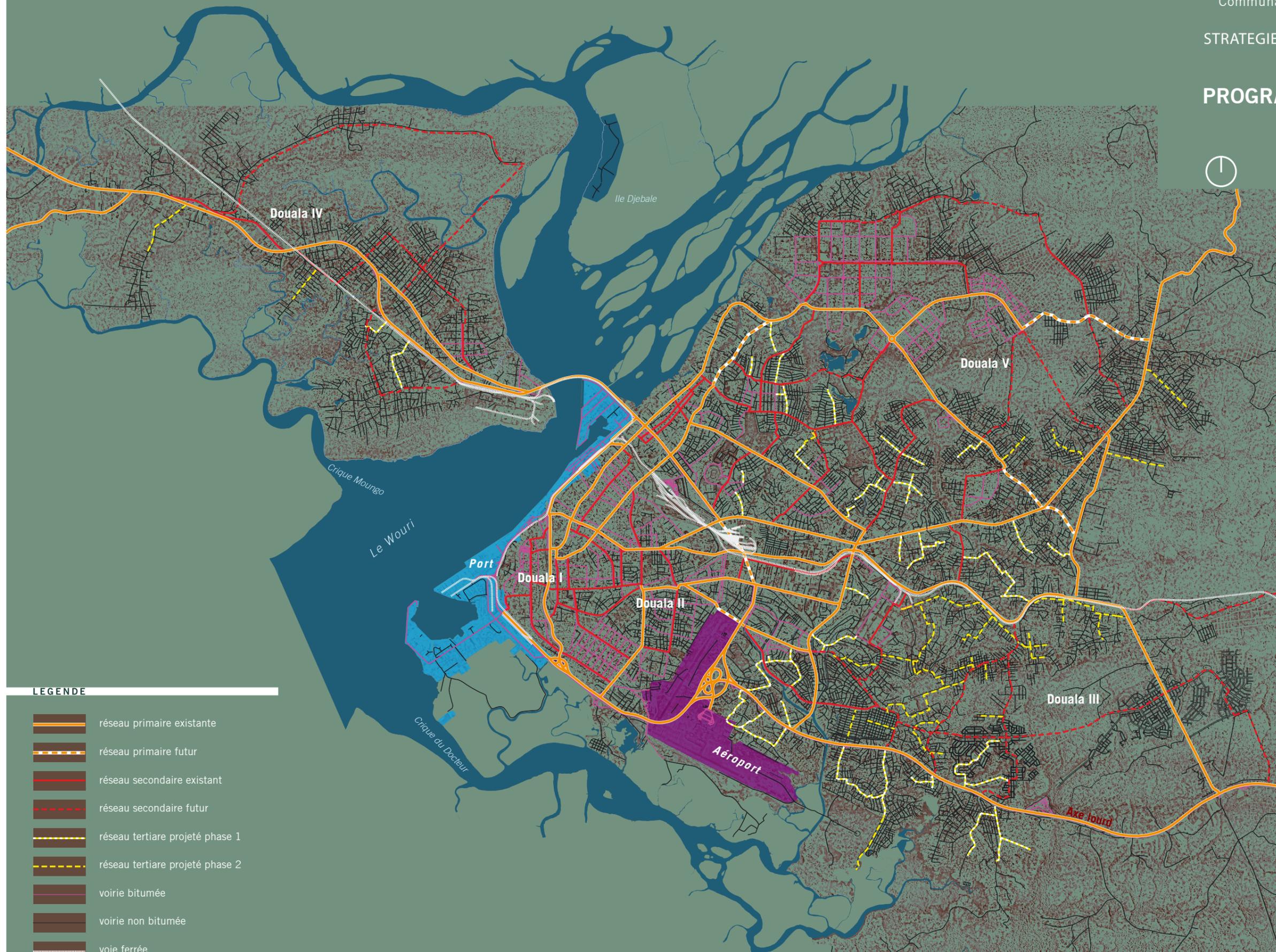
<sup>13</sup> Autorisé également par le fait que ces voies de desserte n'acceptent pas de trafic de transit



# PROGRAMME D'AMELIORATION DE L'ACCESSIBILITE



0 500m 1km 2km ECHELLE 1:72'000



## LEGENDE

- réseau primaire existante
- réseau primaire futur
- réseau secondaire existant
- réseau secondaire futur
- réseau tertiare projeté phase 1
- réseau tertiare projeté phase 2
- voirie bitumée
- voirie non bitumée
- voie ferrée

Les tracés peuvent offrir par ailleurs des sur-largeurs supérieures à 9 m qu'il importe de pouvoir préserver pour les besoins d'autres usages publics (installation de borne fontaine, entreposage de bacs à ordures ménagères, aire de jeux,...). Ces emplacements peuvent être préservés pour des usages ultérieurs par la plantation d'arbres<sup>14</sup> afin d'éviter leur accaparement par les riverains.

Les voies en impasse doivent également comporter une raquette de retournement pour permettre aux camions (notamment les camions-bennes et les camions vidangeurs) d'effectuer demi-tour.

Le réseau proposé comporte au total :

- > 38,5 kms de voies se raccordant à un réseau structurant existant en bon état
- > 24,5 kms de voies en attente de pouvoir se raccorder sur un réseau structurant secondaire et primaire prévu dans le PDU ou desservant des zones éloignées en seconde couronne (ex : le long de l'ancienne route d'Edéa)

Le premier groupe de voies constitue une première phase qui peut être mise en œuvre à court-moyen terme. La mise en œuvre du second groupe de voies nécessite en grande partie l'extension du réseau structurant dont l'échéance ne peut être pour l'instant précisée.

## 7.2 Les moyens de mise en œuvre

La mise en œuvre de ce programme devra se concentrer sur la première phase relative aux routes tertiaires se raccordant sur le réseau structurant existant.

La mise en œuvre de la seconde phase relative aux voiries tertiaires nécessitant l'extension du réseau structurant sera entreprise suivant les mêmes modalités que celles définies ci-dessous pour la première phase.

La mise en œuvre opérationnelle de l'action comprend plusieurs étapes :

- > la validation formelle du tracé des voies par la CUD et les CUA.
- > le lancement d'une consultation pour mener une étude de faisabilité confiée à un bureau d'études rassemblant des compétences en topographie et d'ingénierie technique en VRD et à un bureau en ingénierie sociale, chargée des relations avec les bénéficiaires.

Cette étude comprend dans un premier temps l'établissement d'un relevé topographique des corps de rue et en même temps d'un reportage photographique qui fige les implantations des constructions riveraines. A partir de cet instant, l'ingénierie sociale devra être chargée d'informer les riverains et les comités de quartiers que toute construction qui viendrait empiéter sur

---

<sup>14</sup> La plantation d'Eucalyptus permet d'assécher les terrains

l'espace public postérieurement à ce relevé ne sera pas prise en compte dans le calcul des indemnisations des riverains.

Sur la base du relevé topographique établi, une étude d'avant projet sommaire devra être menée dans l'objectif d'implanter les voies tertiaires avec le souci d'éviter un trop grand nombre d'expropriation tout en ménageant une fonction d'accessibilité permettant a minima le passage de camions.

> sur la base de ces avant-projets, il est recommandé de prioriser la mise en œuvre de ces axes suivants les critères suivants :

- la densité du quartier au pourtour de l'axe (dans un rayon de 250 m) laquelle est corrélative à l'impact social du projet (plus la densité est élevée plus l'investissement consenti sera profitable), ce critère peut être aisément renseigné par le bureau d'étude à partir des cartes aériennes ;
- l'état actuel des routes en terre (la desserte actuelle peut être jugée acceptable si les voies ont été rechargées récemment ou au contraire déclarée insatisfaisante voire impraticable en temps de pluie du fait d'un état très dégradé), ce critère peut être également renseigné par le BET à partir d'une simple reconnaissance des voies choisies (si possible en temps de pluie pour mieux juger des conditions de déplacement)
- de la topographie des lieux (des zones particulièrement plates sujettes à des inondations régulières interdisant toute circulation sont à prendre en compte en premier lieu), idem que précédemment
- la pauvreté relative du quartier et son état environnemental pour lesquels l'amélioration de la desserte et l'amenée des autres services (eau potable, enlèvement des déchets), serait perçue comme un net bienfait apporté aux habitants. Ce critère doit être renseigné par le bureau d'ingénierie social à partir d'une simple reconnaissance du site et de quelques entretiens menés avec les résidents (il est inutile d'asseoir cette classification sur la base d'enquêtes lourdes et longues à exploiter)
- l'importance des expropriations à prendre en compte et la capacité des comités de quartier à pouvoir arriver rapidement à un consensus avec les riverains impactés afin de dégager les emprises requises (sur ce plan, la capacité à trouver des solutions à l'amiable sans proposition d'indemnisation devrait être prise en compte prioritairement). Ce critère doit être renseigné par le bureau d'études techniques avec le concours d'un spécialiste en matière d'évaluation immobilière. Il ne s'agit pas de se lancer dans des négociations avec les riverains impactés, mais d'évaluer le montant potentiel des indemnisations au cas où des solutions amiables ne seraient pas trouvées rapidement, (la base d'indemnisation doit s'appuyer sur les barèmes en vigueur applicable pour tout projet soumis à une déclaration d'utilité publique)

Ce travail doit être mené dans un temps relativement court. Lorsque les biens immobiliers voués à la démolition seront identifiés et que leur propriétaires en seront informés, il conviendrait de laisser un temps de 3 mois tout au plus pour que les comités de quartier s'organisent et proposent des solutions en concertation avec les riverains concernés en vue d'une solution définitive. Le montant des indemnisations à verser rapporté à la population à desservir (dans un rayon de 250 m) constitue un critère quantitatif de priorisation.

- la concordance des tracés proposés avec les programmes des concessionnaires notamment pour ce qui concerne les extensions et les renforcements des réseaux d'adduction d'eau potable dans les quartiers. Ce critère devra être renseigné par la CUD après consultation des principaux concessionnaires avec en tête CAMWATER pour la fourniture du service vital qu'est l'eau potable.

Il est conseillé de présenter les résultats sur une simple grille d'analyse affectant pour chacun des critères une classification à 4 niveaux (favorable, plutôt favorable, plutôt défavorable, défavorable)<sup>15</sup>

Cette étude de faisabilité technico-environnementale doit être conduite par le BET en liaison étroite avec la CUD. Elle devra aboutir à une priorisation rapide des voies avec les CUA pour définir la programmation de mise en œuvre de cet axe sur une période quinquennale.

Cette programmation doit aboutir à la détermination de tranche d'opérations proportionnées aux moyens financiers mobilisés pour l'accomplissement de cet axe stratégique (1 tranche opérationnelle par an serait souhaitable, soit 5 tranches sur la période quinquennale).

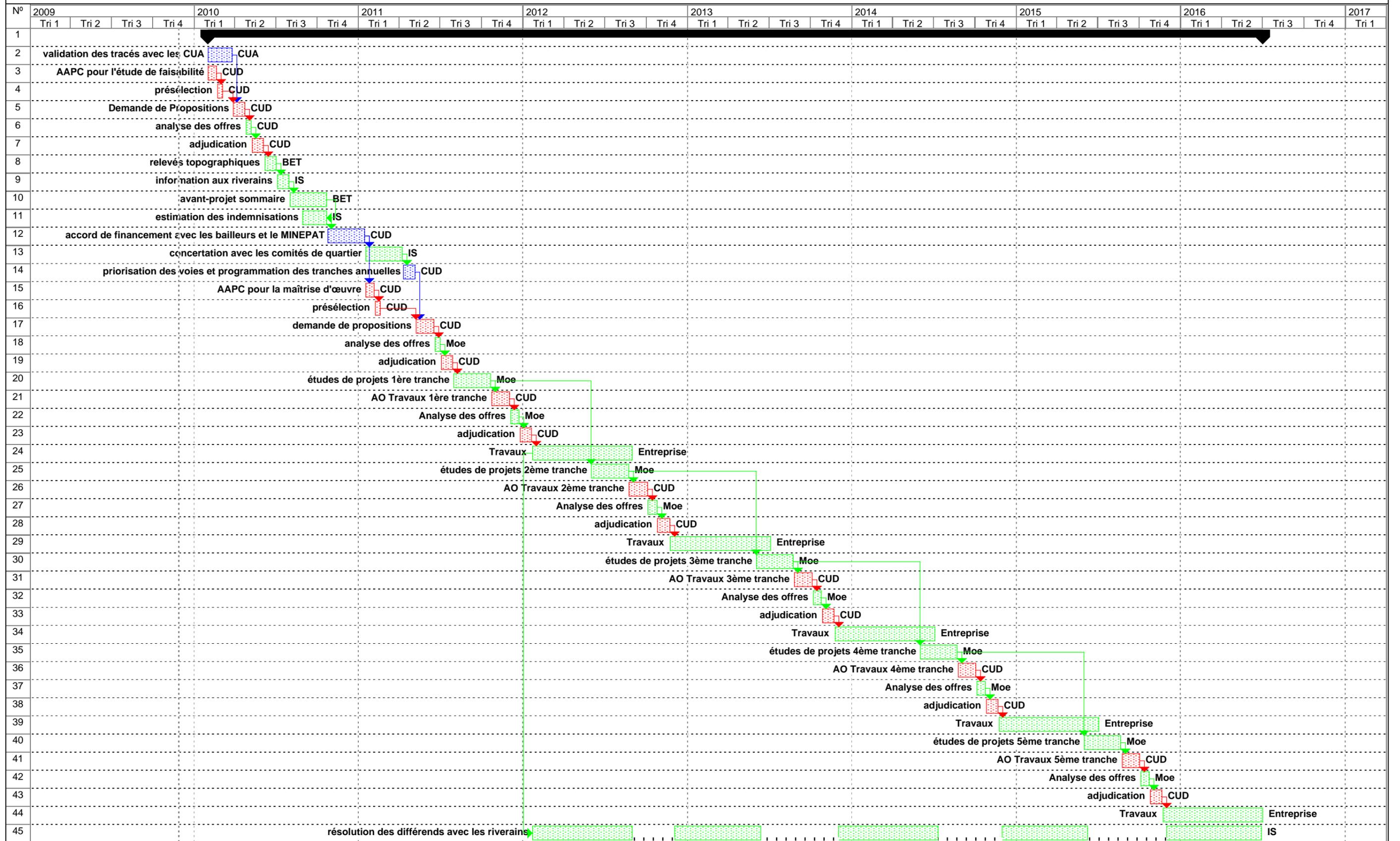
- > A la suite de cette faisabilité et de la programmation des tranches annuelles d'opérations, le lancement d'une consultation de maîtrise d'œuvre<sup>16</sup> pour la conduite des études de projet détaillés et le suivi des travaux devra être effectué. Sur la base de la priorisation arrêtée par la CUD, le bureau d'étude technique est engagé à poursuivre les études de projets jusqu'au DCE pour la première tranche d'opération en vue d'un lancement d'un appel d'offres travaux. Il devra intégrer les prescriptions données par les concessionnaires pour l'extension ou le renforcement de leur réseau quand les opérations coïncident.

---

<sup>15</sup> Pour le critère densité favorable sous-entend une haute densité, défavorable une densité faible, pour le critère état actuels des routes, un état correcte et carrossable est défavorable alors qu'un état très dégradé doit être considéré comme favorable à la mise en œuvre du projet ; idem pour la topographie ; la précarité du quartier est jugée favorable au projet quand le quartier est particulièrement pauvre et privé de services de base ; enfin le montant d'indemnisation rapporté à la population à desservir est un critère quantitatif à maintenir en tant que tel ; le critère de concordance avec les programme des concessionnaire est à évaluer au cas par cas et doit être renseigné par la possibilité d'un engagement du concessionnaire pour réaliser les travaux au côté de la CUD.

<sup>16</sup> Sous réserve bien entendu que l'accord de financement soit bouclé

# Opération de désenclavement des quartiers Planning prévisionnel 1ère Phase



Pour simplifier le rôle de la maîtrise d'ouvrage, il est conseillé de passer un seul marché de maîtrise d'œuvre comprenant une tranche ferme correspondant à la première tranche annuelle de travaux et 4 tranches conditionnelles correspondant aux tranches de travaux ultérieures. Au cas où le maître d'œuvre ne donne pas satisfaction sur les études et le suivi de travaux de la première tranche, la CUD peut ainsi se réserver le droit de ne pas affermir la prochaine tranche conditionnelle et relancer une consultation pour le choix d'un autre maître d'œuvre.

Dans le cas probable d'une satisfaction apportée par les prestations du maître d'œuvre, ce dernier devra être en capacité de mobiliser sur les cinq années successives que durera l'opération des équipes pour conduire les études de projet de la tranche N+1 en même temps que d'assurer le suivi de travaux de la tranche N.

Chaque tranche d'opération sera traitée successivement de la sorte jusqu'à la fin de la mise en œuvre du programme quinquennal selon l'échéancier indicatif ci-dessous.

### 7.3 Coût estimatif de l'investissement

Les coûts initiaux ne concernaient que les coûts secs d'entreprise et doivent être revus à la hausse pour intégrer les coefficients d'entreprise et également l'adjonction de réseaux d'eau secondaires sur lesquels les riverains pourront venir aisément se brancher.

En l'absence d'avant projet, il ne peut être avancé que des prix moyens de l'ordre de 500 M Fcfa<sup>17</sup> par km sachant que le gabarit moyen de la chaussée sera inférieur au 6 m souhaitable du fait d'une largeur d'emprise disponible variable dans les quartiers.

Il s'agit d'estimation de coût de travaux auxquels il convient d'ajouter 10% de mission de maîtrise d'œuvre complète et autant de provisions pour divers et imprévus (intégrant notamment les relevés topographiques et l'assistance d'un bureau d'ingénierie sociale).

Au niveau de la stratégie, il n'est pas utile ni possible de tendre vers une meilleure précision. Il est simplement souhaitable de connaître l'ordre de grandeur d'un programme global que la CUD s'engage à mettre en œuvre sur une période de 5

---

<sup>17</sup> Le coût kilométrique moyen de voiries de quartiers réalisés dernièrement à Yaoundé était compris entre 600 et 700 M Fcfa/ km mais avec du pavage de 13 cm qui ne semble pas justifié pour des voies de désenclavement sans charge de trafic et considérant une topographie bien plus accidentée nécessitant de plus importants travaux de terrassement.

ans, puis un second programme qui pourrait être mis en œuvre après le développement complet du réseau structurant défini dans le PDU.

La première phase d'opération avoisine un montant d'engagement de 23 Mds Fcfa, soit 4,5 Mds Fcfa en moyenne par tranche annuelle. La seconde phase avoisinerait 15 Mds Fcfa à répartir sur une période ultérieure et une durée plus courte à convenir.

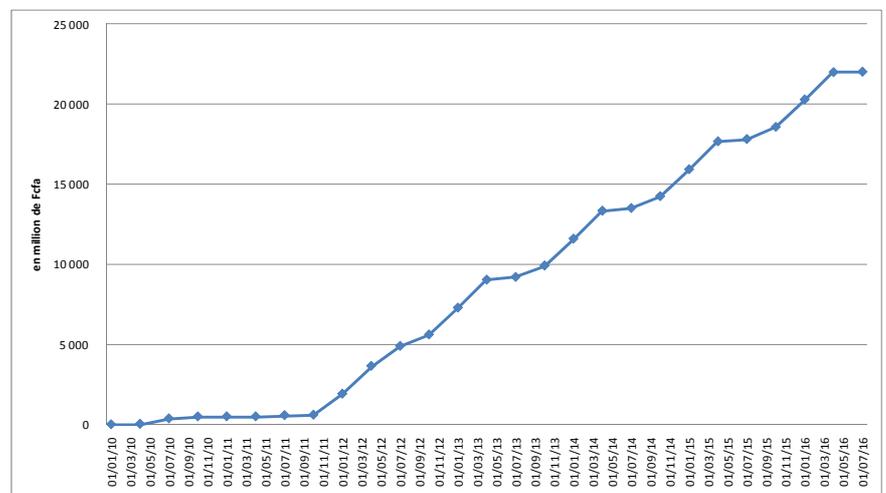
Il est probable que l'expansion rapide de Douala n'oblige à revoir l'étendue et l'estimation de cette seconde phase lorsque la première phase sera terminée.

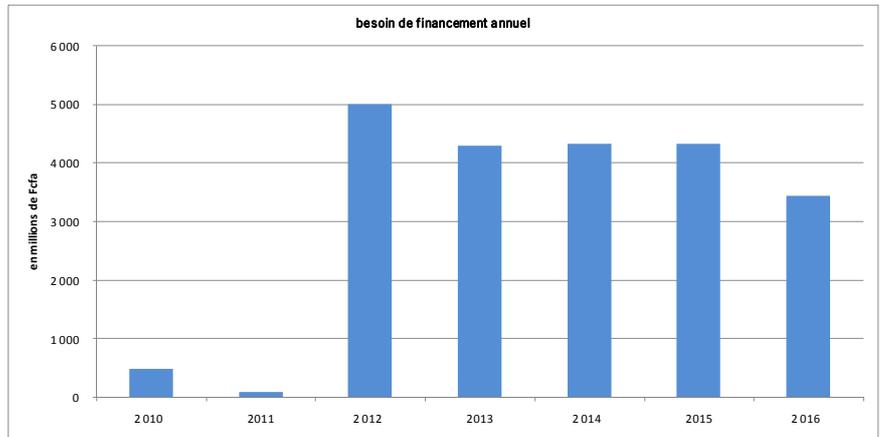
Il est donc proposé de s'axer principalement sur la mise en œuvre de la première phase. Cette enveloppe indicative de 23 Mds Fcfa est nécessaire pour réserver ou débloquer les fonds nécessaires à la mise en œuvre de cet axe et doit servir à la CUD de base de négociation auprès de l'Etat ou des bailleurs de fonds en s'inscrivant dans le cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) pour la ville.

La faisabilité de l'opération est un préalable qui nécessite un engagement de l'ordre de 480 M Fcfa (soit environ ¼ d'une mission de maîtrise d'œuvre complète ou 2,5% des travaux) pour permettre d'affiner le coût de l'opération et d'asseoir les bases de négociations avec les bailleurs et l'Etat pour inscrire la réalisation de cet axe dans le CDMT.

Cette somme préalable devrait être inscrite au budget d'étude de la CUD pour 2010 pour être en mesure d'inscrire la réalisation des travaux dans la période 2011-2016.

Les courbes indicatives de décaissement de cette opération se présentent comme suit :





## 7.4 Les intervenants

Les principaux partenaires de la mise en œuvre de cet axe sont:

### La CUD

Bien que les voies tertiaires soient par les lois de décentralisation placées sous la responsabilité des CUA, seules les compétences de maîtrise d'ouvrage de la CUD permettent la mise en œuvre d'un programme aussi vaste dans des délais raisonnables. Il est donc naturel d'exercer un droit de substitution autorisant la CUD à assurer la maîtrise d'ouvrage des opérations de quartiers en associant les CUA à la décision et à la définition du programme.

La CUD est donc proposée comme maître d'ouvrage, chargée de monter et suivre l'opération sur le plan technique, administratif et financier. La cellule d'exécution qui se chargera du projet dépend de la source de financement qui s'inscrira plus vraisemblablement dans le 2<sup>ème</sup> programme du C2D.

Les cellules d'exécution de la CUD sont compétentes et outillées pour mettre en œuvre ce programme d'environ 23 Mds Fcfa sur 5 ans.

Pour être visible et efficace, ce programme doit être mis en œuvre sur une durée qui n'excède pas 5 ans (1 an par tranche de 4,5 Mds Fcfa) après le premier coup de pioche). Il convient donc de ne pas retomber dans les travers des opérations pilotes de Cité de la Paix et de Bessengue et d'affirmer le rôle de maîtrise d'ouvrage de la CUD en prenant des positions fermes lorsque les opérations s'enlisent.

La CUD doit en premier lieu valider en liaison avec les CUA le programme de voirie proposé qui peut éventuellement être modifié à la marge.

La composition des tranches de chaque phase d'opération devrait également se faire en concertation avec les CUA afin de pouvoir réserver au moins un lot de routes à revêtir dans chacun des arrondissements concernés pour chacune des cinq tranches.

La préparation du projet est donc primordiale. Lorsque cet axe sera validé et les sources de son financement acquises, il conviendra de ne consacrer pas plus d'une année pour aboutir à la définition du projet et arrêter les cinq tranches de travaux qui composeront le programme.

Une fois le calage des emprises des voies par rapport à l'existant effectué avec le bureau d'ingénierie technique, l'information aux riverains concernant les propriétés impactées doit être rapidement communiquée et un plan d'indemnisation mis en place pour traiter les cas irréductibles en vue de la libération des emprises<sup>18</sup>.

Une procédure de déclaration d'utilité publique doit être à la suite engagée pour officialiser les tracés et permettre la libération des emprises.

En phase opérationnelle, la Cellule d'exécution retenue devra par la suite être en capacité de pouvoir gérer des procédures d'appels d'offres et des marchés de travaux allant de 7 à 10 marchés à passer par année pendant 5 ans.

### **Les CUA**

En tant qu'entité administrative responsable du réseau de desserte tertiaire, les Communes de Douala 3, 4 et 5 principalement seront associées à la définition des voies et à l'organisation de la concertation avec les comités de quartiers pour le dégagement des emprises.

Les CUA devraient être régulièrement informées de l'état d'avancement des opérations et être sollicitées lorsque des conflits se font jour dans le déroulement des études et des travaux. En toute logique, les CUA devraient passer une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée avec le CUD pour que cette dernière puisse intervenir pour leurs comptes sur des voies dont elles ont la charge.

Les CUA devront organiser par la suite l'entretien de ces voies en liaison avec les comités de quartier. Le recours à du pavage est voulu pour minimiser les frais d'entretien ultérieur.

---

<sup>18</sup> suite à la concertation conduite par les comités de quartiers

### **Les Concessionnaires**

La question de l'extension et du renforcement des réseaux publics devra être débattue assez tôt avec les concessionnaires pour connaître leurs intentions à l'égard de la programmation des travaux proposée.

AES SONEL a clairement déclaré son intérêt de pouvoir profiter de ces travaux et d'inscrire en partie son programme quinquennal de renforcement (2007-2012) dans la programmation de la CUD sachant que leur plan d'action de renforcement concerne avant tout les quartiers de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> couronne.

CAMEWATER ne s'est pas déclarée ouvertement à ce sujet et se prononcera à l'aune d'un plan directeur escompté à mi-2010 visant à déterminer les priorités d'investissement au niveau national dont Douala recueillera une part proche de 25%.

Sans attendre l'arrêt de ce plan directeur, le bureau d'étude considère que l'accès à l'eau potable doit être intégré comme un élément indissociable de cette opération d'amélioration des conditions de vie dans les quartiers. Il est donc proposé d'incorporer dans les travaux la pose de canalisation secondaires (de 63 à 110 mm) sur les deux côtés de la chaussée (chaque fois que cela sera possible) pour permettre le raccordement à moindre frais des riverains et contribuer ainsi à augmenter de manière significative les taux de branchement dans les quartiers.

La pose de ces canalisations qui peuvent être en attente ne comprend pas la disposition des chambres de raccordement qui seront localisées en fonction de la demande des futurs abonnés.

La contribution du programme à cette facilitation de l'accès à l'eau potable n'est pas plus élevée que 20 à 30 M Fcfa par km soit moins de 5% du coût de la voirie. Il est donc à considérer que sur l'enveloppe des 23 Mds environ 1,2 Mds devrait être supporté par CAMWATER au titre de son programme d'extension de réseau.

### **La maîtrise d'œuvre**

La maîtrise d'œuvre se compose d'un bureau d'études technique et d'un bureau d'ingénierie sociale ; elle fait l'objet d'une procédure de sélection en deux étapes :  
> une première consultation pour conduire l'étude de faisabilité préalable à la programmation détaillée du programme de mise en œuvre :

Une consultation relative au choix d'un groupement de bureaux d'études réunissant des compétences en topographie et VRD ainsi que d'un bureau d'études en ingénierie sociale doit être lancée dès le démarrage du projet. Les points essentiels du cahier des charges de cette consultation concernent :

- le relevé topographique des corps des rues issus des tracés approuvés par le CUD et la CUA.

Ce relevé doit comprendre les contours des constructions en dur ainsi que des édicules (kiosque, annexe en matériaux provisoire) qui bordent le tracé des voies

- des propositions d'implantation d'une chaussée revêtue majoritairement en pavés autobloquants qui permette le croisement de voitures et de camions<sup>19</sup> en minimisant les expropriations.
- une estimation du coût des travaux et des indemnités par voies
- une assistance au maître d'ouvrage pour établir un classement des voies sur la base des critères évoqués plus haut. Cette assistance devra comprendre une intervention auprès des concessionnaires pour faire ressortir la concordance de leurs programmes d'extension et de renforcement avec le programme de voirie.

Elle comprend également l'intervention de l'ingénierie sociale pour négocier avec les comités de quartier un accord sur la libération des emprises.

> Après validation de la faisabilité du programme et lorsque le bouclage financier de l'opération sera effectué, le lancement d'une consultation pour le choix d'un maître d'œuvre devra être lancé pour permettre sur l'ensemble des tranches définies dans la programmation:

- de mener les études de projets détaillés jusqu'à la constitution du dossier de consultation des entreprises.
- d'assurer le suivi technique des travaux jusqu'à réception des ouvrages.

Il est conseillé de confier l'analyse des offres d'entreprises à un économiste de la construction indépendant afin d'éviter tout risque de concussion entre la maîtrise d'œuvre et les entreprises de mise en œuvre.

Le bureau d'ingénierie sociale aura pour mission d'assister le maître d'ouvrage dans la résolution des conflits avec les riverains qui pourrait se faire jour suite à des adaptations du projet lors des études de projet détaillé et également pendant la phase travaux pour tout différend qui opposerait les entreprises avec les riverains dans la réalisation des travaux. Il devra également déterminer avec les comités de quartiers l'emplacement des bacs ou conteneurs à ordures ménagères qui seront disposés le long de l'axe, mais également identifier tout espace public aménageable qui pourrait être récupéré pour des usages ultérieurs autres (bornes fontaines, espaces de jeux, espaces de repos, éclairage public)

---

<sup>19</sup> Cette définition suffit pour considérer que ponctuellement la chaussée puisse être réduite pour ne laisser le passage que d'un camion, ce qui est la condition minimale pour permettre l'enlèvement des ordures ménagères et le passage des camions de vidanges. Le trafic de desserte et les taux de motorisation dans les quartiers étant faible et appelé à le rester à moyen terme, il n'est pas nécessaire d'assurer le croisement de véhicules en tout point du tracé.

### **Les entreprises**

Pour chaque tranche annuelle d'environ 4 Mds Fcfa, il est raisonnable de procéder à un allotissement de 7 à 10 lots variables de 300 à 500 M Fcfa afin de permettre une réponse ouverte de la plupart des entreprises camerounaises. Une entreprise pourra soumissionner à 2 à 3 lots tout au plus afin de permettre la tenue des travaux dans la période sèche (d'octobre à mai).

La constitution d'un lot de fabrication de pavés pour l'ensemble de l'opération est également à étudier. Cette solution offre l'avantage de pouvoir exercer un meilleur contrôle sur la qualité des pavés mais en revanche nécessite un lieu de stockage gardé, des manutentions et transports supplémentaires ainsi qu'un contrôle au niveau de l'enlèvement des pavés par les entreprises qui alourdiront le coût de l'opération. De plus, le risque de rupture d'approvisionnement est plus grand que si chaque entreprise garde la responsabilité de la fabrication des pavés.

A l'inverse, confier la fabrication des pavés aux entreprises adjudicataires permet de s'affranchir des inconvénients ci-dessus mais présente une plus grande difficulté à exercer un contrôle efficace de qualité sur les pavés dont la bonne fabrication conditionne grandement la pérennité des ouvrages (et les interventions de maintenance ultérieure)

Ce choix d'allotissement devra être discuté avec le maître d'œuvre lors de la constitution du DCE.

## **7.5 Modalité de passation des marchés publics**

Les marchés à passer seront successivement :

- > Un marché d'études pour la faisabilité sur appel d'offres restreint
- > Un marché de maîtrise d'œuvre pour les études de projets détaillés et le suivi des travaux avec une tranche ferme correspondant à la première tranche de l'opération et des tranches optionnelles pour chacune des tranches successives. Chaque tranche conditionnelle pourra être affermée quelques temps avant la fin de la période travaux de tranche antérieure. Si le maître d'œuvre ne donne pas satisfaction, il est possible de ne pas affermer et de relancer une consultation mais avec l'inconvénient de perdre de 4 à 6 mois sur le planning général de l'opération.

Ce marché de maîtrise d'œuvre représente un engagement financier important de l'ordre de 1,5 Mds Fcfa et impose une sélection rigoureuse des candidats.

- > Un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la conduite des études d'impacts socio-économiques et environnementales, la résolution des conflits avec les riverains et la détermination de l'usage des espaces publics adjacent à

la voirie pendant la phase de projet détaillé et de travaux. Ne sachant pas à l'avance l'ampleur que peut prendre cette assistance, ce marché devrait être établi sous la forme d'un marché à bon de commande permettant de faire intervenir le bureau d'ingénierie sociale en tant que de besoin.

Le coût de cette intervention ne devrait pas dépasser 0,5% du montant des travaux.

## 7.6 Les arrangements institutionnels

Plusieurs étapes nécessitant des arrangements institutionnels jalonnent l'opération :

- > En premier lieu, une convention de maîtrise d'ouvrage devrait être conclue entre la CUD et les CUA (Douala 3, 4 et 5) pour permettre à la CUD d'intervenir sur le réseau de voiries tertiaires placé sous leurs responsabilités<sup>20</sup>.
- > Lorsque l'étude de faisabilité aura permis de caler le montant de l'opération et la programmation des interventions (programme comprenant cinq tranches annuelles), la CUD devra obtenir un accord de crédit auprès des bailleurs et faire inscrire cette opération d'investissement dans le CDMT établi par le MINEPAT.
- > Cette convention de financement devrait être assortie d'une convention entre la CUD et les concessionnaires pour le passage des réseaux techniques le long des voies. En particulier pour CAMWATER, cette convention devrait définir la charge de financement qui incombe à CAMWATER pour l'extension des réseaux d'eau<sup>21</sup>.

Plus généralement et pour l'ensemble des concessionnaire, elle doit comprendre les modalités de contrôle qu'exerceront les concessionnaires sur la bonne exécution des travaux et la rétribution de ce contrôle dans le cadre du plan de financement.

Pour l'adduction d'eau potable, la convention signée avec CAMWATER doit comprendre un engagement de cette dernière à alimenter les réseaux qui seront mis en place et à favoriser le branchement des riverains au travers de son programme de branchement sociaux<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Cette étape formelle n'est pas forcément indispensable et ralentirait inutilement le déroulement de l'opération.

<sup>21</sup> Ce financement devrait s'inscrire dans l'enveloppe de 8 Mds Fcfa apportée par la coopération belge pour les extension de réseaux

<sup>22</sup> Un budget de 2 Mds Fcfa est prévu pour cela sur financement de la Banque Mondiale

- > Une convention avec HYSACAM en prévision d'une augmentation du taux de collecte dans les quartiers et d'un tonnage de déchets supérieurs à évacuer<sup>23</sup>.

## 7.7 Effets attendus et indicateurs de suivi

### Effets

Les effets attendus de cette opération sont multiples et se traduiront par une amélioration indéniable des conditions de vie des quartiers desservis :

- > En premier lieu, au niveau de l'accessibilité, en permettant :
  - une couverture optimale du territoire en passant d'un taux de 41% actuellement à 87% à terme des aires urbanisées desservies dans un rayon de 250 m (soit moins de 5mn à pied)
  - un accès automobile en tout temps qui permette aux malades et femmes enceintes d'être transportés vers les structures sanitaires adéquates hors du quartier à tout moment<sup>24</sup> ; l'acheminement de produits et matériaux qui favorisent le développement d'activités au cœur des quartiers (commerces, artisanats,...)
  - une réduction des temps de déplacements qui se traduit par une meilleure productivité au travail et des coûts de déplacement moindre, un meilleur rabattement des flux vers les points de ramassage des transports collectifs
  - un abaissement des coûts d'entretien des véhicules, une augmentation du taux d'équipement des ménages (voitures, motos,..)
  - une facilitation pour les camions de collecte des ordures ménagères et de vidanges d'accéder au cœur des quartiers, ceci en vue d'améliorer les conditions d'assainissement solide et liquide ;
- > En second lieu, une facilitation d'accès à l'eau potable est également à placer au rang des priorités de ce programme. La disposition de réseau secondaire de part et d'autre de la chaussée favorisera le branchement à moindre coût des riverains, multipliera les points de vente, introduira une concurrence dans la vente d'eau susceptible d'abaisser le coût du service. Un accès plus aisé à l'eau potable diminuera le recours à l'eau de puits impropre et l'occurrence des maladies hydriques associées à son usage.
- > Au niveau environnemental, l'amélioration des conditions d'accès pour des camions permettra d'augmenter le taux de ramassage des déchets, de favoriser la vidange des fosses. Une plateforme de chaussée drainante favorisera le

---

<sup>23</sup> Avec un taux de couverture du territoire urbanisé de près de 90%, le taux de déchets résiduels devrait pouvoir être réduit de 30% à moins de 10% ce qui suppose une augmentation des tonnages collectés d'environ 20%.

<sup>24</sup> Dans certaines zones régulièrement inondées les femmes enceintes quittent en période des pluies leur quartier pour habiter chez des parents et être en mesure d'atteindre une maternité le moment venu.

drainage et la résorption des eaux stagnantes contribuant ainsi à une meilleure salubrité au sein des quartiers.

- > Sur le plan de l'entretien des voies, les chaussées en pavés de béton offrent :
  - une insensibilité à l'eau des matériaux constitutifs du corps de chaussée,
  - une durabilité optimale de celle-ci<sup>25</sup> ;
  - une réduction importante des contraintes de maintenance ;
  - une amélioration de la prise en charge des eaux de précipitation.

L'excellente tenue dans le temps des chaussées pavées laisse augurer des coûts de maintenance très réduits ce d'autant que le trafic que supporteront ces voies tertiaires sera très limité.

### **Indicateurs**

Pour mesurer ces effets, toute une série d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs peuvent être proposés :

- > la mesure du nombre de population desservie : ce nombre est déjà évalué à environ à 1.100.000 habitants.
- > L'appréciation qualitative des conditions de transports (réduction de temps, coût, facilité d'accès, amélioration des revenus) peut se faire à travers des enquêtes menées ex-ante et ex-post.
- > le nombre de branchements au réseau d'eau avant et deux années après la réalisation de la route
- > l'accroissement du tonnage collecté de déchets sur les circuits de collecte qui intègrent le passage des camions sur ces nouvelles voiries
- > la diminution constatée de cas de maladies hydriques

Ces indicateurs peuvent être mesurés ex-ante par le bureau d'ingénierie sociale par le biais d'une série d'enquête menée auprès de la population concernée.

D'autres enquêtes devraient être conduites 2 années après la mise en service pour juger des effets positifs de l'opération sur les conditions de vie de la population.

Cette évaluation est optionnelle et ne devrait être conduite que si elle est imposée par les bailleurs au titre de l'évaluation du projet car elle ne fera certainement que confirmer des effets qui peuvent être d'ores et déjà aisément pressentis dès maintenant.

---

<sup>25</sup> Plus de dix années après la réalisation de l'opération pilote du bd de la République, la planche expérimentale ne donne encore aucun signe de fatigue et continue à gérer les eaux de précipitation avec la même efficacité qu'au lendemain de sa réalisation.

## 7.8 Recherche de financement

Si la réalisation du réseau viaire structurant a relevé jusqu'alors de trois sources de fonds (PID, C2D, PPT), il paraîtrait plus naturel d'orienter les programmes ultérieurs de voies tertiaires et de voies structurantes vers des sources de financement distinctes, ceci pour deux raisons :

- > l'identification des sources de financement à des thématiques ciblées qui redonne une meilleure lisibilité à l'aide au développement
- > la spécialisation des cellules de maîtrise d'ouvrage de la CUD dans la conduite d'opération de même nature rendant ainsi plus efficace leurs actions.

Il est donc proposé que les 23 Mds Fcfa permettant de lancer la première phase soient intégrés à la programmation du futur C2D courant de 2011 à 2016.

Le programme de renforcement et d'extension du réseau structurant recommandé par l'étude du PDU devrait être, quant à lui, orienté vers d'autres sources de financement (dont la logique voudrait qu'elles s'inscrivent dans une prolongation du PID).

## 7.9 Actions complémentaires

### 7.9.1 Poursuite des extensions du réseau structurant

La seconde phase de cette opération de désenclavement concerne les quartiers de seconde couronne dont la plupart des voies tertiaires proposées doivent être raccordées à un réseau structurant pour l'instant inexistant. Cette opération d'un montant d'environ 15 Mds Fcfa est subordonnée à la réalisation d'environ 12 kms de routes secondaires qui elle-même nécessite un engagement financier d'environ 15 à 18 Mds Fcfa<sup>26</sup>.

Sur le plan de la stratégie de développement de Douala, **le parachèvement du réseau structurant primaire et secondaire donné par le PDU reste de toute évidence une priorité<sup>27</sup> dont la CUD ne peut faire l'économie** et qui subordonne le lancement de la seconde phase des opérations de désenclavement.

---

<sup>26</sup> En comptant une moyenne de 1 à 1,5 Mds Fcfa/km.

<sup>27</sup> Pour parfaire le réseau structurant de l'agglomération, il reste, selon le PDU, à réaliser environ 8,5 kms de voies primaires et 56 kms de voies secondaires.

### 7.9.2 Cheminement piétonnier

Cette opération de désenclavement devrait pouvoir s'accompagner ou être suivie d'une opération moins onéreuse mais tout aussi utile de revêtement de chemins quaternaires permettant un rabattement optimal des flux piétons vers les axes carrossables. Ces opérations qui ont été entreprises avec beaucoup de succès à Yaoundé<sup>28</sup> sont susceptibles de rencontrer le même intérêt à Douala au profit d'une population majoritairement non motorisée.

Dans une optique de respecter un rayon de couverture de 250 m autour des axes revêtus, il est à concevoir un programme d'environ 38 kms<sup>29</sup> pour un coût global qui avoisinerait 3 Mds Fcfa.

### 7.9.3 Eclairage public

La pose des candélabres solaires autonomes<sup>30</sup> fait actuellement son entrée dans les villes africaines. Cette solution souple et indépendante de tout réseau d'éclairage public est tout à fait adaptée pour l'éclairage de certains lieux au cœur des quartiers jugés insécuritaires. En comptant en moyenne la pose d'un mat tous les 40 m pour permettre de sécuriser les cheminements piétons le long des voies tertiaires, il conviendrait de budgétiser un montant d'environ 1,1 Mds Fcfa pour améliorer les conditions de sécurité dans les quartiers.

---

<sup>28</sup> Des cheminements de cette nature ont été également entrepris sur le quartier Bessengue

<sup>29</sup> Soit des cheminements disposés en arête de poisson tous les 200 m autour des voies tertiaires

<sup>30</sup> Mat de 7 m de haut muni de panneaux photovoltaïques chargeant des batteries logées en pied de mat, lesquelles alimentent à la nuit tombée des luminaires composées de micro LED garantissant une puissance d'éclairage de 250 W équivalent SHP.

## 8. GÉRER LES IMPACTS (ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ET DÉPLACEMENTS) ET AMÉLIORER L'INSERTION URBAINE DU PROJET D'ENTRÉE EST DE LA VILLE

### 8.1 Contexte et description des actions

#### 8.1.1 Rappel du contexte et justification

Le MINTP s'apprête à réaliser la réhabilitation de l'entrée Est de Douala, sur financement C2D. Le projet, au stade APS, prévoit le recalibrage de la voie sur un linéaire de 19.3 km (du carrefour marché des fleurs au carrefour de la Dibamba). La route actuelle sera recalibrée en 2x3 voies comprenant en partie centrale deux voies rapides isolées, et de deux contre-allées de 1x2 voies à sens unique. L'emprise totale du futur tronçon est de 32m.

A l'heure actuelle, l'entrée Est de la ville est la seule voie revêtue structurante non dégradée sur un territoire urbain de 23 km<sup>2</sup>. Elle dessert près de 350 000 habitants (soit près des deux tiers de la population de l'arrondissement de Douala III). Le troisième arrondissement de la ville est parmi le plus mal loti en infrastructures de base et notamment routières, malgré l'importance de sa population.

Avec Ndokoti, l'entrée Est représente une des seules possibilités d'entrée dans le centre ville. Cette situation explique en partie :

- > L'importance du trafic local et interurbain sur le tronçon représentant 80% des déplacements (contre un trafic de transit quasi négligeable) et la prépondérance des transports en commun (plus de 70% des déplacements se font par TC, dont près du quart par mototaxis)
- > La concentration des activités commerciales (marchés) et artisanales sur l'axe Est. Du fait des importantes contraintes d'accessibilité de l'intérieur de la commune (absence de voie revêtue), amplifiées par un relief escarpé, peu de marchés secondaires d'importance se sont développés sur le territoire communal. Les principaux marchés secondaires sont donc implantés sur l'entrée Est et attirent un nombre important de vendeurs sur rues (plus de 3000 étals recensés sur l'emprise de la voie devant le marché de Ndogpassi). L'axe lourd accueille également un nombre important d'artisans (menuiserie, fabrique de meuble, tâcherons, etc).

L'entrée Est de la ville ne dispose d'aucun aménagement spécifique adapté au trafic local en transport en commun, ni aux activités commerciales qui s'y sont développées informellement. En conséquence, l'entrée Est présente de nombreux dysfonctionnement que sont, entre autres :

- > Une congestion importante due à un mauvais fonctionnement des principaux carrefours (Shell-«Non glacé », Elf et cité bille), un gabarit de chaussée

inadéquat (goulot d'étranglement au niveau de la traversée du drain), des conflits de circulation liés à la présence des marchés et des vendeurs sur rue (Marché de Ndogpassi).

> Une accidentologie élevée sur le tronçon.

Par rapport à la situation initiale, le projet de réhabilitation de l'entrée Est de la ville n'aura que peu d'impact sur la nature et le volume du trafic existant (maintient d'une situation d'une unique route desservant 350 000 habitants).

D'autre part, le projet de voirie urbaine à son stade actuel de conception, ne contient que très peu de propositions d'aménagement concernant :

- > la prise en compte de la circulation des taxis, motos taxis et minibus (seul le concept d'affectation de la circulation des véhicules de transports en commun, soit 80% du trafic, sur les contre-allées, est développé)
- > la gestion des activités économiques impactés par le projet : les préconisations du Bureau d'Etudes se limitent à l'étude des marchés de Ndogpassi et « Non glacé ».

Sans aménagement spécifiques, la desserte par transports en commun (dépose-reprise fréquente de taxis perturbant le trafic) et le débordement des activités commerciales ou artisanales sur la chaussée risquent de compromettre le fonctionnement du futur ouvrage.

### **8.1.2 Objectifs de l'action**

L'objectif général de cette action est d'identifier les aménagements complémentaires aux travaux de réhabilitation de l'entrée Est de la ville garantissant une insertion urbaine satisfaisante de cette infrastructure dans les quartiers qu'elle traverse, mais surtout, un bon fonctionnement de l'ouvrage (gestion adéquate du trafic).

Elle est en toute priorité à axer sur les solutions de relogement des activités le long de l'axe et complémentaires sur la cohérence des déplacements et de la desserte autour du nouvel aménagement routier (ce qui n'a pas été abordé dans l'étude EGIS)

Ces aménagements doivent être déclinés à deux échelles d'intervention, correspondant à des objectifs spécifiques et suivant des phases d'intervention très rapprochées :

- > composante activités : l'impact du projet routier sur les activités commerciales et artisanales et la question du relogement de ces activités aux alentours dans

un souci de rééquilibrage de l'armature commerciale et artisanale d'une partie de Douala III.

- > composante déplacements : la localisation des points de rabattements des usagers des transports en commun sur l'entrée Est et le délestage d'une partie du trafic local par transport en commun vers d'autres axes structurants menant au centre ville.

### **8.1.3 Coordination avec les autres études en cours et actions proposées**

Le lancement de cette étude pour sa composante ayant trait aux activités commerciales et artisanales est urgent. Elle devra s'effectuer en liaison étroite avec l'étude de projet menée par EGIS qui s'est jusqu'alors contentée de dresser un recensement des activités impactées, d'estimer les indemnités mais sans donner de solutions de réimplantation.

S'agissant de la composante déplacements, les propositions d'aménagement doivent prendre en compte le PDU (Plan des Déplacements Urbain) qui a établi une hiérarchie du réseau primaire et secondaire qu'il convient de compléter dans la zone d'étude.

Il conviendra également qu'une concertation soit menée a minima avec les intervenants des autres études en cours et les autres actions stratégiques du CDS, notamment:

- > le futur PDU (Plan Directeur d'Urbanisme) et les POS censés donner des éléments de programmation des grands équipements et évolution souhaitée du cadre bâti.
- > les axes stratégiques relatifs à la définition d'un schéma directeur des équipements marchands, de création d'une plateforme logistique et du programme d'accessibilité dans les quartiers de deuxième couronne.

## **8.2 Eléments des termes de référence de l'étude**

Dans le but de faire correspondre le déroulement de cette étude avec celle d'aménagement de l'entrée Est, il est proposé de réaliser une étude complète allant jusqu'au montage des DAO et incorporant une maîtrise d'œuvre sociale du projet. Les missions à confier aux consultants sont réparties en quatre étapes principales.

La zone d'étude est l'aire d'influence locale de l'entrée et s'étend sur une grande partie de la commune de Douala III. Elle comprend, au sud du boulevard, les

quartiers de l'aéroport, Bobongo, boko et est limité au Nord par l'axe Ndokoti-Nyala.

### **8.2.1 Composante activités commerciales et artisanales**

#### **a) compléter le diagnostic existant et l'étendre à l'ensemble de l'aire d'étude**

L'étude APS du projet d'entrée Est contient de nombreuses informations (recensement de l'occupation de l'emprise de la voie) sur lesquelles le consultant doit s'appuyer et les compléter afin de répondre aux objectifs de cette étude.

Trois principaux types d'activités ont été recensés sur l'entrée Est :

- > les activités commerciales, composées des principaux marchés de l'entrée (Ngodpassi et « Non glacé »), des boutiques sur rue et des vendeurs sur étals, principalement regroupés à proximité directe des marchés.
- > les activités logistiques liées au transport : zones de stationnement/ chargement-déchargement et réparation des poids lourds.
- > les activités artisanales regroupant les menuisiers, forgerons, réparateurs, et tâcherons (secteur de la construction).

L'objectif premier du diagnostic est de mesurer quelles seront les activités impactées par le futur projet. Les activités doivent être considérées dans leur ensemble en prenant en compte les espaces de production, exposition et leurs contraintes d'approvisionnement. La mesure des impacts ne doit pas être limitée à la démolition des bâtiments par la future voirie. Avec le dimensionnement projeté de la future entrée Est, un nombre important de commerçants et d'artisans ne seront pas touchés par les démolitions mais ne disposeront plus de la même surface en devanture de boutique ou d'atelier nécessaire à leur activité (telle qu'ils la pratiquent actuellement).

#### **b) Etablir les principes d'aménagements des activités commerciales et artisanales**

Les principes d'intervention doivent être déclinés suivant leur nature :

- > Pour les activités commerciales, l'étude doit, entre autres, préciser :
  - les activités pouvant être maintenues le long du tracé sous certaines conditions à définir et à l'inverse, celles devant être délogées ou reconverties.
  - l'identification des marchés de taille restreinte pouvant être densifiés ou des nouveaux marchés à créer. Ce repérage doit être fait en lien avec le programme de désenclavement du volet transport de l'étude.
  - les opérations de restructuration des marchés existant le long du tracé (en particulier, celui de Ndogpassi).

- > pour les activités artisanales, le consultant devra étudier la faisabilité de la création de zones d'activités dédiées le long de l'axe lourd.
- > la stratégie de gestion des activités logistiques liées au transport doit être mise en concordance avec les projets de création de plateforme logistique et de création du marché de gros.

**c) Etablissement d'un programme d'intervention, détails des actions et aménagements retenus**

Sur la base des principes de desserte et de gestion des activités économiques, le consultant devra élaborer un programme détaillé des projets à mettre en œuvre. La priorité de réalisation est donnée aux aménagements liés au projet de voirie de l'entrée Est de telle manière à ce que ceux-ci soit inclus dans le projet d'aménagement final de cette entrée de Douala.

Dans les domaines concernés, il s'agit :

- > de décrire les préalables à la mise en œuvre des projets (acquisition foncières, procédures d'expropriation pour les créations de zones d'activités artisanales, etc)
- > de définir les investissements à réaliser et leur phasage (réhabilitation, création de nouveaux sites, travaux de superstructure, etc)
- > d'évaluer les coûts de réalisation et les conditions de gestion des équipements mis en place.

**d) préparation des dossiers d'appel d'offre et conduite de la maîtrise d'œuvre sociale du réaménagement des marchés et activités artisanales de l'entrée Est.**

Après validation des projets retenus, le consultant aura la charge de préparer les dossiers d'appel d'offres relatifs aux aménagements strictement nécessaires à court terme à la poursuite des activités commerciales et artisanales.

Il assurera également la maîtrise d'œuvre sociale de projet, comprenant la négociation avec les parties prenantes du projet et la réinstallation des commerçants déguerpis.

### **8.2.2 Composante accessibilité/déplacements**

Sur cette composante à mener en parallèle, il s'agira:

**a) Etendre le diagnostic déplacement à l'ensemble de l'aire d'étude**

L'analyse de l'accessibilité par transport en commun (bus, taxis, mototaxis) doit être détaillée sur la zone d'étude. Elle doit aboutir à une connaissance plus précise de la desserte en transport en commun sur l'axe routier et les quartiers de la

zone d'étude (localisation des points de prise des passagers, principales lignes et trajets effectués, articulations des différents modes de transports, volume des déplacements par modes, etc).

#### **b) Etablir les principes de desserte de la zone d'étude**

L'établissement des principes de desserte passant par le développement du réseau de voirie dans la zone d'étude et ceux de développement des activités économiques sont étroitement liés (la programmation de la voirie, les conditions de desserte et d'approvisionnement sont des éléments clés du développement des activités économiques).

L'ensemble de ces principes d'actions (volet transport et économique) doit être rassemblé dans un plan d'aménagement de la zone d'étude, montrant les synergies et les complémentarités entre les différentes interventions.

Un schéma d'accessibilité local décrira les principes de desserte de la zone d'étude et comprendra :

- > une hiérarchisation fonctionnelle succincte du réseau de voirie permettant de délester une partie du trafic local de l'axe lourd. Cette hiérarchisation se basera sur celle effectuée pour le PDU en la complétant. Le réseau tertiaire de voirie proposé dans le cadre du CDS (fiche action N°1) sera calé et précisé suivant des principes précis de desserte.
- > des principes d'organisation des points de prise de transport en commun le long de l'entrée Est ainsi que la prise en compte du stationnement et de sa régulation.

#### **c) Etablissement d'un programme d'intervention, détails des actions et aménagements retenus**

Il s'agira :

- > de détailler les aménagements (stations ou arrêts de bus, taxis ou motos taxis, stationnement, etc) à implanter le long de l'entrée Est
- > de définir le programme d'investissement complémentaire (voirie structurante, secondaire, et tertiaire) en précisant le calibrage des voies, les ouvrages (giratoire) à implanter, le type de revêtement choisi, les conditions de mises en œuvre du programme.

### **8.3 Délais et coût estimatif**

Etant donné le stade avancé du projet d'entrée Est de la ville, l'étude proposée doit être lancée le plus rapidement possible.

L'étude doit mobiliser au minimum, une équipe de 3 à 4 experts (experts socio-économiste spécialiste des marchés, ingénieur transport, ingénieur social, cartographe)

Les étapes a), b) et c) doivent être menées sur une durée d'environ trois mois. L'étape d) concernant les projets détaillés de réimplantation des activités le long de l'entrée Est doit être achevée en même temps que les études de projet détaillé de l'axe routier de telle manière à pouvoir incorporer dans les terrassements les aménagements nécessaires des abords de la route pour permettre cette réimplantation<sup>31</sup>.

Au même titre, la localisation des aménagements des arrêts TC issue de la réflexion sur la desserte de la zone doit être incorporée au projet détaillé d'aménagement de l'axe routier.

Les préconisations touchant les aménagements de nouveaux espaces commerçants et la hiérarchisation des voies de desserte aux alentours de l'entrée Est sont en revanche indépendante de l'état d'avancement du projet de l'entrée Est mais devrait se réaliser en six à huit mois, tout au plus.

Les coûts d'investissement à court et moyen termes ne sont actuellement pas chiffrables mais seront disponibles à l'issue de la première phase de l'étude (fin de l'étape c). Les incidences de cette étude sur les coûts du projet routier devraient surtout se situer dans les lots terrassements<sup>32</sup>.

## **8.4 La Maitrise d'ouvrage et les intervenants**

### **8.4.1 La CUD est maître d'ouvrage de l'étude en concertation avec le MINTP**

L'insertion urbaine de l'entrée Est est du ressort de la CUD et cette dernière doit donc être le maître d'ouvrage de l'étude identifiée. Ces projets ne peuvent cependant pas être réalisés sans une étroite collaboration avec le MINTP (via le comité de suivi du projet d'Entrée Est de la ville). Les aménagements proposés (en parti-

---

<sup>31</sup> L'APS d'EGIS ne tient visiblement pas compte de l'intégration de nouveaux espaces d'activités sur les abords de l'axe. Les profils en travers du projet routiers démontrent par endroits le recours à des remblaiements importants qui font que les bas côtés seront inaccessibles car situés au pied de talus importants.

<sup>32</sup> afin d'élargir la plateforme pour permettre la réinstallation d'activités de plain pied avec les contre-allées.

culier l'adaptation du projet routier au déplacement par transport en commun) devront être approuvés par le MINTP et pris en compte dans le projet routier. Au sein de la CUD, et dans un souci de cohérence, le suivi de l'étude et des travaux d'aménagements des abords de l'entrée doit être confiée à la cellule C2D, cette dernière étant déjà en charge du projet routier et dispose des moyens suffisants pour mettre en œuvre un programme d'aménagement dans des délais courts.

#### **8.4.2 La CUA de Douala III et les gestionnaires des marchés actuels**

La Commune Urbaine d'Arrondissement de Douala III est la principale bénéficiaire du projet, la zone d'étude couvrant plus des deux tiers de son territoire. Elle est par ailleurs impliquée dans la gestion des marchés de la zone d'étude et devra être associée à la redéfinition des contrats de gestion des équipements marchands créés ou réhabilités.

#### **8.4.3 Les autres acteurs privés**

Les acteurs de la société civile et en premier lieu les commerçants, propriétaires de boutiques et ateliers et les propriétaires fonciers coutumiers sont directement concernés par le projet. Ils devront être consultés et associés à l'étude au cours de chaque phase de définition.

### **8.5 Les arrangements institutionnels**

Au-delà de l'implication du MINTP, la mise en œuvre des aménagements peut impliquer les ministères centraux:

- > pour la rétrocession des terrains du domaine public à la communauté urbaine (MINDAF) ;
- > pour la validation de la Déclaration d'Utilité Public nécessaire à la création de nouveaux marchés ou zones d'activités artisanales (MINDUH).

### **8.6 Effets attendus et indicateurs de suivi**

Les effets attendus des projets de gestion des activités économiques et des déplacements en lien avec la réhabilitation de l'entrée Est sont multiples et visent :

- > une amélioration des conditions de circulation et de fluidité du trafic (mesure par comptage)

- > une amélioration des conditions de déplacements par transport en commun et une desserte accrue des zones jusqu'alors enclavées (réduction des distances d'accès aux transports en commun, diminution des temps de parcours, amélioration du confort des usagers).
- > une sécurisation des déplacements piétons (nombre d'accidents enregistrés en baisse)
- > une amélioration de l'accès au services marchands (distance et coûts réduits d'accès aux équipements, confort plus élevé pour les clients et vendeurs)
- > une clarification de la gestions des équipements marchands et augmentation des ressources
- > une amélioration des conditions de travail des artisans locaux (aménagement des ateliers et raccordement aux principaux réseaux, formalisation des statuts d'occupation, éventuelle augmentation du nombre d'artisans « propriétaires » de leurs ateliers, augmentation du chiffre d'affaires réalisé)

## 8.7 Recherche de financement

Le projet de réhabilitation de la voirie étant financé sur fond C2D, il apparaîtrait logique que l'étude identifiée soit financée sur les mêmes sources (fond d'études C2D, AFD ou éventuellement PID). Les projets identifiés le long du tronçon (phase 2) pourraient être financés sur le crédit global du projet de voirie. Ces investissements, en lien direct avec l'ouvrage construit, ne représenteront qu'un très faible pourcentage du coût total de l'opération.

A moyen terme, les axes structurants identifiés et le projet de développement de marchés de secteurs pourraient être inscrits dans la deuxième phase du C2D.

## 9. RÉORGANISER ET COMPLÉTER LE SYSTÈME DES MARCHÉS

### 9.1 Préambule

L'amélioration des performances du système d'approvisionnement et de distribution alimentaire de Douala représente un enjeu majeur pour les autorités urbaines : elle passe en priorité par une amélioration significative des conditions physiques d'exercice de la profession de grossiste et notamment par la création d'infrastructures ad hoc.

Il apparaît donc urgent d'engager une stratégie globale pour le secteur des marchés qui puisse favoriser la mutation du système actuel vers une fonction moderne d'approvisionnement et de distribution de Douala et du pays tout entier

Cette stratégie se traduit par trois actions prioritaires d'amélioration de l'accès aux équipements marchands que sont :

- > Requalifier le cœur marchand de Douala (New Bell et quartiers voisins) pour améliorer les conditions d'exercice des activités, l'accessibilité et l'efficacité économique et le cadre urbain de cette partie de l'hypercentre ;
- > Développer et créer des pôles marchands secondaires dont un nouveau grand marché près de la gare ferroviaire et des marchés le long des entrées Est et Ouest
- > Créer un marché de gros pour les produits vivriers à l'échelle des besoins d'une ville de 3.000.000 d'habitants en 2015-2020

### 9.2 Description des actions

#### 9.2.1 Organiser l'hypercentre : Requalifier le cœur marchand populaire de Douala

L'objectif principal est de renforcer l'attractivité et l'accessibilité du pôle populaire marchand de New Bell, d'en faire un centre marchand ouvert, équilibrés entre ses différentes activités (grands équipements, commerces alimentaires et non alimentaires). Plus que sur les équipements eux-mêmes, c'est sur les désordres urbains qui caractérisent cette zone qu'il convient d'agir en priorité.

Les principales actions identifiées sont par conséquent de :

- A. Créer des aménagements adéquats en fonction du type de commerce et des filières permettant de limiter l'occupation de la voirie par les commerçants et vendeurs**

L'examen des dynamiques à l'œuvre montre que se regroupent dans les marchés de rue de la zone de New Bell deux grands types de commerces ; la friperie et les produits alimentaires de base (vivriers en majorité).

Les actions sont déclinées par filière :

> Pour **la friperie**, il s'agira de constituer progressivement **un marché spécialisé**.

Les principales options pour y parvenir sont de

- réintroduire pour partie les vendeurs de rue dans les équipements marchands existants : Nkolouloun et New Bell Gare, une fois apurés les dysfonctionnements de gestion de ces équipements et si des capacités d'accueil résiduelles peuvent y être dégagées ;
- déplacer les vendeurs de rue de friperie et habillement (ils sont plusieurs centaines à New Bell) et les regrouper sur un nouvel espace (terrain Sans Fil au nord de Douala).
- dans tous les cas, il convient de créer ailleurs un ou des marchés de rue non permanent (de type marché forain du week-end) de friperie. Ils pourraient se tenir le week-end sur des portions de voirie peu fréquentées (on pense par exemple aux voiries conduisant au port).

> Pour **l'alimentaire**, l'objectif est de créer **un nouveau grand marché alimentaire offrant produits de base et produits de qualité**. Il regroupera toutes les vendeuses de rue sur les voies Sud des marchés et sur l'esplanade de la gare de New Bell. Il permettra de redonner ses lettres de noblesse à l'alimentaire frais, produits auxquels avaient été destinés des équipements de qualité dans le du Marché Central.

La création de ce nouveau marché alimentaire organisera une nouvelle synergie avec le Marché Central. Elle pourra être réalisée suivant une opération tirroir :

- Récupération et aménagement du terrain Camtel au sud ouest du marché Central (dans sa pointe septentrionale, ce terrain est occupé par les hangars des vendeurs de porcs, volaille).
- Aménagement de cet espace en infrastructures de base uniquement (drainage, pavage, sanitaires, services de stockage collectif, mais pas de superstructures) ;
- Installation des vendeuses de rue de la place de la Gare de New Bell et de la rue sud du Marché Central sur ce marché.

## **B. Organiser l'accessibilité de l'hyper centre**

Les voies principales ainsi libérées des vendeurs à la sauvette et réhabilitées peuvent être rendues à la circulation au bénéfice de tous. Il s'agit de penser l'organisation de la circulation dans cette zone autour des marchés et en particulier de penser à l'organisation des facilités spécifiques pour répondre aux diffé-

rentes fonctions : arrêts de bus SOCATUR, arrêts des taxis et autres transports intra urbains collectifs, parkings clients pour les marchés et parkings pour les usagers commerçants et enfin zones de livraison et d'approvisionnement qui sont souvent imparfaitement prises en compte. Il conviendra de vérifier que le nouveau PDU intègre ces diverses composantes de la problématique de l'accessibilité de l'hyper centre.

### **C. Diversifier les activités au sein du New Bell par la création d'équipements culturels, sportifs**

La diversification des activités au sein de l'hyper centre est un besoin exprimé par les habitants et participe sensiblement à l'amélioration du cadre urbain (diversification des fonctions urbaines)

### **9.2.2 Créer le premier marché de gros de produits vivriers et horticoles**

Ce marché de gros sera un pôle agro alimentaire pour l'approvisionnement de Douala et l'expédition sur la sous région.

La création d'un marché de gros répond à une mission publique au service de la sécurité alimentaire des citoyens de Douala. Il permettra d'assurer la disponibilité (quantité et régularité), l'accessibilité (prix) et la qualité des produits (salubrité sanitaire et diversité) vivriers et horticoles à toutes les couches sociales de la ville.

Les principales actions à entreprendre sont :

#### **> L'étude de faisabilité :**

le projet de création de marché de gros nécessite que soient analysées en premier lieu de façon approfondie les questions liées aux volumes qui y seront traités, à son implantation, aux opérateurs concernés, aux modalités de gestion, aux coûts de son investissement et aux partenariats nécessaires pour ce faire, etc. C'est l'objet de l'Étude du marché de gros de Douala développée dans la partie « mise en œuvre ».

#### **> La négociation avec les grossistes et les opérateurs de la ville :**

Il faudra ensuite démarrer la double action de négociation avec certains des acteurs de gros de produits vivriers et de regroupement de ces acteurs sur le marché de gros.. Il faudra aussi attirer de nouveaux opérateurs qui pourront être particulièrement intéressés de créer leur entreprise dans un cadre moderne et rationnel. Il sera alors indispensable de développer une large information de tous ces opérateurs et de les impliquer dans la conception de ce marché de gros dès le démarrage du projet.

**> L'acquisition foncière du site et sa viabilisation :**

La localisation devra être impérativement pour les 10 ans à venir en ville centre et non sur les entrées de ville. Le site de l'ancien aéroport devra être retenu.

La surface affectée au marché sera précisée par l'étude. Il est cependant envisageable de prévoir au démarrage une emprise de 10 hectares dont 5 seront aménagés dans un premier temps en insistant sur les fonctionnalités logistiques et de sécurité.

**9.2.3 Rééquilibrer et développer l'armature des marchés :**

Rééquilibrer et développer l'armature des marchés passent par le développement et la création des marchés secondaires et de proximité.

Le développement de l'armature des marchés est un facteur important de l'amélioration des conditions de vies des citoyens. Rappelons que mis à part les marchés centraux et quelques marchés secondaires, la très grande majorité des marchés sont des marchés « spontanés » qui se sont créés suivant des circonstances diverses dans les divers arrondissements de la ville.

Il s'agit en effet d'agir à la fois sur les marchés existants, d'en créer d'autres, de définir leurs rôles et fonctions dans les circuits d'approvisionnement afin d'adapter les interventions (création, réhabilitation, densification etc.) de façon dynamique aux évolutions qui déterminent la création et le développement spontanés des marchés à Douala.

L'atteinte de objectif suppose de mettre en œuvre les actions suivantes :

**> Augmenter et valoriser la capacité d'accueil existante des les marchés déjà construits dans le tissu urbain dense (New Deido ; Madagascar) et développer les marchés périurbains (Bobonjo, Bonamoussadi)**

Il s'agira de i) de conforter ou redévelopper certains de ces marchés en tant que pôles secondaires de proximité. ; ii) de séparer le gros du détail en déplaçant les activités des grossistes sur un équipement dédié à cette fonction

**> Accompagner l'urbanisation de l'Est et Ouest de Douala par la création de nouveau marché à l'intérieur des quartiers périurbain**

A l'Est, La création d'un marché le long de Ndogpassi-Logbaba permettant de reloger une partie des vendeurs expropriés par la réhabilitation de l'entrée Est et de décharger les marchés de Ndokoti et Ndogpassi (voir fiche d'action dédiée)

**> Créer un nouveau marché spécialisé dans la friperie près de la gare ferroviaire de Douala :**

Le projet consiste en la création d'un espace commercial avec un niveau d'aménagement minimum au Nord près de la gare ferroviaire (terrain « Sans fil » CAMTEL) pour y installer les vendeurs de rue autour de New Deido et une partie de ceux qui sont autour de Nkolouloun

**> Créer des zones artisanales spécifiques**

Elles doivent bénéficier d'une viabilisation minimale et être destinées à recevoir des PME et surtout le secteur informel, de manière à encourager l'activité économique. Ces zones artisanales doivent prioritairement être implantées le long des entrées Est et Ouest de Douala afin d'organiser les multiples activités de ce type s'exerçant sur les bas côtés des voies d'entrée.

**> Organiser des marchés tournants de rue ou « marchés forains » :**

Hebdomadaires sur certaines voies bitumées ou pavées du centre administratif et commercial principalement destinés à la vente d'articles divers non alimentaires, vêtement/habillement, friperie, etc. source d'emploi pour les nombreux jeunes gens du secteur informel.

### **9.3 Les moyens de mise en œuvre**

Les trois actions prioritaires peuvent faire l'objet d'études indépendantes conduites en une seule fois ou par étapes successives (étude de faisabilité puis projet d'investissement).

#### **9.3.1 Conduite du projet d'aménagement de New Bell**

Ce type de projet d'aménagement requiert une coordination étroite entre les différentes directions et services de la CUD : DEPUDD, Direction des Affaires Economiques (en particulier le Service des Equipements Publics et Marchands), Direction de l'Urbanisme et de l'Habitat, Direction des Grands Travaux, DIRLUT.

En effet il s'agit de mener de front plusieurs actions relevant de leurs compétences respectives :

- > poursuite du dénombrement des vendeurs de la zone –dans les équipements et sur la voirie-,
- > élaboration d'une base de données par grands groupes de produits qui permette à la DEPUDD d'apprécier les besoins en espaces de vente, en capacité d'accueil de la zone;
- > mise en place des nouveaux contrats de gestion en régie intéressée pour les grands équipements marchands,

- > rédaction d'un Cahiers des Charges pour obtenir une exploitation commerciale régulière des boutiques et autres installations de vente ;
- > identification du statut foncier du terrain CAMTEL et récupération de ce terrain s'il n'est pas dans le domaine privé ou public de la CUD auprès du MINDAF;
- > information et concertation avec les usagers commerçants,
- > organisation de leur déplacement et réinstallation pendant les travaux de réfection de la voirie ;
- > enfin implication soutenue des riverains et des habitants de la zone par une maîtrise d'œuvre sociale pour les associer à la définition de ce projet d'aménagement du cœur de ville populaire de Douala.

Cette coordination est insuffisante voire inexistante aujourd'hui: elle est donc à mettre en place rapidement une fois les grands principes de ce projet de requalification de la zone détaillées par la DEPUDD et validées par les autorités urbaines.

### 9.3.2 Réalisation d'un marché de gros dans la ville de Douala

L'étude doit fournir l'examen des conditions économiques, techniques, financières et juridiques nécessaires à la création de ce type d'équipement : volumes commercialisés, types et caractéristiques des opérateurs concernés, souhaits de ceux-ci, analyse des sites d'implantation possibles, structures physiques des installations, cadre réglementaire, niveaux de services, scénarios de gestion etc.

La DEPUDD est responsable du pilotage de l'étude.

Les principaux points à approfondir par l'étude sont :

#### > L'implantation de l'équipement :

La situation au centre ville, sur le terrain de l'ancien aéroport devra être privilégiée pour les raisons mentionnées plus haut. Mais dans un souci pragmatique, il sera vain d'interdire tout déchargement aux extrémités de la ville (voir carte 3 Marché de Gros). Il faudrait alors envisager d'aménager une plate forme sommaire pour les produits vivriers de base dans la zone du marché de Bojongo. Les transporteurs pourront alors dans certains cas et suivant les produits opérer un premier déchargement sur cette plate forme et le reste de leur tonnage sur le marché de gros.

#### > Les opérateurs et produits concernés en priorité;

Il s'agit des opérateurs des produits horticoles de Sandaga, ceux du Marché New Bell Gare, éventuellement certains des grossistes du Marché Oignons ; il faudra travailler en direction des opératrices des marchés de Madagascar, New Deido et surtout celles qui se multiplient aujourd'hui le long de l'Axe lourd sur l'Entrée

Est, aux abords des marchés de Ndogpassi et Non Glacé. On contactera aussi les grossistes de Syncatex (flux par le rail). Il faudra évaluer les volumes commercialisés sur des différentes places de gros, les charges directes et indirectes supportées par les opérateurs.

Il conviendra aussi d'attirer sur le marché de gros dès le départ de nouveaux opérateurs qui pourront être intéressés à y exercer et à y développer leurs activités.

**> Les installations et le projet de viabilisation du site :**

Les types d'installations nécessaires et le nombre de services annexes qui peuvent être offerts, et ce en rapport avec le niveau de redevances à percevoir pour en garantir l'amortissement et l'entretien; on optera pour un parti d'aménagement extrêmement sommaire mais fonctionnel.

**> La définition des modalités de gestion :**

Au démarrage, avant que le marché de gros ne trouve son rythme de croisière, sa gestion doit viser l'équilibre charges/ recettes; dans un deuxième temps, les recettes doivent pouvoir abonder un fonds spécifique d'entretien et d'investissement pour permettre les aménagements et les extensions du marché nécessaires. Il faut donc réfléchir aux modalités de gestion efficace avec un personnel réduit et des services qui se limitent à l'essentiel : éclairage, sécurité, assainissement (collecte des déchets et sanitaires)..

**> Le rôle de la maîtrise d'ouvrage public :**

La maîtrise d'ouvrage publique est impérative et doit se manifester de façon très stricte. Dans le futur il pourra se développer un marché de gros avec des financements et une gestion entièrement privée. On en est loin. Il convient donc de réfléchir pour les premières années à un système de gestion déléguée avec une forte implication de la puissance publique compte tenu des retours sur investissements limités d'un marché de gros pendant les 10 premières années.

**> Les modalités de financement de l'investissement (partenariats public privé) :**

En particulier la participation financière de certains groupes d'opérateurs grossistes des filières concernées par le marché de gros doit être recherchée et évaluée.

### **9.3.3 Programme d'amélioration d'accès aux services marchands**

L'amélioration de l'accès aux services marchands passe par le développement et la création des marchés secondaires et de proximité

Cette étude comprendrait deux grandes parties que sont :

- > l'étude des circuits d'approvisionnement des marchés et des pôles commerciaux urbains qui doit soutenir la vision de l'urbanisme commercial de Douala pour le futur
- > la définition d'un programme d'interventions.

**A. L'étude des circuits d'approvisionnement des marchés et des pôles commerciaux urbains :**

L'importance de la connaissance globale du fonctionnement des circuits d'approvisionnement est amplement justifiée par le constat que dans le contexte actuel toute intervention isolée sur un marché est susceptible de perturber le fonctionnement des marchés qui lui sont liés et de neutraliser les avantages escomptés.

Cette étude s'appuiera nécessairement sur les résultats du recensement en cours des commerçants sur les principaux marchés de la ville et comprendra :

- > Le dénombrement des marchés et équipements marchands de la ville et leurs caractéristiques dans les circuits d'approvisionnement ces résultats seront discutés avec les services intéressés et permettront de créer une base commune de données.
- > Une analyse des circuits d'approvisionnement permettant de situer le rôle des grands marchés dans ces circuits d'approvisionnement. Cette étude devra en particulier donner les premiers éléments quantitatifs nécessaires à l'étude de la création du Marché de Gros de Douala.
- > L'élaboration d'une stratégie de rééquilibrage de l'armature des marchés de Douala : choix des pôles commerciaux secondaires conforter, identification des nouveaux marchés à créer pour accompagner l'urbanisation de l'Est de la ville, quelle capacité d'accueil etc. A cet effet, une typologie sera élaborée permettant le classement des marchés suivant leur intérêt communal ou intérêt communautaire (CUD). Cette typologie sera utilisée pour mieux définir les champs de compétence respectifs de la CUD et des Communes d'arrondissement dans le secteur des marchés.

**B. Programme d'actions :**

Afin d'être opérationnelle, l'étude doit comporter un programme d'action priorisé, dégageant les coûts d'objectifs des investissements nécessaires pour le secteur des marchés. Il sera notamment établi :

- > Un calendrier et un programme possible d'actions techniques et économiques
- > Les contraintes et les opportunités d'investissement doivent être clairement analysées.
- > Les conditions de mise en œuvre des actions de réaménagement ou de créations de marchés sont présentées.

- > Enfin les modalités de gestion des marchés et les niveaux de services font l'objet d'une première réflexion débouchant sur un certain nombre de scénarios.
- > Le phasage et le budget estimé du programme
- > Les modalités de financement
- > Les partenaires associés

L'étude pour être réalisée rapidement devrait être menée par l'équipe de la DE-PUDD avec un appui méthodologique et en étroite collaboration avec le Service des Equipements Publics et Marchands. Elle devrait être l'occasion de travailler étroitement avec les élus des communes d'arrondissement et certaines associations d'habitants.

#### **9.4 Phasage et Coût estimatif de l'action**

L'aménagement des entrées Est et Ouest est l'action la plus urgente à entreprendre (voir fiche action détaillée). La mise en place du marché de gros doit être entrepris rapidement l'objectif est d'ouvrir le marché de gros d'ici 4-5 ans et de le conduire à son rythme croisière d'ici 6-7 ans. Soit d'ici fin 2015- 2016.

L'aménagement de la zone commerciale de New Bell doit également être initiée rapidement (démarrage du projet à la suite ou en même temps que le marché de gros). La création des nouveaux marchés et restructuration des marchés existants est un projet sur le moyen terme, les projets doivent être échelonnés dans le temps.

Les coûts d'investissement ne sont pour l'instant pas chiffrables.

Les délais d'études (et volumes des prestations) des différentes composantes peuvent être estimées de la manière suivante :

- > Conduite du projet d'aménagement de l'hyper centre estimé à environ 9 hommes-mois
- > Réalisation d'un marché de gros dans la ville de Douala : 12 hommes-mois
- > Programme d'amélioration d'accès aux services marchands : développement et création des marchés secondaires et de proximité : 9 hommes-mois

#### **9.5 Les intervenants**

Le maître d'ouvrage est la CUD, les partenaires associés sont le Ministère de Tutelle de la CUD, le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. Celui-ci est concerné par l'organisation en amont des filières vivrières et horticoles, les questions de sécurité sanitaire et les systèmes d'information des prix sur les marchés.

Il faudra compter parmi les partenaires les opérateurs eux-mêmes, organisations de détaillants et de grossistes, et dans le cas du marché de gros de produits vivriers il sera indispensable d'impliquer en amont les organisations professionnelles paysannes.. Il conviendra d'associer également pour la réalisation des études et des actions d'information/concertation auprès des grossistes, des universitaires et chercheurs camerounais qui travaillent sur cette problématique (notamment à l'Université de Dschang).

En ce qui concerne les Chambres consulaires, on impliquera la Chambre d'Agriculture et la Chambre de Commerce.

## **9.6 Les arrangements institutionnels**

Le principal arrangement institutionnel pour la mise en œuvre des actions d'aménagement des marchés de Douala concernant la disponibilité foncière des terrains : MINDAF, ou agence public ADC (aéroport du Cameroun) pour la réalisation du marché de gros.

## **9.7 Effets attendus et indicateurs de suivi**

Les effets attendus des actions d'aménagements des marchés de la ville sont multiples, et concernent :

- > le développement des activités économiques et des PME
- > la sécurité alimentaires (marchés de gros)
- > la diminution des coûts d'approvisionnement, de transports de marchandise (impact indirect sur les coûts de vente)
- > une amélioration du confort des usagers et vendeurs ou artisans (actuellement, la plupart des marchés sont dans un état très avancés de dégradation)
- > une amélioration de la circulation (zone hypercentre ou aux abords des marchés informels en entrée de ville)

## **9.8 Recherche de financement**

Le montant des investissements liés à la réhabilitation ou la création de marché peut se révéler très élevé. La CUD doit donc combiner différents sources de financement que sont :

- > le budget propre d'investissement de la CUD
- > les financements privés sous forme de partenariats Public/Privé (équipements commerciaux, hors marché de gros à son démarrage)
- > les programme d'appui des bailleurs de fonds et les projets en cours (AFD, programme C2D, coopération bilatérale).

## 10. FAIRE DE DOUALA UNE VILLE PILOTE EN AFRIQUE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

### 10.1 Description des actions

Les actions qui contribuent à cet axe stratégique sont multiples et recouvrent principalement les secteurs de l'assainissement liquide et solide.

Les actions d'amélioration des conditions de déplacements par la mise en œuvre d'une politique tournée vers les transports en commun s'inscrivent également dans la réalisation de cet axe. Ces actions sont traitées dans le cadre de l'étude du PDU. Elles ne seront pas reprises dans la présente stratégie mais citées au rang de celles qui comptent pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et d'une manière plus probante à Douala pour atténuer les nuisances locales (pollutions aériennes, congestion du trafic, insécurité routière,...). Les efforts pour atteindre les objectifs assignés dans le cadre du PDU participent donc pleinement à la réalisation de cet axe stratégique.

#### 10.1.1 Le drainage

L'atelier du 11 novembre a fait clairement ressortir le drainage comme l'une des priorités<sup>33</sup> à mettre en œuvre dans les prochaines années. Si les événements de septembre dernier ont encore rappelé avec davantage d'acuité que Douala est vulnérable aux phénomènes torrentiels – ceux-ci ayant certainement contribué à influencer les choix des participants à l'atelier-, il demeure que la réalisation de la tranche prioritaire de drainage définie en 2005 reste une des priorités majeures en vue d'améliorer la situation d'une grande partie de la population subissant les conséquences de ces inondations à répétition.

L'appel d'offres qui avait été lancé en 2007 sur la partie très prioritaire concernait environ le reprofilage et la canalisation de 20 kms de drains primaires. Cet appel d'offres a donné lieu à la soumission d'offres d'environ 27 Mds Fcfa mais est resté sans suite.

Les services d'assainissement de la CUD ont constaté depuis que la priorisation de ces drains est à revoir et que des quartiers oubliés dans cette première programmation méritent d'y être incorporés depuis. Il est constaté qu'un envasement accru des exutoires occasionnent des débordements en amont de plus en plus étendus et dévastateurs pour les quartiers riverains de ces drains. D'autre part, la réalisation en une seule opération de 25 Mds Fcfa (chiffre qui est certainement à apprécier étant donné le renchérissement des prix unitaires) ne répond que par-

---

<sup>33</sup> classée en seconde position par les acteurs derrière le désenclavement des quartiers

tiellement au problème en engageant une masse d'investissement importante qui empêche la réalisation d'actions faisant partie d'autres axes de la stratégie (ex: le désenclavement).

Il est ainsi proposé de revoir la question du drainage de la ville de la façon suivante :

- > entreprendre à court terme un reprofilage des drains pour rattraper la cote du fil d'eau naturel ce qui améliorera grandement les écoulements sur l'ensemble des 42 kms de drains primaires et réduira de manière radicale les inondations à Douala.
- > établir une programmation pluriannuelle étalée sur 5 ans voire 10 ans permettant progressivement la canalisation des drains reprofilés selon une priorisation à redéfinir et des techniques plus appropriées pour garantir une bonne pérennité des ouvrages (les talus en perrés maçonnés pourraient être remplacés par des parements en béton 38% plus cher mais bien plus durables et plus facilement entretenables).

Cela sous-entend, la reprise de l'étude de SOGREAH avec une révision de l'APS et une reprise partielle des APD.

### **10.1.2 Assainissement des eaux usées**

Les préconisations du SDAL étaient par trop ambitieuses pour permettre d'engager des investissements à hauteur de 60 Mds Fcfa/ an sur 15 ans afin d'assainir complètement la ville. L'objectif de la stratégie est de dégager dans le cadre d'une approche transversale concernant plusieurs secteurs ce qui peut être raisonnablement mis en œuvre de manière coordonnée pour aboutir à une amélioration de la situation environnementale dans la limite des moyens mobilisables.

Bien que l'amélioration de la situation sanitaire n'ait pas été perçue comme une des priorités majeures par les participants de l'atelier à Douala, elle a été relevée en revanche comme une priorité par les administrations d'Etat présentes lors de l'atelier du 17 novembre à Yaoundé.

Il est en effet à considérer que les actions relevant de ce secteur restent une priorité en matière environnementale dans une ville où la pollution des eaux est responsable de bons nombres de cas de maladies hydriques et constitue également un facteur très défavorable au redressement de l'image de marque de la Ville.

A ce titre, les recommandations sur SDAL qui s'inscrivent dans la stratégie et se potentialisent avec les actions des autres axes stratégiques tout en restant dans les possibilités d'inscription au CDMT concernent :

- > Pour le système d'assainissement collectif :
  - la réhabilitation des collecteurs du centre ville (surtout Bonanjo) qui sont nécessaires pour redonner une image favorable au centre ville et permettre le développement d'un CBD.
  - la construction d'une STEP au bord de la Crique Docteur capable de traiter les eaux usées collectées
- > Pour l'assainissement individuel concernant la grande majorité de la ville :

L'installation de plusieurs lits filtrants<sup>34</sup> ou simplement d'entreposage (notamment la réhabilitation de celui du bois des Singes) afin de traiter les boues de vidanges des fosses.

Cette dernière action concerne la grande majorité des ménages doualais et nécessite une politique efficace pour inciter les vidangeurs à ne pas dépoter les boues de manière sauvage comme c'est le cas actuellement.

### 10.1.3 Elimination des déchets

La ville est régie par un contrat de propreté attribué à la société HYSACAM qui permet actuellement l'élimination de 70% des déchets produits sur l'aire urbanisée. Ce prestataire remplit correctement son rôle et recherche des améliorations dans la collecte qui permette d'améliorer sa productivité.

HYSACAM s'est par ailleurs engagée dans une action visant à transformer la décharge actuelle de PK10 en CET en contrôlant les effluents qui menacent de polluer la prise d'eau de la station de potabilisation située en contrebas sur les bords de la Dibamba, en encapsulant les déchets et en captant le méthane qui s'en dégage pour le dégrader par torçage.

Après la réalisation d'une étude de faisabilité sur la décharge de Yaoundé, cette action relevant des MDP devrait aboutir sous peu à la mise en place d'un plan de financement permettant d'engager les travaux d'aménagement de ce CET dans le courant des prochaines années<sup>35</sup>.

Etant donnée l'élaboration prochaine du PDU/POS chargé de définir les zones nouvelles d'extension de la ville et la mise en œuvre d'un programme de désenclavement permettant de pénétrer au cœur des quartiers, il est proposé l'élaboration d'un schéma directeur d'assainissement solide capable d'optimiser la collecte et

---

<sup>34</sup> Idéalement il conviendrait d'avoir un site au nord, un à l'est, un au sud (bois des Singes) et un à Bonabéri. Ces lits filtrants sont composés d'une couche de sable protégée par une membrane permettant l'infiltration des eaux et la dessiccation progressive des boues qui finissent par se stabiliser. Mais la forte pluviométrie à Douala empêche leur bon fonctionnement.

<sup>35</sup> Des projets MDP de même nature sont déjà plus avancés à Dakar et Abidjan

le traitement des déchets répondant à la hausse prévisible de la production de déchets sur Douala<sup>36</sup>.

En second lieu, la création d'un centre des déchets industriels spéciaux (DIS) est souhaitable pour traiter l'ensemble des déchets polluants<sup>37</sup> ou les déchets solides que rejettent certaines industries installées à Douala.

Une plateforme de traitement et de stockage de ces déchets pourrait être localisée attenant à la zone logistique pour faciliter leur traitement et leur enlèvement.

En vue du contrôle de ces DIS et plus généralement des pollutions industrielles, un comité de l'environnement et de la salubrité incorporant les principaux opérateurs industriels pourrait se substituer à la police de l'environnement démantelée lors de la réorganisation des services de la CUD en 2008. Cette instance qui existait autrefois au sein d'une cellule technique du GICAM pourrait être reprise par la CCI en partenariat avec la CUD en vue d'instaurer une plateforme d'échange, d'information et de formation, mais également dans l'objectif de faire évoluer la réglementation environnementale afin qu'elle devienne applicable et adaptée au contexte camerounais<sup>38</sup>. Cette démarche pourrait d'ailleurs être étendue à la comparaison des pratiques dans d'autres pays africains afin de dégager des solutions de traitement des DIS qui restent acceptables tant économiquement qu'environnementalement.

Cette action s'intègre pleinement dans l'objectif de placer Douala comme ville pilote en Afrique en matière d'environnement et aussi de contribuer à améliorer la productivité du service de collecte des déchets en traitant plus de volume de déchets à l'intérieur du même contrat.

L'ensemble de ses trois actions d'assainissement constitue un tout qui devrait être mené de front afin de progressivement relever la qualité de l'environnement et présenter Douala comme une ville exemplaire en Afrique subsaharienne. Il s'agit également d'actions en faveur de la recherche d'une meilleure image et d'une meilleure qualité de vie propice autant à l'attractivité économique de la Ville qu'au bien être de ses citoyens. Ces actions se potentialisent avec la création d'un CBD et de la mise en œuvre d'un programme de désenclavement des quartiers.

---

<sup>36</sup> A raison d'un accroissement démographique moyen d'environ 60.000 personnes par an, la production de déchets devrait augmenté d'environ 90 t/j chaque année dont il convient de trouver les moyens de les éliminer.

<sup>37</sup> Solvants, peinture, acide, métaux lourds,...

<sup>38</sup> La plupart des normes environnementales sont issues de la normalisation française et restent inappliquées

## 10.2 Définitions des moyens de mise en œuvre

Le développement des moyens à mettre en œuvre concerne en premier lieu la conduite d'études permettant une reprogrammation des investissements permettant la mise en œuvre des actions évoquées ci-dessus.

### 10.2.1 Programmation du drainage

Comme indiqué plus haut, l'amélioration du drainage de la ville passe par une reprogrammation des priorités tant sur le plan géographique que technique.

Le fait d'engager des travaux partiels de canalisation des drains sans s'attaquer au dragage des exutoires pour retrouver des cotes de fil d'eau naturel n'améliorera pas sensiblement la situation. Les exutoires des drains principaux souffrent d'une tendance à l'envasement qui empêche le bon écoulement des eaux en aval et provoque des débordements en amont. Plusieurs quartiers sont régulièrement inondés de la sorte et le retard pris sur la campagne de curage 2009 a eu des conséquences particulièrement fâcheuses dans bon nombre de quartiers de la Ville.

Il est donc proposé:

- > d'entreprendre un reprofilage des drains pour rattraper la cote du fil d'eau naturel sur l'ensemble des 42 kms de drains primaires, ce qui améliorera grandement les écoulements
- > d'établir une programmation pluriannuelle étalée sur 5 ans voire 10 ans permettant progressivement la canalisation des drains reprofilés selon une priorisation à redéfinir et des techniques plus appropriées pour garantir une bonne pérennité des ouvrages<sup>39</sup>

Cela sous-entend, la reprise de l'étude du cabinet SOGREAH avec une révision de l'APS et une reprise partielle des APD.

### 10.2.2 Programmation du traitement des eaux usées

La création d'un CBD nécessite la mise en place d'un réseau collecteur des eaux usées et le traitement de ces eaux usées au niveau de la crique Docteur

---

<sup>39</sup> Ex : les talus en perrés maçonnés pourraient être remplacés par des parements en béton 38% plus cher mais plus durable et plus facilement maintenable.

Il n'est guère concevable de restreindre la réhabilitation du réseau de collecte uniquement à la création d'un CBD sans mettre en place un programme de réhabilitation qui touche l'ensemble du plateau de Bonanjo.

La reprise des prescriptions du SDAL est donc un préalable à effectuer qui occasionne un approfondissement de l'étude technique afin de mieux préciser les périmètres d'intervention et d'actualiser les coûts.

Cette étude technique ne pourra toutefois se faire sans la définition préalable d'un projet d'aménagement pour le CBD. En parallèle, une étude économique devrait être menée pour affiner le dispositif de recouvrement des coûts en adossant les coûts de fonctionnement et l'amortissement de l'investissement sur la facture d'eau potable<sup>40</sup>. L'opération de création d'un CBD qui justifie le lancement de la réhabilitation des collecteurs du plateau et la mise en service d'une STEP à l'aval de la Crique Docteur nécessite un engagement de forts investissements dont l'origine devrait être essentiellement privée et dont l'amortissement et les coûts de fonctionnement devraient être équilibrés par un relèvement progressif de la facture d'eau. Il est cependant à prévoir qu'un adossement complet du dispositif sur la facture d'eau potable n'ira pas sans soulever de sérieuses objections de la part des résidents. Il est donc prudent de lancer une étude de faisabilité avant de se lancer dans une telle opération.

En cas d'achoppement, des alternatives moins onéreuses devront être proposées pour permettre la réalisation du CBD<sup>41</sup>.

De manière indépendante, l'autre partie de l'action stratégique pour l'assainissement des eaux usées concerne le dispositif technique et incitatif à employer pour favoriser l'usage de fosses étanches et le traitement des boues de vidange sur des sites autorisés. Cette action concerne le traitement des rejets de la plupart des ménages doualais.

Un approfondissement d'étude à partir des préconisations du SDAL semble nécessaire pour localiser les sites de dépotage afin d'offrir la meilleure couverture possible du territoire<sup>42</sup> et trouver les moyens incitatifs mais également de contrôle pour amener les vidangeurs à les utiliser.

---

<sup>40</sup> SOGREAH avait conclu à un relèvement en plusieurs étapes du prix de l'eau pour aboutir à terme à son doublement dans la zone concernée par la mise en place des collecteurs. Une analyse de sensibilité est nécessaire pour savoir si ce doublement est acceptable pour les résidents concernés.

<sup>41</sup> Ex : restreindre l'assainissement collectif qu'au CBD et évacuer les eaux usées dans le Wouri moyennant un simple prétraitement.

<sup>42</sup> L'unique lieu du bois des Singes trop éloignés de beaucoup de quartiers incite les vidangeurs à dépoter les boues de manière sauvage dans les drains ou certains bas-fonds.

Cette étude doit porter à la fois sur les zones à couvrir, les solutions techniques adaptées<sup>43</sup> pour chaque site de traitement, sur la formation des sociétés de vidange pour les former et la rationalisation du fonctionnement de la filière et enfin sur les moyens d'adosser progressivement les charges de ce traitement à la facture d'eau.

L'amélioration de l'assainissement des eaux usées est donc un projet de longue haleine qui nécessite une double assistance :

> d'un bureau local d'ingénierie sociale et environnementale visant à :

- dresser un bilan des opérations d'assainissement entreprises par la GTZ et différentes ONG à Douala.
- définir les zones d'équipements prioritaires (en premier lieu celles les plus affectées par les maladies hydriques)
- sensibiliser les ménages et trouver des montages incitatifs favorisant un équipement progressif en fosses étanches
- établir un suivi sanitaire des ménages ex-ante et ex-post.

> d'un bureau international d'études d'ingénierie technique et économique allié à un partenaire local visant à :

- localiser les surfaces nécessaires et établir un phasage pour l'équipement des lits filtrants répartis sur le territoire de l'agglomération (y compris les réserves d'emprise pour ceux qui seront installés à plus long terme en fonction du développement de la Ville donné par le PDU/POS)
- auditer les sociétés de vidanges existantes et dresser leurs zones d'intervention
- faire des propositions pour compléter l'étendue du service dans les zones mal desservies et définir les moyens<sup>44</sup> et de contrôle incitant à l'épandage des boues dans les sites autorisés.
- mener des études d'un niveau APS pour l'aménagement des sites de dépotage équipés de lits filtrants et estimer le coût d'investissement et de fonctionnement de ces sites.
- étudier les scénarios d'un relèvement progressif du prix de l'eau afin d'équilibrer le coût de fonctionnement du dispositif en fonction de sa montée en puissance progressive.
- définir un programme de sensibilisation et de formation des acteurs de la filière en adéquation avec les objectifs visés.

---

<sup>43</sup> La récupération du méthane sur la décharge invite à entrevoir ce site comme l'un des lieux de dépotage pour dessécher les boues grâce à la chaleur qui sera produite par torçage.

<sup>44</sup> Notamment le fait de payer les camions pour venir vidanger sur les sites autorisés

### 10.2.3 Schéma directeur d'assainissement solide

Ce schéma directeur doit se porter à des horizons de moyen et long terme en vue d'intégrer les développements de la Ville que définira le PDU/POS de Douala et les nouvelles conditions d'accessibilité dans les quartiers découlant de la mise en œuvre du réseau routier structurant (défini par le Plan de Déplacement Urbain) et et tertiaire issu du 1<sup>er</sup> axe de la stratégie.

Pour cela, il s'agit de lancer une consultation de bureau d'études dont le cahier des charges doit comprendre les grandes lignes suivantes:

#### > Concernant la collecte des ordures ménagères :

- l'évaluation du potentiel de collecte de déchets en fonction du développement urbain et du réseau viaire carrossable à moyen et long terme. Cette étude devra s'appuyer sur une analyse des densités d'habitations couvertes dans un rayon de pertinent<sup>45</sup> autour des axes carrossables
- un audit des ressources humaines, des capacités (moyens de suivi du service rendu) et des moyens matériels actuellement à disposition ainsi que des évolutions de la politique d'HYSACAM.
- en fonction de l'évaluation précédente, la détermination des moyens optimum de collecte (type de camions, type de bacs) visant en même temps à augmenter les capacités de stockage au point de regroupement et à réduire les fréquences de collecte.

Il s'agit de déterminer le meilleur emplacement pour les bacs en fonction des capacités, de leur type<sup>46</sup> et des refuges disponibles le long des voies. Ce travail doit se faire moyennant un travail de reconnaissance de terrain complet. Les capacités de camions-bennes devront être choisies pour minimiser les rotations pour le vidage des déchets à la décharge.

Pour les zones futures d'urbanisation et les voies tertiaires futures à réaliser, des réserves d'emprise pour l'emplacement de bacs devront être faites et communiquer à la la CUD/DIRLUT pour veiller à leurs libérations et leurs maintiens en état libéré jusqu'à leur équipement.

- la réorganisation des tournées de collecte en fonction des nouveaux emplacements choisis et des nouveaux matériels pour la situation existante et les situations projetées à moyen et long terme.

---

<sup>45</sup> La détermination de ce rayon doit être sous-tendu par une enquête de sensibilité sur les distances maximales que les résidents sont prêts à parcourir pour amener leur déchets vers un point de regroupement.

<sup>46</sup> HYSACAM expérimente pour l'instant sur Douala 5 la disposition de bacs fermés (3,3 m<sup>3</sup>) de la société Schäfer permettant de réduire les tournées de collecte à une tous les 3 jours au lieu du traditionnel porte-à-porte quotidien. Ces bacs fermés réduisent les nuisances envers le voisinage et sont donc mieux acceptés. Etant vidés sur place dans un camion benne, il ne nécessite pas de bac de substitution.

- l'établissement d'un business plan prévoyant un échéancier prévisionnel de mise en place progressive du nouveau dispositif par étapes et avec les charges d'investissement et de fonctionnement qu'il induit. Le calcul d'amortissement du matériel devra être également pris en compte pour éventuellement réajuster la durée de la concession en vue de garantir un optimum d'emploi du matériel par le concessionnaire<sup>47</sup>.
- la définition d'un plan de renforcement des capacités et de gestion des ressources humaines pour garantir un meilleur suivi des tournées de collecte par le concessionnaire et par la CUD.

**> Concernant les déchets industriels spéciaux (DIS) :**

- le recensement des déchets industriels par producteurs et par nature (selon les risques de pollution et nature de traitement appropriée)
- la détermination d'un lieu de stockage et de traitement et les moyens éventuels de leur acheminement à l'extérieur de Douala pour un traitement définitif (ex : brûlage à haute température)
- l'évaluation d'un dispositif de prise en charge du coût de la collecte de ces DIS et de leur traitement en concertation avec la CCI.

**> Concernant les déchets verts :**

- l'identification des lieux de production et des volumes produits
- la détermination des coûts de collecte propre à l'enlèvement de ces déchets verts
- la proposition de résorption de ces déchets verts à la source (compostage) ou de redevance spéciales d'évacuation.

**> Concernant les déchets issus des marchés :**

- l'identification des principaux marchés producteurs de déchets et des volumes produits
- la détermination des coûts de collecte propre à l'enlèvement de ces déchets de marchés.
- la détermination de redevances spéciales d'évacuation à la charge des exploitants des marchés.

**> Concernant le traitement des déchets :**

(Il est pris comme acquis que la décharge actuelle sera transformée en CET avec encapsulage des déchets, récupération du méthane et son brûlage par torchère, et récupération des lixiviats en partie aval pour traitement afin d'éviter la pollution de la Dibamba)

---

<sup>47</sup> L'idéal que la durée de la concession soit calquée sur la durée moyenne d'amortissement des matériels (hors revente du matériel en fin de contrat).

- la détermination des capacités de stockage de la décharge en fonction des nouveaux potentiels de collecte
- des propositions pour la valorisation à moyen terme de l'énergie de méthanisation (usage de la chaleur de la chaleur pour des procédés industriels ou production d'électricité)
- des propositions pour améliorer les conditions de tri et de récupération des matériaux recyclables
- la détermination à long terme d'un autre site de décharge qui n'obère pas les capacités de développement de la ville et qui soit économiquement viable (un bilan prévisionnel de fonctionnement tenant compte des intrants énergétiques (carburants) et des temps nécessaires aux rotations des camions-bennes devra être établi<sup>48</sup>)
- un bilan d'exploitation actuel et projeté en fonction des propositions de valorisations précédents de la méthanisation de la décharge qui permette de scinder à plus long terme son exploitation de celle du service de collecte et d'opter pour des contrats de concession adaptés aux techniques requises et à leurs durées d'amortissement.

#### > Concernant le volet institutionnel

- la remise à plat des moyens de contrôle de la collecte et du traitement par la CUD
- la réévaluation du cahier des charges du contrat de concession pour la collecte et pour le traitement des déchets basé sur des objectifs de performances et une durée qui permette l'emploi optimal du matériel d'exploitation.

Le maître d'œuvre devra travailler en étroite collaboration avec HYSACAM qui dispose d'ores et déjà de toutes les données informatisées concernant le suivi des tournées de collecte et les volumes collectés.

Les résultats de cette étude devront être consignés sur le SIG de la CUD.

## 10.3 Coût estimatif de l'investissement

### 10.3.1 Drainage

Concernant le drainage, la reprise des études est estimée aux alentours de 250.000 Euros.

---

<sup>48</sup> Ce nouveau site devrait prendre en compte un renchérissement des coûts des carburants qui pèsent actuellement près de 25% du coût de la collecte. D'autres modes de transports peu énergivores (notamment ferroviaires) devrait être envisagés à long terme pour évacuer les déchets sur une nouvelle décharge éloignée de la ville.

Le coût du reprofilage des drains est estimé en première approximation aux environs de 5 Mds Fcfa. Les tranches d'opérations de canalisation pourraient être calibrées à hauteur de 4 Mds Fcfa chacune jusqu'à parachèvement complet de la canalisation de tous les drains primaires, soit une opération de 40 Mds Fcfa étalée sur 10 ans.

A ces coûts s'ajoutent ceux prévus pour l'indemnisation des riverains affectés par les travaux de recalibrage. Ceux-ci avaient été estimés aux environs de 5 Mds Fcfa en 2005 et concernaient 885 ménages installés le long des 42 kms de drains primaires. Etant donné le nombre croissant de population, il est souhaitable de revoir ces estimations et la nécessité d'engager les indemnisations ou des plans d'actions réinstallations<sup>49</sup> dès les travaux de reprofilage ou, ce qui serait préférable, lors des travaux de canalisation.

### **10.3.2 Assainissement des EU**

Le SDAL avait estimé le coût de réhabilitation des collecteurs sur le plateau de Bonanjo à environ 16 Mds Fcfa et la réalisation d'une STEP à l'aval de la Crique Docteur à 15 Mds Fcfa.

Concernant les coûts d'équipement des lits filtrants pour l'épandage des boues de vidange, le SDAL prévoyait l'équipement en deux étapes avec dans un premier temps l'installation de 13 ha de lit filtrants pour le traitement des boues produites par 1.150.000 habitants puis une seconde tranche adjoignant 9 ha supplémentaires permettant de traiter les effluents de 1.600.000 habitants.

Le coût d'aménagement de ces lits filtrants et des voies d'épandage était estimé à 90 M Fcfa/ha en 2005 soit respectivement 1,2 Mds Fcfa et 810 M Fcfa pour l'équipement des deux tranches.

Cette action favorisant la vidange des latrines doit être accompagnée nécessairement par une politique incitative en faveur de l'équipement des ménages en fosses étanches. Ce coût d'équipement ne peut être chiffré sans un recensement général des niveaux d'équipements par zone, notamment celles où l'occurrence des maladies hydriques est la plus élevée.

### **10.3.3 Schéma directeur de l'assainissement solide**

Le coût d'une telle étude peut être estimé aux alentours de 260 M Fcfa, soit 0,7% du montant du contrat de concession attribué à Hysacam. L'objectif est de poursuivre les efforts de productivité entrepris par cette société afin de permettre le

---

<sup>49</sup> Ce qu'exigerait la Banque Mondiale si elle venait à financer l'opération

traitement d'un volume plus important de déchets à l'intérieur du contrat de concession. Il est à en attendre un objectif d'augmentation comprise entre 10 à 20% de déchets supplémentaires à traiter ce qui rentabilise amplement le coût d'une telle étude.

## **10.4 Les intervenants**

### **10.4.1 Drainage**

La CUD reste le seul décideur dans la mise en œuvre de cette action en faveur de la résorption définitive des problèmes de drainage. Elle doit toutefois mettre en œuvre un plan d'action réinstallation qui nécessite une collaboration avec les comités de quartiers et les CUA.

Indépendamment de la source de financement, la cellule d'exécution qui sera chargée de la mise en œuvre de ce programme pluriannuel doit intégrer les compétences du département Génie Urbain de la DGT ; le mieux qualifié sur le plan technique pour assurer la conduite de l'opération.

### **10.4.2 Assainissement des eaux usées**

La réhabilitation des collecteurs sur le plateau de Bonanjo aura avantage à se faire de manière coordonnée avec la réalisation d'un CBD.

Les partenaires publics et privés du projet devront être réunis au sein d'une société d'économie mixte à qui sera confiée la valorisation du site et les opérations d'aménagement. Cette nouvelle entité devra définir les contours et le phasage d'un projet qui permettra ensuite de définir les zones appelées à recevoir un réseau d'assainissement collectif. Le dimensionnement de ce réseau ne pourra se faire qu'une fois le projet architectural abouti, ce dernier constituant le noyau d'une urbanisation sur lequel les réseaux existants (à réhabiliter) viendront en partie se raccorder.

En dehors du périmètre du CBD, les opérations de réhabilitation des collecteurs existants devront être conduites par la CUD, mais cela nécessite un renforcement des compétences de certains services. Le service hygiène de salubrité de la DUCE, service théoriquement compétent pour suivre une telle opération, ne dispose pas de la capacité technique pour suivre de tels travaux. Il conviendrait de rattacher cette opération à la DGT/DGU.

Concernant la réhabilitation des lits filtrants et la réorganisation de la filière de traitement des boues de vidanges. Le suivi d'opération incombe pleinement au département de l'environnement et du cadre de vie au sein de la DUCE. Cette

opération devrait être toutefois épaulée sur le plan administratif par l'une des cellules d'exécution de la DGT pour la passation des marchés d'assistance technique et d'études concernant le choix d'un bureau d'ingénierie sociale et environnemental et d'un bureau d'études techniques et d'économistes évoqués plus haut.

### **10.4.3 Schéma directeur d'assainissement solide**

L'étude ne peut se faire sans la parfaite collaboration d'HYSACAM qui détient l'ensemble de l'information nécessaire pour la mener à bien.

Cette étude devrait être suivie par le département de l'Environnement et du Cadre de Vie au sein de la DUCE.

## **10.5 Modalité de passation des marchés publics**

### **10.5.1 Drainage**

Le contrat de maîtrise d'œuvre attribué à SOGREAH étant toujours actif, il est conseillé d'attribuer par avenant<sup>50</sup> la reprise des études pour redéfinir la programmation de la mise en œuvre de la tranche prioritaire et ainsi s'affranchir de la relance d'une consultation. Le bureau d'études SOGREAH est le mieux placé pour redéfinir rapidement cette programmation au cours de l'année 2010 et vue de parvenir à un bouclage financier de l'investissement en 2011.

A raison d'une programmation pluriannuelle par tranche successive de 4 à 5 Mds Fcfa/an, il convient de définir un allotissement géographique raisonnable qui permette l'exécution des travaux pendant la saison sèche et évite d'avoir recours à des aménagements provisoires d'évacuation des crues pendant les travaux.

Les entreprises soumissionnaires devraient être restreintes à 2 lots tout au plus afin d'ouvrir à plus de concurrence.

### **10.5.2 Assainissement des eaux usées**

Concernant la réhabilitation du réseau de collecte sur le plateau de Bonanjo, l'opération doit être soumise lorsque que le projet d'aménagement sera arrêté à une consultation de maîtrise d'œuvre classique qui peut être ouverte à des bureaux internationaux.

L'étude de projet concomitante relative à la STEP chargée du traitement des eaux usées collectées doit fait l'objet d'un appel à proposition internationale pour bénéficier des dernières avancées techniques dans ce domaine.

---

<sup>50</sup> Ceci est possible si l'avenant ne dépasse pas 15% du contrat initial.

### **10.5.3 Le Schéma directeur d'assainissement solide**

La conduite de ce schéma devra être l'objet d'un appel à propositions international

## **10.6 Les arrangements institutionnels**

Les dispositions institutionnelles concernent avant tout le dispositif de pilotage des projets au sein de la CUD. Selon les sources de financement des opérations, il conviendra d'associer étroitement les cellules d'exécution

Sans forcément nécessiter un réaménagement de l'organigramme, le bon déroulement des opérations requiert un rapprochement des cellules d'exécution qui seraient chargées du traitement administratif et comptable des marchés d'études et de travaux avec les services opérationnels chargés du suivi technique (Département du Génie Urbain pour le drainage, la réhabilitation des collecteurs du centre ville, la STEP et le Département de l'Environnement et du Cadre de Vie pour le traitement des eaux usées dans les quartiers ainsi que le schéma directeur d'assainissement solide)

En matière d'assainissement des eaux usées, le programme PDUE 2 de la Banque mondiale mettra l'accent sur l'assainissement liquide et le MINDUH qui abrite la cellule d'exécution de ces projets pour l'ensemble du Cameroun devrait être un partenaire incontournable. Il semble souhaitable qu'au titre du CDMT, la CUD puisse obtenir les engagements du MINDUH sur ce volet assainissement (et eau potable) qui seront réservés à Douala dans les années à venir.

## **10.7 Effets attendus et indicateurs de suivi**

### **10.7.1 Drainage**

Les inondations résultant de l'inefficacité du drainage prennent souvent des formes spectaculaires (brusques montées des eaux) et peuvent avoir des conséquences ravageuses (destruction des biens) et occasionner des perturbations importantes (empêchement de se déplacer) mais elles agissent généralement sur de courtes durées. Elles sont de nature à frapper plus fortement les esprits qu'un effet diffus émanant d'une mauvaise qualité de l'assainissement des eaux usées auquel la population est confrontée tout au long de l'année et qu'elle finit par considérer comme un facteur irréductible des conditions de vie en milieu urbain.

Les effets attendus de l'amélioration du drainage sont évidents et se résument par une forte atténuation en ampleur et en durée des conséquences des inondations. Cela se traduit concrètement par:

- > une plus rapide évacuation des eaux stagnantes responsables du développement des larves de l'anophèle<sup>51</sup> et du paludisme.
- > l'atténuation des risques d'emportement et de noyades des personnes lors des crues.
- > une meilleure salubrité dans les quartiers situés en point bas par une évacuation plus rapide des eaux (responsable de mauvaises conditions d'hygiène : débordement des fosses, éparpillement des déchets, développement de champignons dans les maisons, maladies hydriques)
- > une atténuation des dégâts causés aux biens matériels (maisons, véhicules, commerces de rue) ;
- > une meilleure accessibilité dans les quartiers et sur les routes en terre permettant aux malades d'être secourus et aux femmes enceintes d'être amenées à la maternité ;
- > une meilleure préservation des biens publics (routes, édifices publics,..)

L'ensemble de ces effets sont mesurables qualitativement par le biais d'évaluation ex-post capables de démontrer le rôle qu'aura joué un drainage efficace sur les conditions de vie du quartier. Cette évaluation est normalement demandée par les bailleurs après la mise en service des ouvrages. Elle dépend, bien entendu, dans l'absolu, de l'ampleur des phénomènes de pluie torrentielle dont l'intensité et la fréquence se renforceront vraisemblablement dans les années à venir.

Pour l'instant l'impact des inondations est très variable et affectent régulièrement environ 10% du territoire urbanisé de la CUD mais peut, comme cela a été le cas en septembre dernier, toucher une partie beaucoup plus étendue de la Ville.

Nous livrons ici quelques indicateurs simples et mesurables:

- > étendue des zones touchées par les inondations (moyennant des constats fait par les agents de la CUD lors des pluies torrentielles)
- > nombre de jours d'empêchement de se déplacer normalement dans les quartiers (en jugeant de l'état des routes pénétrant dans les quartiers et sur la base de quelques interviews menées auprès des résidents)

L'évaluation de l'ampleur des dégâts causés aux biens est plus difficilement quantifiable.

---

<sup>51</sup> En période pluvieuse, les cas de paludisme augmentent très fortement

### 10.7.2 Traitement des eaux usées

La réalisation d'un réseau de collecteurs d'eaux usées sur le plateau est avant tout une affaire d'image plus que de salubrité. Il ne serait pas concevable de développer un CBD sans ce dispositif. Les effets de cette action sont donc davantage à trouver dans l'amélioration de l'attractivité économique de Douala que dans l'amélioration environnementale (bien que le rejet d'eaux usées non épurées dans la baie pose de sérieux problèmes de pollution).

Le plus important effet en matière d'amélioration de l'environnement réside dans l'assainissement des eaux usées dans les quartiers qui ne se prêtent pas à l'infiltration. Cela concerne à long terme environ 1.600.000 ménages et cette action est susceptible de réduire sensiblement l'occurrence de maladies hydriques qui affectent régulièrement une grande partie de la population doualaïse, notamment les enfants.

En terme d'impact, les efforts consentis dans ce secteur sont certainement profitable à un plus grand nombre d'habitants que ceux consentis pour le drainage et ceci de manière constante sur l'ensemble de l'année mais la mise en œuvre des actions est plus complexe, moins spectaculaire et les effets plus longs à se faire durablement sentir.

Ce manque de visibilité explique parfois la réticence des bailleurs à s'y engager et pénalise la continuité d'une politique de la CUD qui ne peut avoir d'effets palpables que graduellement et dans la durée.

Cette action pour être pleinement efficace doit être accompagnée par une politique d'équipement des ménages en fosse étanche, ce qui représente un coût non négligeable pour la plupart et ne peut pas être vulgarisé sans la mise en place de moyens incitatifs (apport en matériaux par ex) et d'actions de sensibilisations des bénéficiaires.

Cette action se potentialise également par l'amélioration de l'accès à l'eau potable envisagée dans la mise en œuvre des actions de désenclavement des quartiers.

L'atténuation de la pollution des eaux par la mise en place de site de traitement des boues de vidanges conjuguée à l'équipement des ménages en fosse étanche se traduira à moyen-terme essentiellement par une atténuation de l'occurrence des maladies hydriques<sup>52</sup>, notamment du choléra et des dépenses de santé (souvent élevées) que les ménages consacrent à leur guérison.

Les indicateurs en la matière sont simples et consistent à établir un suivi auprès des structures de santé de l'occurrence des maladies hydriques dans les quartiers

---

<sup>52</sup> les eaux de puits utilisées pour la lavage et la vaisselle seront de meilleure qualité, elles sont souvent souillées par des infiltrations de latrines situées à proximité et vecteurs de maladies hydriques

concernés (nombre de cas, tranche d'âge et personnes affectées, nature de la maladie).

Sans une opération coordonnée et complète touchant l'équipement des ménages en fosses étanches, la simple installation de sites avec lits filtrants n'a que peu d'effet sur l'environnement local. En l'absence d'engagement sur cette action, la dilution des rejets de boues de vidanges dans le milieu naturel par les fortes précipitations que connaissent Douala n'a pour effet que d'entraîner des pollutions très localisées. La surconcentration d'une pollution bactériologique est certes préjudiciable à l'environnement mais cessera dès que les moyens d'épurer ces boues seront mis en œuvre. Ce qui n'est pas le cas des pollutions chimiques d'origine industrielle dont la rémanence des effets sur l'environnement est bien plus longue et préjudiciable à la santé humaine.

### **10.7.3 Schéma directeur d'assainissement solide**

Les effets attendus par une meilleure rationalisation de la collecte des déchets sont l'amélioration des taux de collecte des déchets en visant un objectif envisageable de moins de 10% de déchets résiduels dans les quartiers.

Ces effets se mesurent directement par les tonnages collectés et indirectement par l'état de propreté de la ville<sup>53</sup>.

## **10.8 Recherche de financement**

### **10.8.1 Drainage**

La reprogrammation de l'intervention de la tranche prioritaire de drainage permettra d'alléger la charge d'investissement annuelle et de l'étaler sur une plus longue période (à définir) qui rend cette action compatible avec les moyens du second programme C2D.

Une articulation entre les bailleurs devra être trouvée, notamment avec le deuxième programme PDUE qui met l'accent sur les questions d'assainissement et d'eau potable<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Les quantités de boues de curage sont également un indicateur de l'enlèvement des déchets dans les quartiers.

<sup>54</sup> Le bief 4 et les drains secondaires traversant New Bell font partie de l'opération en cours sur financement de la BM sur le PDUE1.

### **10.8.2 Assainissement des eaux usées**

L'opération de réhabilitation des collecteurs sur le plateau de Bonanjo est liée à une opération de promotion (création d'un CBD) dont l'origine des fonds est essentiellement privée. Il ne semble pas nécessaire de mobiliser des fonds publics pour cette action si ce n'est pour l'étude de faisabilité dépendant elle-même du projet d'aménagement du CBD.

L'action en matière d'amélioration de l'assainissement des eaux usées dans les quartiers nécessite en revanche un fort concours public et s'inscrit en revanche pleinement dans l'objectif du PDUE2 financé par la Banque Mondiale.

Il semble naturel d'orienter cette action vers le PDUE2 dont la programmation sera décidée dans le courant de l'année prochaine. En cas d'intérêt marqué de la CUD pour cette action, il conviendrait alors que la collectivité fasse connaître rapidement ses intentions auprès du MINDUH assurant l'exécution du programme.

### **10.8.3 Schéma directeur d'assainissement solide**

L'étude du schéma directeur devrait relever directement de la compétence de la CUD quand bien même elle n'est pas l'autorité concédante. Les fonds pour établir ce schéma directeur devrait provenir des fonds propres de la CUD.

## 11. AMÉLIORER LE SYSTÈME DE PLANIFICATION

### 11.1 Justification de l'action

Les investissements publics dans l'aire métropolitaine proviennent de diverses sources, Etat, Région, Communauté urbaine et communes, agences nationales) mais la principale est sans doute le budget d'investissement de l'Etat. Le tableau 1 de la page suivante donne un aperçu synoptique des compétences de chacune de ces institutions.

L'analyse faite dans la phase précédente a montré qu'actuellement les projets d'investissement sont nombreux et importants (voire tableau 2 page suivante).

Les projets les plus sûrs qui ressortent de ce tableau font état de grands travaux pour un montant de l'ordre de 300 milliards au moins pour la prochaine période quinquennale, seulement pour les entrées Est et Ouest, le pont sur le Wouri, et l'eau potable

Face à ces montants importants mais mal précisés dans le temps (ces projets vont tous couvrir plusieurs années), la part de la CUD reste très modeste, puisqu'elle ne dépassera pas 30 milliards, dans le meilleur des cas entre 2009 et 2013.

Le budget d'investissement de l'Etat est préparé par les ministères, puis coordonné par le MINEPAT avant d'être finalisé par le Ministère des Finances et promulgué par la Loi de Finance. Dans ce processus de préparation, tout à fait classique, il n'y a pas de place pour une coordination territoriale, c'est-à-dire une coordination des projets de tous les secteurs et des collectivités territoriales au niveau d'une agglomération ou d'une région. Il est donc difficile de dire si les investissements qui seront proposés correspondent à des priorités régionales, et encore moins de les ordonnancer dans le temps les uns par rapport aux autres. En effet la visibilité est limitée à l'année en cours.

Au niveau central, cependant il existe des CDMT (Cadre de Dépenses à Moyen terme), établis pour 5 ans, par Ministère, et un CDMT global. Les matériaux de base existent donc pour établir des prévisions sur 5 ans par région, par exemple en attribuant à chaque région ou à chaque ville une enveloppe globale estimée en pourcentage du total du budget d'investissement global.

Tableau 1

Tableau: grille indicative des compétences attribuées par les textes aux différents intervenants dans l'aire métropolitaine

	Intervenants principaux				Etablissements/ Opérateurs locaux spécialisées (publics, privés, mixtes)	Observations
	Ministères	Agences/Stés Nationales	CTD- Communes	CTD- Régions*		
<b>RÉSEAUX DE BASE</b>						
Voirie nationale ou régionale						yc. Réseaux liés (drainage, éclairage...) partagée entre Communes d'arrondissement et CUD selon la hiérarchie de la voirie
Voirie locale						
Eclairage public						
Eau,						Textes: Alimentation en eau potable >> CTD (communes) Textes: contribution à l'électrification des zones nécessiteuses >> CTD (communes)
Electricité						
Télécommunications						
Assainissement- EU						
Assainissement- EP (drainage)						
Ramassage et élimination des ordures ménagères						
Transport public						Organisation et gestion des transp.Publics >> CTD (communes)
Signalisation/Stationnement						
<b>EQUIPEMENTS SOCIO-COLLECTIFS</b>						
<i>Enseignement, formation</i>						
Enseignement primaire, écoles maternelles/précolaires						
Enseignement secondaire (Lycées, collèges)						
Enseignement supérieur						
Formation professionnelle/à caractère local ou régional						
<i>Santé</i>						
Centres de santé d'intérêt communal						
Formations sanitaires régionales						
CHU centres spécialisés						
<i>Equipements socio-éducatifs</i>						
Equipements culturels à statut local						
Stades municipaux, aires de jeux						
Equipements & infrastructures à statut régional						
<i>Autres</i>						
<b>EQUIPEMENTS A CARACTERE ECONOMIQUE</b>						
Marchés de gros, marchés de quartiers						
Abattoirs, gares routières						
Sites touristiques communaux						
Micro-projets générateurs de revenus et d'emplois(appui)						
Grands équipements à caractère économique (Ports, aéroports)						
<b>AMENAGEMENT</b>						
Zones d'habitat						
Zones industrielles						

Responsabilité générale de maîtrise d'ouvrage : Création, réhabilitation, entretien, exploitation et mobilisation de ressources pour ces missions

\* Pour le moment, les compétences des régions ne sont pas exercées

**Tableau 2**

**Tableau : Projets dans l'aire Métropolitaine de Douala ou en liaison avec cette aire**

Libellé du projet	Plan Directeur Routier	Priorité-échéance	Financement (maturation)	Coût prévisionnel	Observations
Entrées Est Ouest	Oui	Réalisation 2011-2013	Intérêt exprimé : Bque Mondiale, AFD, JICA	120 Milliards de FCFA	
2ème Pont sur le Wouri	Oui	Réalisation 2012-2014	AFD: Accord de principe; Bque Mle serait disposée	85-100 Milliards de FCFA	PPP envisagé et abandonné (aurait entraîné un remboursement de 12 Milliards/an); on s'oriente vers une <u>conception-réalisation</u> à partir d'un APS
<i>Routes:</i>	Oui				
- Edéa-Kribi	Oui	2ème priorité : à partir de 2015	-	?	Projet lié au port de Kribi
- Douala – Limbé	Oui	2ème priorité : à partir de 2015	-	?	Attente de voir clair dans les perspectives de développement du port de Limbé
Rocade lointaine de Douala (15 Km)	Oui	Priorité 2 à 3	-	?	Projet complexe et coûteux comportant un 3ème pont sur le Wouri- Loin d'être mûr

Source: Entretien conduits avec le MINTP

<b>Grands projets dans l'aire Métropolitaine de Douala ou en liaison avec cette aire</b>	Plan Directeur	Priorité-échéance	Financement (maturation)	Coût prévisionnel	Observations
Aéroport Douala					
<b>Ports</b>					
- Port de Douala	Figurent au Plan Directeur Régional				
- Port de Limbé		En attente des résultats des études		?	
- Port de Kribi		Finalisation des études, pré-négociations avec opérateur (s) privé(s) imminentes- Réalisation 2012-2015	Intérêt manifestée par plusieurs bailleurs	282 Milliards de FCFA	
Extensions des voies ferrées pour desservir ces ports	Plan Directeur ferroviaire en cours	Attente de la maturation des projets portuaires	-		
<b>Services de base</b>					
Eau potable : <i>Augmentation de la capacité de production, stockage; Extension progressive des réseaux pour atteindre 60% d'ici 2018</i>	Un nouveau plan directeur (national) en cours	1ère tranche Douala en cours	Multi-bailleurs : BM, Chine, Belgique, fonds propres CAMWATER, CDE	- 1ère tranche : 35 Milliards de FCFA; 2ème tranche (à partir de 2012): 40 Milliards	Sur 10 ans 8 à 10 Milliards de FCFA/an; Programme ambitieux devant relever le taux d'accès à l'eau (60%)

Source : divers+ MINEPAT, MinTransp, Minist.Eau energie, CAMWATER

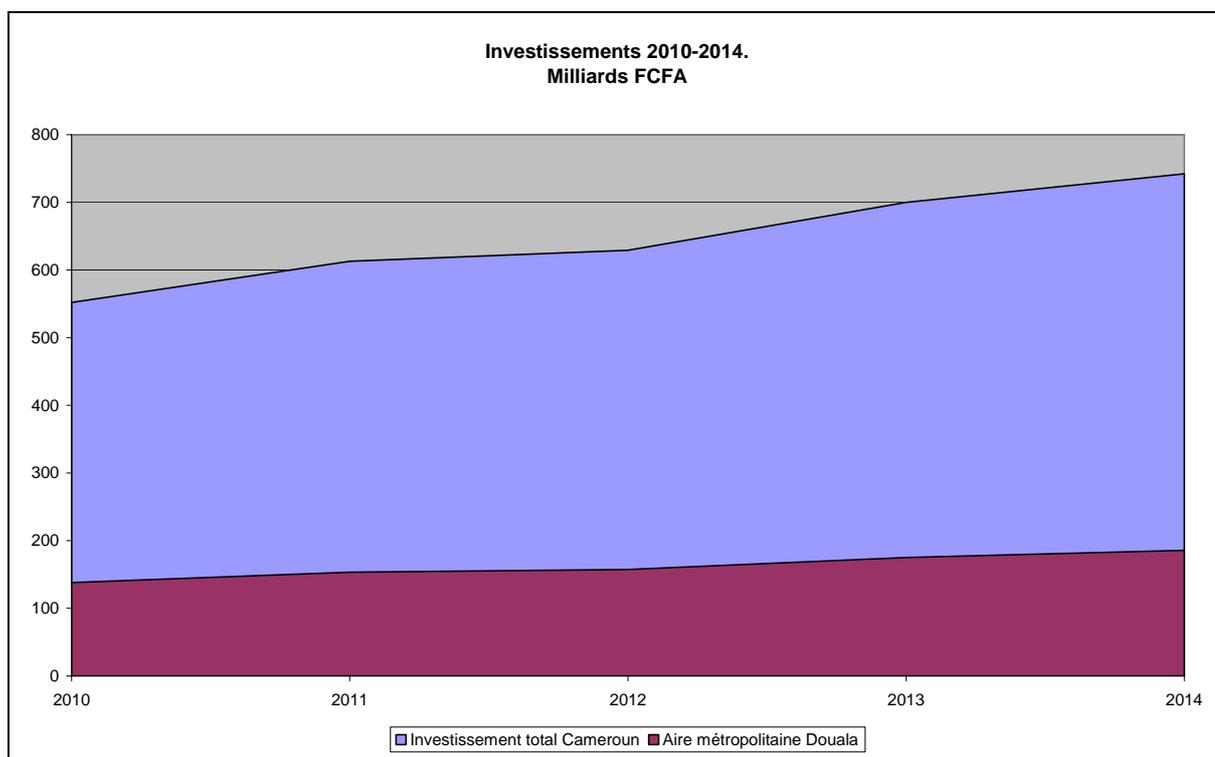
A titre d'exemple, si on attribuait à Douala et son aire métropolitaine, qui regroupent environ 18% de la population du Cameroun, 25% des investissements publics (ce qui serait justifié par les infrastructures d'intérêt national situées dans cette ville (port, aéroport, grands axes routiers et pont sur le Wouri, et qu'on applique ce ratio au cinq années couvertes par le CDMT global, ou pourrait estimer l'enveloppe globale d'investissement de l'Etat dans la région aux chiffres suivants :

Evolution du total des investissements de l'Etat et part théorique de l'aire métropolitaine. 2010-2014.

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Total des investissements</b>	552	613	629	700	742
<b>Part théorique de l'aire de Douala</b>					
Hypothèse 25%	138	153,25	157,25	175	185,5
Hypothèse 20%	110,4	122,6	125,8	140	148,4

Source: pour le total des investissements: CDMT Global. Page 24.

Pour la part de l'aire métropolitaine: estimations Urbaplan



Une telle vision sur 5 ans, même indicative, serait un auxiliaire important pour la planification et l'ordonnement des projets de l'Etat et des Collectivités territoriales. Elle permettrait d'adapter les réalisations aux moyens et éviterait le caractère aujourd'hui encore imprévisibles des grandes réalisations.

Naturellement ce tableau devrait être complété par les investissements de la Communauté Urbaine, estimés pour la période 2010 -2013 de la façon suivante :

<b>Prévisions d'investissement de la CUD</b>					
<b>(en milliards CFA)</b>					
	2009	2010	2011	2012	2013
Investissements de la CUD	0,8	1,9	5,7	8,4	11,6

*Source : Urbaplan. Rapport "Choix des axes stratégiques". Page 98*

Ces chiffres sont donnés ici à titre d'exemple, pour illustrer la proposition. Ils permettent de prouver que, sans une vision prospective sur l'enveloppe des investissements publics affectés à l'aire métropolitaine, la simple prévision des moyens de la CUD n'est pas significative.

Il serait donc extrêmement utile de mettre en place une procédure de concertation et de coordination qui permette d'établir un CDMT territorialisé à partir du CDMT national établis pour les Ministères.

Cette territorialisation des budgets d'investissements est une tendance qui se retrouve actuellement dans de nombreux pays en voie de décentralisation-déconcentration, comme le Cameroun, où les transferts progressifs vers les collectivités décentralisées en font une véritable partenaire de l'Etat dans la réalisation de projet. Il est donc de plus en plus nécessaire de faire une prévision commune des moyens disponibles pour l'investissement.

Pour prévenir toute discussion non pertinente, il faut préciser que la démarche proposée ne demande pas d'augmenter la part des investissements de l'Etat dans la région, mais simplement de mettre en place une institution ou de constituer une plateforme commune pour établir ensemble des prévisions raisonnables et compatibles avec les moyens disponibles, puis d'affecter ces moyens aux divers ministères selon des priorités résultant d'une concertation.

## 11.2 Description de l'action

### 11.2.1 Les bases à ne pas changer

Le CDMT établi actuellement par Ministère est une donnée intangible. Il est établi selon une méthodologie « classique » mise au point avec le concours de la Banque Mondiale. La procédure est en cours et elle fonctionne correctement. Elle permet de disposer d'une prévision glissante sur 5 ans, bien adaptée et naturellement

ajustée chaque année en fonction de l'évolution de la conjoncture. Ce document de base et ses procédures d'élaboration et d'adaptation resteraient inchangés.

### 11.2.2 Etablir des quotas de répartition entre les régions

Il n'est pas contestable, bien que la région de Douala contribue pour plus de 60 % au PIB du pays, que l'Etat ait pour mission d'opérer les péréquations entre les différents groupes d'utilisateurs et les différentes régions. On ne peut donc pas se baser sur le total des contributions des chaque région, mais plutôt sur les besoins. A cet égard, on a appliqué aux données de 2005, le mode de calcul suivant :

- > Pour les services à la population, la répartition est proportionnelle à la population de chaque région (cela concerne « l'éducation de base, l'enseignement secondaire, l'environnement, l'énergie et l'eau, l'emploi et la formation professionnelle, la santé publique, et les transports »).
- > Pour les investissements relatifs à des activités fortement et nécessairement concentrés dans les grandes villes nous avons réparti en trois grandes unités : Yaoundé 33% ; Douala 33%, reste du pays 34%). Il s'agit de l'enseignement supérieur, des travaux publics, des domaines et affaires foncières, et du développement urbain et de l'habitat).

Ces ratios sont extrêmement sommaires et pourraient sans problème être nuancés par exemple par une analyse rétrospective des affectations.

Appliqués aux investissements réalisés au cours des années 2007 et 2008 ils conduisent aux résultats suivants :

#### Hypothèses de répartition des investissements pendant la période 2006-2007

	Investissements				Total des deux années	Estimation de répartition			Clé de répartition
	Budget+PPTE+MDRI+C2D					Total des deux années			
	2006		2007			Yaoundé	Douala	Reste CN	
millions	%	millions	%	millions					
Education de base	24320	17,6	70500	25,3	94820	14223	16119,4	64477,6	Proportionnel à la population
Enseignement sup	4300	3,1	14100	5,1	18400	6072	6072	6256	1/3 pour chaque région
Ens. secondaires	11310	8,2	19500	7,0	30810	4621,5	5237,7	20950,8	Proportionnel à la population
Environnement	600	0,4	1300	0,5	1900	285	323	1292	Proportionnel à la population
Energie et Eau	11880	8,6	13000	4,7	24880	3732	4229,6	16918,4	Proportionnel à la population
Emploi et formation prof	2180	1,6	3300	1,2	5480	822	931,6	3726,4	Proportionnel à la population
Travaux publics	34000	24,6	63000	22,6	97000	32010	32010	32980	1/3 pour chaque région
Domaines et aff. foncières	1600	1,2	2300	0,8	3900	1287	1287	1326	1/3 pour chaque région
MINDUH	16480	11,9	42000	15,1	58480	19298,4	19298,4	19883,2	1/3 pour chaque région
Santé Publique	29000	21,0	45750	16,4	74750	11212,5	12707,5	50830	Proportionnel à la population
Transports	2530	1,8	3500	1,3	6030	904,5	1025,1	4100,4	Proportionnel à la population
<b>Total</b>	<b>138200</b>	<b>100</b>	<b>278250</b>	<b>100</b>	<b>416450</b>	<b>94467,9</b>	<b>99241,3</b>	<b>222740,8</b>	
Part des villes dans le budget d'investissement en %						<b>22,7</b>	<b>23,8</b>	<b>53,5</b>	

Hyp démographique: Douala 17%, Yaoundé 15% millions reste Cameroun: 68%, dans l'attente des résultats du Recensement

Ceci n'est naturellement qu'un exemple mais montre qu'il est certainement possible de faire une répartition raisonnable entre les trois zones pour guider le cadre budgétaire.

Ensuite en combinant, cette répartition régionale avec les prévisions du CDMT national, on peut établir une enveloppe par « région ».

### **11.2.3 Planifier les investissements sectoriels par région**

La troisième phase de cette concertation serait de prioriser les investissements de chaque ministère et par région en tenant compte des priorités et des synergies. Ce travail devrait être fait naturellement avant que les prévisions et les CDMT des ministères soient arrêtés, de façon à permettre un ordonnancement des dépenses qui tienne compte des besoins de la Nation. Ceci est impératif pour certaines infrastructures qui ne peuvent pas être soumises aux appréciations et aux décisions régionales (la plupart des grands projets) mais aussi pour les réalisations ponctuelles qui doivent être rendues cohérentes avec le reste. Par exemple, dans un cas concret de Douala, la planification des entrées Est et du pont sur le Wouri sont des objectifs nationaux, qui ne peuvent pas être soumis aux préférences locales quant à leur date de réalisation. Par contre, il aurait été normal que les dépenses nécessaires aux déplacements des commerçants situés sur les emprises et la construction d'éventuels nouveaux marchés aient été synchronisées (ce qui n'a pas été le cas).

La planification concertée sur une période quinquennale est donc une œuvre commune, qui demande des discussions et des ajustements dans un cadre prévisionnel et institutionnalisé, tout en restant soumise à l'arbitrage du MINEPAT en cas de désaccords durables entre les points de vue des différents participants.

## **11.3 Moyens à mettre en œuvre**

### **11.3.1 Une action utile sans investissements**

La caractéristique de cette action, éminemment utile et capable d'améliorer rapidement les performances de la planification des actions publiques, c'est qu'elle ne requiert aucun investissement, ni aucune dépense supplémentaire. Elle repose en effet uniquement sur des arrangements institutionnels et des modifications de la procédure de préparation budgétaire, dans laquelle il faudrait incorporer une simple activité de coordination territoriale entre les projets des Ministères et les projets de la CUD.

### 11.3.2 Créer une plateforme de coordination

Cette « plateforme » devrait être animée par le MINEPAT ; le Gouverneur de la Province du Littoral et le Délégué du Gouvernement auprès de la CUD. Elle regrouperait les représentants des Ministres chargée des grands projets structurants : Enseignement supérieur, Energie et Eau, Travaux publics. Développement urbain et habitat, et Santé publique (pour les équipements de niveau national et régional seulement, et naturellement Finances).

Cette plateforme se réunirait au début de la période de préparation budgétaire, pour :

- > Arrêter en accord avec le CDMT et après éventuelle révision par le Ministère des Finances, l'enveloppe budgétaire totale provisoire affectée à l'investissement dans l'aire métropolitaine (ou la Province)
- > Faire la liste des projets d'investissements envisagés par les ministères et la CUD dans l'année suivante. Dans cet exercice de priorisation les investissements de proximité, liés aux services à la population formeront une catégorie à part qui ne sera pas concernée par la suite du travail. Pour le solde, concernant des projets structurants susceptibles d'être reportés ou avancés, ils feront l'objet d'une priorisation pour dégager les synergies (ou les éventuelles concurrences) entre projets au niveau national et territorial
- > Ajuster cette liste de projets priorisés à l'enveloppe budgétaire en reportant ou en avançant les projets et/ou en étalant leur réalisation en plusieurs phases dont les premières seulement seraient prises en compte dans la loi de finances et les autres reportées sur les années suivantes
- > Préparer un planning de réalisation des projets et de décaissement des montants nécessaires
- > Ajuster le planning sur 5 ans en fonction des décisions et des projets arrêtés pour l'année en cours de préparation (renvoi ou avancement éventuels des projets, et remplacement par d'autres, introduction de nouveaux projet pour la 6ème année).
- > Adapter le CDMT territorial à la nouvelle période de 5 ans.

Les résultats de cet exercice de priorisation, après validation par le MINEPAT, seraient obligatoirement repris dès les demandes budgétaires et répercutés dans les CDMT des différents Ministères, avant d'être transmis au Ministère des Finances.

Cette procédure devrait naturellement aussi être mise en place pour la région de Yaoundé, puis progressivement pour les autres grandes régions du pays.

### 11.3.3 Echancier

Bien qu'il soit simple, et qu'il contribue à sécuriser la planification sur une période de l'ordre de 5 ans, ce qui dans d'autres pays est tenté par la « contractualisation » de projets structurants pour une agglomération avec les Ministères investisseurs<sup>55</sup> Ce projet demande une phase de préparation qui devrait être assurée par le MINEPAT et la CUD en 2010. Cette phase consisterait à :

- > Etablir rétrospectivement, sur la base des lois de finances 2007, 2008 et 2009 et de leur exécution, le CDMT des investissements territoriaux dans l'aire métropolitaine de Douala
- > Préparer sur cette base un CDMT global des investissements dans l'aire métropolitaine pour la période 2010-2014 en conformité avec les CDMT sectoriels (et, évidemment le CDMT global qui les rassemble)
- > Etablir la liste des Ministères représentés dans une « plateforme » de concertation et de coordination des investissements dans l'aire métropolitaine de Douala
- > Etablir le cahier des charges de cette « plateforme »
- > Planifier ses réunions et les intégrer dans la procédure de préparation budgétaire.

Dès la préparation du budget d'investissement et de la loi de Finances 2011, ce dispositif devrait être opérationnel.

---

<sup>55</sup> Cette démarche a aussi été tentée à Douala avec le contrat de ville, mais apparemment sans effet probant.

## 12. METTRE EN PLACE UNE COORDINATION TECHNIQUE OBLIGATOIRE DE TOUS LES PROJETS

Cette action ressort des priorités de l'atelier et se range parmi les mesures de modernisation de l'administration (amélioration de la gouvernance) qui nécessite avant tout des arrangements institutionnels mais peu de moyens financiers pour la mettre en œuvre.

### 12.1 Description des actions

L'action consiste principalement dans la création d'une plateforme permanente de coordination qui réunisse les acteurs et opérateurs dans un cadre réglementaire ou conventionnel contraignant pour exercer les compétences suivantes :

- > La coordination des projets intervenant sur le territoire de l'aire métropolitaine et la recherche des synergies possibles
- > La recherche des économies externes entre les projets
- > La récupération des plus values apportées par ces projets
- > La réutilisation et l'affectation des terrains libérés par les transferts et la constitution des emprises foncières nécessaires à la réalisation des projets
- > L'examen de toutes les possibilités d'échanges, de partage des connaissances sur l'équipement du territoire et d'optimisation entre les acteurs publics
- > La mise en place d'un système de suivi évaluation axé sur les résultats
- > Le développement de la communication sur les résultats.

### 12.2 Les moyens de mise en œuvre

Les moyens à mettre en œuvre sont à plusieurs niveaux selon la concertation engagée:

#### 12.2.1 Avec les partenaires extérieurs

**La coordination se joue d'abord aux niveaux des décideurs sur le choix des priorités et de leur calendrier de mise en œuvre :**

Pour cela, il convient d'instaurer le principe de réunions régulières (trimestrielle ou quadrimestrielle) placées sous la présidence du Gouverneur, et coprésidées par le Délégué du Gouvernement<sup>56</sup> et réunissant les directeurs de la CUD, les services

---

<sup>56</sup> Et éventuellement des Délégués du Gouvernement des autres villes pour l'examen de projets à l'échelle métropolitaine qui intégreraient ces dernières.

déconcentrés de l'Etat<sup>57</sup>, les opérateurs de services urbains et les opérateurs économiques<sup>58</sup> en tant que de besoin.

Cette instance doit permettre d'informer les participants :

- > de la nature des projets en cours d'étude
- > de leurs états d'avancement
- > de leurs importances dans la stratégie de l'opérateur
- > de leurs localisations spatiales sur une base SIG
- > de leurs impacts social, économique et environnemental
- > de réserves d'emprises foncières qu'ils nécessitent
- > de leurs échéanciers probables de mise en œuvre
- > des attentes éventuelles de l'opérateur vis-à-vis des autres acteurs

L'objectif de ces réunions régulières est de dégager des synergies en :

- > superposant spatialement les projets
- > faisant ressortir les ouvrages ou partie d'ouvrage qui peuvent faire l'objet d'un traitement commun.
- > en coordonnant ensuite les calendriers d'exécution de ces projets suivant les procédures propres à chaque opérateur.
- > en établissement des conventions de partage de l'investissement sur la réalisation des parties communes des projets.
- > en confiant, par le biais d'une convention, la maîtrise d'ouvrage déléguée de la réalisation des ouvrages communs à l'opérateur ayant le projet le plus important à mettre en œuvre.

Ces réunions périodiques peuvent avoir lieu à Douala comme à Yaoundé en fonction de l'importance des projets à examiner. Le secrétariat de ces réunions devrait être assuré au niveau du Gouverneur.

#### **La coordination des projets au niveau des techniciens :**

La coordination des projets s'effectue ensuite au niveau des techniciens, lorsque les orientations sont données par le comité des décideurs et en phase opérationnelle, pour coordonner de manière plus fine les interventions sur le domaine public. Elle nécessite des réunions plus fréquentes restreintes aux projets en cours et aux chargés d'opération de chaque opérateur concerné.

Cette réunion peut se situer aisément dans l'une des salles de réunions de la CUD.

---

<sup>57</sup> Notamment ceux du MINDAF pour les réserves foncières publiques à constituer pour la mise en œuvre des projets

<sup>58</sup> PAD, Aéroport, Camrail, etc....

### 12.2.2 En interne au sein de la CUD

La coordination sur la mise en œuvre des projets doit suivre une procédure interne dont l'ordre d'intervention des services serait le suivant :

- > la DEPUDD coordonne et assure une vision prospective des projets de développement en liaison avec les opérateurs
- > la DUCE vérifie la compatibilité des projets avec la réglementation et instruit les projets privés
- > la DIRLUTT fait respecter le domaine public dès la validation des études de projet
- > la DGT met en œuvre les projets publics en liaison avec les opérateurs
- > le Service de veille et d'audit technique<sup>59</sup> évalue les résultats des projets
- > la Division de la Communication, de la Coopération et des Relations Publiques diffuse les résultats du projet.

### 12.2.3 Le développement du SIG

A l'appui de cette coordination, et en vue d'assurer une meilleure capitalisation et une meilleure fluidité de l'information, il importe de faire évoluer le SIG de la CUD vers une véritable base de données urbaines partagée entre les acteurs.

Cette évolution ne peut se faire sans un toilettage préalable de la base pour structurer les données existantes et adopter ensuite un manuel de procédure permettant de configurer la base selon les réels besoins.

Dans un second temps, la base SIG devra être ouverte, moyennant l'installation d'un réseau intranet, permettant à tous les services opérationnels de la CUD de renseigner la base de données des secteurs qui les concernent par le biais d'applicatif métier spécialisés.

Enfin, la base SIG a vocation à être accessible à terme à l'ensemble des opérateurs de services urbains afin de disposer d'une base de données complète spatialisant complètement les réseaux et les affectations du territoire permettant ainsi d'avoir une base de données communes accessibles à des opérateurs particuliers comme au grand public (ex : consultation du règlement des POS).

Ce dernier service qui peut paraître avant-gardiste serait une application utile pour porter à connaissance du public les résultats du PDU/POS qui sera élaboré l'année prochaine.

---

<sup>59</sup> Il existe un service de l'évaluation des travaux au sein de la DGT, mais cette évaluation aurait avantage à se dérouler au niveau du cabinet du Délégué.

Les termes de références succincts de cette étude sont décrits ci-après :

La Communauté Urbaine souhaite redéfinir les objectifs assignés au SIG et à la cellule SIG, d'une part, pour améliorer et formaliser son fonctionnement et la faire évoluer dans une logique partenariale, d'autre part, de façon à faire de la cellule SIG un centre de ressources au service des divers professionnels utilisateurs de bases de données géographiques.

De fait, l'évolution du SIG et de la cellule SIG comporte 3 volets complémentaires

- 1) évolution de la mission, de l'organisation, des tâches et des outils de la cellule SIG pour en améliorer l'efficacité
- 2) prise en compte des besoins des autres services de la CUD : extension du projet à l'organisation
- 3) prise en compte des besoins des partenaires et prestataires de la CUD: extension du projet à une dimension partenariale.

L'étude a pour objectif de définir le cadre technique, organisationnel et partenarial de ces évolutions. Elle doit être basée sur une série d'entretiens et de réunions à prévoir avec la cellule SIG, les décideurs de la Communauté Urbaine, les services utilisateurs de la Communauté Urbaine et les autres organismes potentiellement intéressés sur son territoire (exploitants de réseaux, aménageurs publics et privés, administrations et autres organismes publics...).

Elle doit mettre en évidence la situation existante du point des SIG et de l'information géographique disponible, les besoins et attentes des divers acteurs, les enjeux pour chacun des 3 volets déjà évoqués, des scénarios et aboutir à la définition d'un projet prenant en compte ces 3 volets. Elle se divise en 3 parties :

- 1) analyse de l'existant et recueil des besoins et attentes, débouchant sur un rapport de diagnostic de l'existant identifiant notamment les enjeux et divers scénarios possibles pour chacun des 3 volets. Une douzaine d'entretiens et réunions d'une demi-journée doit être prévue.
- 2) comparaison sommaire de scénarios pour chacun des 3 volets, visant à présenter les scénarios envisageables et à permettre un choix : il peut s'agir de scénarios institutionnels, stratégiques, organisationnels, financiers, techniques...
- 3) définition d'un projet prenant en compte les 3 volets de façon incrémentale (le projet doit mettre en œuvre le volet 1, puis le 2, puis le 3, basé sur les scénarios retenus : la description du projet comprendra les aspects techniques (architecture logicielle, données), organisationnels (organisation à mettre en place ou à faire évoluer, compétences, activités...), financiers (coûts et répartition des coûts), partenariaux (propositions pour la gouvernance du partenariat) et de planning.

Les équipes de consultants devront impérativement inclure des consultants ayant déjà contribué à la mise en place de plates-formes partenariales dans un contexte SIG.

### **12.3 Coût estimatif de l'investissement**

La mise en œuvre de cette concertation tant au niveau des décideurs que des techniciens requiert peu de moyens. Ils se résument pour l'essentiel à la mise à disposition d'une salle de réunion, la désignation d'un secrétaire de séance chargé de la préparation des réunions, de dresser l'ordre du jour en liaison avec les opérateurs, et l'établissement ainsi que la diffusion aux personnes concernées d'un compte rendu exécutif.

Le développement du SIG requiert l'intervention d'un cabinet spécialisé. Le coût d'une telle étude est estimé à environ 45.000 euros.

### **12.4 Les intervenants**

La coordination recherchée pour dégager des synergies concerne tous les opérateurs publics concourant à l'aménagement et à l'équipement du territoire. Il s'agit en effet de mettre en place un système de coordination et de régulation qui préfigure ce que devrait être une commission d'urbanisme et d'aménagement du territoire. Les acteurs directement impliqués dans cette coordination seraient :

- > Le Gouverneur, pour assurer la coordination avec les Préfectures concernées (et exceptionnellement avec les Provinces voisines)
- > La CUD et des représentants des autres Délégués, lorsque les questions à l'ordre du jour le justifient.
- > Les Ministères des Travaux Publics, du Développement Urbain et de l'Habitat, de l'Eau et de l'Energie, des Transports, de l'Environnement, de l'Enseignement et de la Santé qui jouent un rôle éminent dans l'aménagement et l'équipement des villes
- > Les opérateurs de services urbains : CAMWATER, HYSACAM, AES SONEL, CAMTEL
- > les gestionnaires des grandes infrastructures économiques : CAMRAIL, PAD, ADC

## 12.5 Les arrangements institutionnels

Les dispositions institutionnelles conférant un cadre propice à l'exercice de cette meilleure coordination sont minimales et reposent davantage sur le bon vouloir des acteurs.

Au niveau du comité de décideurs, les réunions à instaurer périodiquement pour discuter de la programmation des projets d'importance touchant au territoire de l'aire métropolitaine s'inscrivent en droite ligne dans le processus de décentralisation. Ce principe ne contrevient donc pas au bon exercice des prérogatives de la CUD dans tout ce qui touche à l'aménagement du territoire. Son application est simplement du ressort des personnalités qui présideront cette instance.

Sur un plan plus technique et à plus fine échelle, il conviendra, à moyen terme, d'adopter certaines règles de fonctionnement applicables aux intervenants sur l'espace public : Cela concerne :

- > La mise en place de déclaration d'intention de commencement de travaux (DICT) qui doit être instruite en liaison avec les autres opérateurs dans un délai donné par l'autorité concédante (ou dans l'attente, l'autorité ayant à sa charge la gestion du domaine public).
- > La mise en place de procédures obligatoires d'information, dont le support de circulation peut être informatisé en vue de faciliter l'instruction et donner une autorisation rapide aux demandeurs. Cette procédure est faite pour anticiper sur les perturbations induites par ce type d'intervention sur la circulation ou sur la fourniture des services urbains ou encore sur des éléments informels mais indispensables à la circulation comme les marchés, le commerce de rue, etc.

Ces dispositions auront davantage à être instaurées une fois que le support du SIG sera remis à niveau car elles peuvent y être reliées. Elles peuvent être promues à travers une action de coopération décentralisée par transposition des procédures existantes dans la plupart des collectivités européennes.

## 12.6 Effets attendus et indicateurs de suivi

Les effets d'une meilleure coordination sur la conduite des projets sont évidents mais ne peuvent se faire sentir que sur la durée avec une réforme progressive des pratiques actuelles.

Une meilleure coordination et meilleure fluidité et accessibilité de l'information auront comme principaux effets :

- > un meilleur emploi des ressources financières dévolues aux projets tant publics que privés par le développement de synergie et d'économie d'échelle.
- > des délais de mise en œuvre plus courts
- > une meilleure visibilité de l'action publique et une valorisation de l'action de la CUD

A titre d'exemple, l'application des principes d'une meilleure coordination peut prendre pleinement son sens d'ores et déjà dans la mise en œuvre de l'action de désenclavement des quartiers. Une programmation concertée de cette opération en liaison avec les opérateurs de services publics permettra :

- > de faire correspondre les programmes d'extension de réseaux des concessionnaires avec la voirie tertiaire
- > de procéder à des interventions uniques et ciblées dans le temps dans les quartiers
- > de réaliser des économies d'échelle sur les travaux de terrassement.

L'application de ce même principe de bonne coordination entre la CUD et le MINTP sur le traitement de l'entrée est de Douala et la détermination des meilleures solutions de continuation des activités pour les commerçants impactés par le projet ainsi que sur l'intégration des réseaux viaires secondaires et tertiaires autour du projet serait également grandement profitable.

## 12.7 Recherche de financement

Les moyens légers à mobiliser (salle de réunion, préparation des réunions, secrétaires de séances) pour assurer le bon fonctionnement des instances de concertation ressortent uniquement des crédits de fonctionnement des administrations concernées.

Les crédits nécessaires à la remise à plat du SIG et à son développement sur des plateformes ouvertes relèvent plus spécialement des fonds de coopération et devrait être pris en charge dans le cadre du PADDUDY ou de sa prolongation par un programme similaire.

## 12.8 Actions complémentaires

Le dispositif d'amélioration de la coordination technique des projets peut être renforcé au niveau de la CUD par trois mesures complémentaires :

### **12.8.1 Le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage**

La CUD/DGT dispose de deux cellules d'exécution et de services opérationnels parfaitement aguerris à la conduite d'opérations d'aménagement dans les domaines routier, du drainage et des réseaux. Pour renforcer et parfaire ce pôle de compétences, un rapprochement des cellules d'exécution du PID et C2D ainsi que de certains services opérationnels<sup>60</sup> dans un même lieu serait grandement souhaitable pour mettre en commun les ressources humaines et matérielles, fédérer les compétences et partager les expériences.

Ce rapprochement pourrait s'opérer à la faveur d'une opération de regroupement et de réimplantation des services dans le cadre de l'action de création d'un central business district.

A cette occasion, un renforcement des moyens attribués aux chargés d'opérations (moyens de déplacements, matériels informatiques, rangements, méthodes de classement, formation sur des logiciels de planification et de gestion des marchés publics,...) permettrait de gagner en efficacité et d'asseoir une plus grande rigueur et célérité dans le traitement des opérations d'aménagement urbain.

### **12.8.2 La mise en place de plan d'évaluation**

De manière corolaire aux actions de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage, il conviendrait qu'un système de suivi et évaluation soit mis en place pour tirer des enseignements de la coordination des projets et communiquer ensuite sur leur résultat.

Ce service de suivi-évaluation pourrait être situé au niveau du cabinet du Délégué et serait chargé pour chaque projet d'évaluer :

- > le respect des délais de mise en œuvre par rapport à l'échéancier initial
- > le respect des budgets en évaluant les écarts entre les enveloppes initiales allouées et les estimations produites au niveau du projet définitif, puis entre cette dernière estimation et le coût des marchés de travaux, enfin entre les marchés initiaux et le coût du projet achevé.
- > la satisfaction des opérateurs partenaires du projet sur la coordination et le pilotage du projet ainsi que sur la qualité des ouvrages remis.
- > la satisfaction des habitants avec évaluation des impacts sociaux, économiques et environnementaux du projet
- > la gestion des perturbations amenés par le chantier ;
- > le respect des procédures de déclaration d'utilité publique et d'indemnisations en cas d'expropriation

---

<sup>60</sup> Par exemple pour la conduite de la tranche prioritaire de drainage

> les conditions de gestion et de maintenance ultérieure des ouvrages

Cette évaluation est nécessaire pour afficher une complète transparence sur la conduite des opérations publiques et pouvoir communiquer sur les résultats en direction des opérateurs, des médias et du public.

### **12.8.3 La mise en place de plan de communication**

Une bonne communication permet d'atteindre des résultats supérieurs en favorisant le partage d'information, la sensibilisation, la participation et l'appropriation du processus par tous les acteurs. Cet effort est d'autant plus souhaitable que nombre de projets restent en état de latence pendant plusieurs années décourageant les habitants et déconsidérant l'action publique.

Cette tâche incombe à la Division de la Communication rattachée au Cabinet du Délégué du Gouvernement.

Les supports de communications doivent inclure :

- > les sites WEB de la CUD et du Gouvernement avec une mise à jour au moins trimestrielle (l'accès à ce support reste cependant très peu répandu au Cameroun et réservé à une certaine élite intellectuelle, il est donc davantage destiné à communiquer vers l'extérieur)
- > des bulletins de presse destinés à la presse écrite grand public et spécialisée (vecteur de communication restreint encore à un certain public et
- > des conférences de presse et reportage orientés vers les médias audiovisuels (moyen de communication le plus largement répandu touchant une grande partie de la population)

La valorisation des résultats de l'action publique devrait passer davantage par ce dernier canal ce d'autant que la presse audio-visuelle en est demandeur et que les moyens à consentir pour cette communication sont essentiellement portés par les diffuseurs de l'information.

Les supports internet et destinés à la presse écrite touchent un public plus spécialisé et nécessitent des moyens de mise à jour et de production d'information qui sont cette fois à charge de la CUD. Cette communication doit être ciblée en direction d'un public particulier (acteurs économiques, investisseurs, organismes institutionnels, bailleurs,...).

## 13. COORDONNER LES POLITIQUES D'ÉQUIPEMENTS DE LA CUD ET DES CONCESSIONNAIRES

Cette action est le pendant naturel de la précédente et met un accent particulier sur la nécessité d'une coordination plus étroite entre la CUD et les concessionnaires de services publics.

Il s'agit :

- > de permettre aux pouvoirs publics locaux de contribuer à la définition des stratégies des opérateurs de services urbains et à la programmation des actions
- > de s'assurer qu'un équilibre est respecté dans les programmes des concessionnaires entre les services à la population solvable et la desserte des ménages pauvres, tout en assurant la rentabilité normale des concessionnaires.
- > de faire supporter progressivement le financement de services non-marchands (assainissement liquide et éclairage public) par certains services marchands (eau et électricité)

### 13.1 Description des actions

L'action proposée est précurseur d'une démarche progressive qui vise à un renforcement de la présence de la CUD dans la politique de développement des concessionnaires.

Il s'agit, à court terme, d'engager une concertation étroite entre la CUD et les opérateurs pour permettre de définir une stratégie de développement conciliant les impératifs économiques des opérateurs et les objectifs sociaux des villes, notamment en autorisant un droit de regard de ces dernières sur la répartition des branchements sociaux. Cette concertation pourrait être matérialisée par une discussion des programmes annuels et pluriannuels des différents opérateurs avec les autorités urbaines de Douala. Cette concertation devrait avoir lieu avant la présentation des programmes aux Conseils d'Administration des Concessionnaires et bien sûr avant leur adoption par ces derniers.

A moyen terme, il s'agirait de faire rentrer au Conseil d'Administration des opérateurs un représentant de la ville de Douala pour participer à la définition des orientations d'équipements qui concerne leur territoire.

A plus long terme, il serait envisageable, avec l'application des lois de décentralisation, d'opérer le transfert du pouvoir concédant de l'Etat vers les Villes pour leur permettre de mettre en place un cahier des charges pour la délégation du service qui leur soit propre et conforme aux orientations délibérées au sein du conseil communal. Cette disposition finale peut également permettre à la collectivité de choisir le mode de dévolution du service qu'elle estime le plus adapté à sa situa-

tion. Cette perspective reste toutefois très hypothétique et suppose une transformation radicale des institutions et de la fiscalité locale qui doit être intégrée dans une réflexion au niveau national.

### **13.2 Les moyens de mise en œuvre**

Les moyens de mise en œuvre de cette action ne reposent sur aucune disposition légale particulière mais sur la simple volonté des opérateurs de coopérer avec les villes sur la mise en œuvre de leur programme en vue de définir des objectifs communs à atteindre.

### **13.3 Coût estimatif de l'action**

Cette action n'engendre aucun coût de mise en œuvre

### **13.4 Les intervenants**

Les principaux opérateurs avec qui la CUD devrait conclure un accord restent CAMWATER et la CDE car l'accès à l'eau potable demeure avec la route le service le plus attendu par la population et les services dont le taux d'équipement conservent la plus grande marge de progression à Douala.

De plus la nécessité technique de faire cheminer les canalisations d'adduction d'eau potable le long des routes milite à ce que la coordination avec les travaux routiers soit parfaite. En outre, la CUD doit pouvoir se prononcer sur les priorités d'équipements des quartiers et l'attribution de branchements sociaux pour lesquels CAMWATER/CDE disposent de fonds publics.

En matière d'assainissement, HYSACAM reste un partenaire incontournable. La CUD entretient d'ores et déjà avec cet opérateur d'excellentes relations qui facilite amplement la concertation pour développer le service autour d'objectifs communs.

Le renforcement des réseaux électriques et de télécommunication sont moins problématiques s'ils demeurent aériens. Or la volonté des opérateurs AES SONEL et CAMTEL de lutter contre le piratage et le vandalisme oblige ces derniers à opter pour des réseaux enterrés qui nécessitent également une bonne coordination avec les travaux routiers. Ces deux opérateurs rentrent donc également dans le champ de la coordination des politiques d'équipements.

### 13.5 Les arrangements institutionnels

L'engagement réciproque de la part des opérateurs et de la CUD devra être intégré dans le contrat de ville. Il est pour cela nécessaire qu'un accord préalable du Ministère de l'Eau et de l'Energie soit recueilli pour formaliser ces engagements ultérieurs notamment vis-à-vis de l'opérateur essentiel qu'est CAMWATER/CDE.

### 13.6 Effets attendus et indicateurs de suivi

Les effets attendus de cette implication de la CUD dans la politique de développement des concessionnaires sont nombreux :

- > la mise au point d'un programme global et pluriannuel d'équipement touchant une grande partie de la population des quartiers dépourvus de services de base.
- > une intervention unique dans les quartiers à équiper et permettant l'apport de tous les services de base en une seule fois
- > des économies d'argent public dans la mise en œuvre des travaux
- > une localisation des réseaux qui permettra un géo-référencement sur la base SIG (voir action précédente) et un repérage aisé de ces réseaux pour faciliter leur gestion (base de données des abonnés) et leur maintenance ultérieure.

Il en va tout particulièrement dans la mise en œuvre du programme de désenclavement des quartiers qui nécessitera l'incorporation sur les accotements des routes des réseaux enterrés des concessionnaires. Il importe donc d'engager cette coordination le plus en amont possible dans la mise en œuvre du projet.

La meilleure accessibilité des camions d'HYSACAM dans les quartiers sera également un sujet à examiner en amont pour cerner l'incidence qu'aura le désenclavement sur l'augmentation du volume global de déchets collectés.

La planification spatiale qui est en cours avec l'élaboration du PDU et des POS de Douala milite également en faveur de l'amélioration de cette coordination pour prévoir le développement les zones nouvelles d'extension de la ville et planifier les équipements et services qui devront être apportés.

Les indicateurs de suivi de cette action résident simplement dans l'appréciation que porteront chaque opérateur et la CUD dans les avantages mutuels qu'ils en retirent à moyen terme.

## 13.7 Recherche de financement

Sans objet

## 13.8 Actions complémentaires

Les actions à moyen et long terme évoquée plus haut visant à renforcer progressivement le rôle de la CUD dans les prises de décisions des opérateurs de services publics ne peuvent s'entrevoir qu'avec l'accord du Gouvernement et à l'issue du renouvellement des contrats de concession ou d'affermage pour introduire les adaptations institutionnelles appropriées.

Hormis la planification des services et du développement des réseaux, l'enjeu serait également, à long terme, de faire évoluer la tarification des services publics marchands (principalement eau et électricité) afin d'y introduire des quoteparts de financement de services non marchands mais tout aussi vitaux pour la collectivité que sont l'assainissement des eaux usées, le drainage ou encore l'éclairage public.

Ces actions ne sont pas à l'ordre du jour mais devraient être envisagées dans le processus de décentralisation et de nécessaire accroissement des prérogatives confiées aux collectivités locales en matière d'aménagement de leur territoire.

Ces actions souhaitables ne peuvent être édictées seulement qu'en faveur de Douala et nécessitent une évolution du cadre législatif en vue d'une application à l'ensemble des villes du Cameroun ou tout du moins dans un premier temps, au deux principales grandes villes.

## 14. METTRE EN PLACE UNE AGENCE FONCIÈRE

### 14.1 Justification

Une stratégie à long terme nécessitera inévitablement des terrains publics, aussi bien pour la réalisation de réseaux (routiers ou ferroviaires) que pour toutes sortes d'infrastructures (zone industrielles et logistiques) et d'équipements (extension de l'université, construction de grands hôpitaux, bâtiments publics, voire à terme déplacement de l'aéroport).

Ces réservations et acquisitions de terrains ne peuvent pas être faites par les directions actuelles du MINDAF dont ce n'est pas la fonction et qui ne disposent ni des ressources financières, ni de la compétence juridique pour procéder à une gestion dynamique d'un patrimoine foncier. Leur rôle est de conserver et de garantir la propriété immatriculée, sur le plan juridique (conservation foncière) et de fixer exactement les limites des parcelles (cadastre).

Une stratégie à long terme, qui anticipe sur des développements de l'agglomération doit normalement être accompagnée d'un organisme qui peut procéder à des acquisitions de terrains à l'avance (par tous les moyens légaux disponibles : concession à partir du domaine national et immatriculation, expropriation, achat, échange, etc) pour faciliter l'exécution des projets et se dégager au moins partiellement, de la spéculation foncière privée, qui est souvent provoquée par la réalisation de projets de la puissance publique.

Dans certains domaines, cette activité est exercée par la MAETUR, mais cette institution voit son activité se confiner pratiquement dans la recherche de terrains pour des programmes de lotissement.

### 14.2 Description de l'action

#### 14.2.1 Principes

« Toutes les politiques urbaines menées par les collectivités publiques comportent un point de passage commun, qui conditionne bien souvent leur succès : la bonne maîtrise des espaces nécessaires à la concrétisation de ces politiques sur le terrain ».

La spécificité des projets urbains, celle des territoires auxquels ils sont dédiés, la diversité des acteurs impliquent chaque fois une approche particulière et la définition d'une stratégie foncière adaptée, même si dans tous les cas il s'agit d'utiliser et de combiner les éléments d'une « boîte à outils » pour développer une véritable ingénierie foncière de projet.<sup>61</sup>

Dans les grandes agglomérations, cette activité de constitution de réserves foncières et de réalisation des opérations foncières pour compte des collectivités publi-

---

<sup>61</sup> Site internet de « l'agence foncière et technique de la région parisienne » AFTRP page 1.

ques est assurée par des « agences foncières ». Celles-ci ne sont pas concurrentes des directions du cadastre et de la conservation, et exercent leur activité dans le cadre fixé par la législation foncière. Ce sont des opérateurs qui bénéficient des mêmes droits que les acteurs privés, mais qui peuvent se voir déléguer le droit d'exproprier pour le compte de collectivités publiques, ou d'exercer les droits de préemption dont bénéficient les collectivités territoriales mais rarement exercés faute de savoir-faire et de moyens financier.

Au Cameroun cette fonction n'existe quasiment pas (hors de la MAETUR, avec les limites mentionnées ci-dessus) et l'ingénierie correspondante n'est guère développée. C'est pourquoi les collectivités sont extrêmement démunies de moyens d'actions lorsqu'elles ne peuvent pas compter sur les terrains libres du domaine privé de l'Etat.

#### **14.2.2 Conditions de création et statut d'une agence foncière**

L'agence foncière est dans la règle un établissement public, doté de l'autonomie de gestion, qui dépend de l'Etat ou des Communes. Dans le cas du Cameroun, la compétence visant à constituer des réserves foncières fait partie de celles dont le transfert aux Collectivités territoriales est envisagé. Il serait donc conforme à cette intention de constituer l'agence foncière comme un établissement public dépendant de la CUD et du MINDAF, avec la possibilité d'y associer d'autres communes. Pour qu'une telle agence puisse fonctionner elle doit faire l'objet d'une dotation de départ qui lui permette d'acquérir des terrains et de couvrir un fonds de roulement. Dans le cas de Douala et de son aire métropolitaine, cette dotation pourrait être constituée de terrains du domaine privé de l'Etat, pour l'essentiel et d'une dotation budgétaire couvrant les dépenses de la première ou des deux premières années.

Le cadre juridique existant permet tout à fait la création de telles agences : le décret N° 2005/178 du 21 mai 2005, dans ses dispositions générales donne au MINDAF la compétence (entre autres) de

- > la gestion des domaines public et privé de l'Etat ;
- > la gestion du domaine national et des propositions affectation ;
- > la réalisation de toutes les études nécessaires à la délimitation des périmètres d'intégration cadastrale, à la constitution et à la maîtrise des réserves foncières en relation avec le ministère chargé du développement urbain et des collectivités territoriales décentralisées concernant l'acquisition et l'expropriation des biens immobiliers au profit de l'Etat, des établissements publics administratifs et des sociétés à capital public en collaboration avec les administrations et les organismes concernés.

Il assure aussi la tutelle de la MAETUR et peut déléguer tout ou partie de ses compétences à un établissement public placé sous son contrôle comme le serait l'agence foncière.

Par ailleurs la loi 2004/18 sur la décentralisation fixant les règles applicables aux communes mentionne « la constitution de réserves foncières d'intérêt communautaire » parmi les « compétences de la communauté urbaine » (article 110).

## **14.3 Opérations à conduire pour créer une agence foncière urbaine ou régionale**

### **14.3.1 Définition des tâches et des compétences**

Les tâches de d'une agence foncière sont en principe les suivantes :

- > La gestion des droits de préemption et d'expropriation pour le compte de l'Etat ou des communes
- > Les négociations amiables en vue des acquisitions foncières nécessaires aux projets et équipements publics
- > La gestion du domaine public concédé, en vue de sa mise en valeur optimale (vente de parcelles, échanges, locations etc.)
- > La gestion de mise à disposition de terrain pour les projets publics et privés d'intérêt général (location, concessions etc).

A ces tâches qui relèvent de l'ingénierie foncière, on pourrait ajouter d'autres tâches comme la gestion ou la maîtrise d'ouvrage de projets publics, ou la réalisation d'études d'urbanisme opérationnel.

Dans le cas de Douala, ces tâches devraient être fixées lors de la création de cette agence, mais nous conseillerions de se limiter, dans un premier temps au moins, à l'ingénierie foncière.

### **14.3.2 Définition des statuts de l'agence foncière et de son business plan**

Les statuts d'une telle agence fixent d'ordinaire les points suivants :

- > La forme juridique : normalement un Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC)
- > Les domaines d'activité :

- Toute intervention foncière et toutes opérations immobilières, pour son compte ou de l'Etat, des collectivités locales d'établissements publics ou de tout autre démembrement de l'Etat ou des communes.
- Toutes opérations d'aménagement pour le compte de l'Etat et des communes
- > Le périmètre d'intervention de l'agence (par exemple la province du littoral)
- > La délégation des droits de préemption et d'expropriation au profit de l'agence
- > La composition du conseil d'administration et ses compétences
- > La structure d'organisation de l'agence (direction, organigramme, responsabilités et compétences
- > La nature, la provenance et l'utilisation des ressources :
  - Dotations subventions et avances
  - Les contributions éventuelles des collectivités locales
  - La rémunération des prestations de services
  - Le produit de ventes et de cession de biens immobiliers

Le business plan de l'agence doit définir la dotation de départ (terrains et contributions monétaires) les frais de fonctionnement et les prévisions d'activité et de recettes pendant les trois premières années. Compte tenu de l'absence d'antécédents au Cameroun cette étude devrait être confiée à un cabinet spécialisé (droit administratif, droit foncier et gestion foncière). Elle ne devrait pas requérir plus de trois mois et son coût est estimé à 60 millions de FCFA.

Il y a de fortes chances pour que cette expertise puisse être prise en charge par la coopération décentralisée et exécutée par une agence foncière existante.

### **14.3.3 Définition des règlements intérieurs**

Un des points critiques du fonctionnement d'une telle agence est l'activité de vente, d'achat et de concession de terrains ou de droits, qui peut facilement donner lieu à des excès ou même à des comportements illicites.

Ce point devrait être traité de façon approfondie avant même la création de l'agence, et définir les modalités précises d'autorisation de ventes, d'achats et de cession de droits de toutes sortes. Des exemples de règlements existent et peuvent servir de guide, mais cette définition est une activité à fort contenu politique et doit faire l'objet de concertations et de décisions en haut lieu.

# 15. CRÉER, ÉQUIPER ET GÉRER UNE ZONE LOGISTIQUE MODERNE

## 15.1 Justification de l'action

L'agglomération de Douala doit sa croissance et son rayonnement économique à sa fonction logistique ; interface quasi unique entre les transports maritimes et terrestres pour le Cameroun, le Tchad, la RCA et une partie du Congo.

Cette fonction est actuellement exercée dans des conditions plutôt difficiles avec des équipements et des infrastructures partiellement désuètes. Les inconvénients de cette situation sont énumérés dans le rapport sur le diagnostic, à savoir :

- > encombrement de la zone portuaire, en partie parce que les magasins servent de dépôt durable à certaines entreprises d'import et export, incapables de trouver en ville des terrains et des bâtiments appropriés à ces activités
- > mauvaises conditions de stockage dans et hors du port
- > encombrement des réseaux du centre ville et des accès aux zones industrielles par un trafic lourd, y compris des conteneurs qui n'ont pas leur place sur des réseaux urbains
- > parcage et chargement des camions TIR dans des conditions inadéquates (sur des terrains vagues le long de l'axe lourd (surtout à l'entrée Est, et souvent dans le centre urbain)
- > faible développement des activités logistiques proprement dites (conditionnement, groupage et dégroupage des envois, recherche des meilleures chaînes et filières logistiques). Ces activités sont réservées aux grandes entreprises qui les organisent pour leurs produits, mais sont encore élémentaires et coûteuses pour les moyennes entreprises qui les organisent elles-mêmes de façon peu professionnelle.

Ces défauts ont été occultés pendant un certain temps parce que les entreprises souffraient de contraintes encore plus importantes, mais elles pèsent assez fort sur la compétitivité (une étude de la Banque Mondiale montre que le coût de livraison d'un conteneur venant d'Europe et livré en ville de Douala (hors du port) est comparable au coût vers Ouagadougou capitale enclavée et éloignée des ports).

Il y a donc assurément un fort gain de compétitivité à réaliser en rationalisant les opérations de logistique sur un site adéquat, spécialisé, adapté aux techniques modernes de conditionnement et de manutention et disposant des équipements de télécommunications nécessaires à l'optimisation de la fonction logistique internationale.

## 15.2 Description de l'action envisagée

### 15.2.1 Nature et gestion d'une zone logistique

Une ville port comme Douala, doublée de la principale zone de production industrielle du Cameroun, devra disposer dans 5 ans, d'une plateforme logistique compétitive. Une telle plateforme n'est pas simplement un terrain réservé et doté d'infrastructures minimales, mais une zone d'activité spécialisée, disposant d'un équipement ad hoc, et faisant l'objet d'une gestion centralisée pour toutes les fonctions qui peuvent être « mutualisées » (entretien, gestion des infrastructures communes, voirie interne, éclairage, assainissement, nettoyage, sécurité incendie et accidents chimiques, gardiennage, promotion et publicité institutionnelle, extension, location de matériel et de bâtiments, mise à disposition temporaire d'entrepôt sous forme de location de courte durée ou prise en charge par des entreprises privées spécialisées de produits demandant des conditions de stockage spécifiques, fourniture de services, entretien maintenance du matériel des autres entreprises, réparation de véhicules, et de matériel de manutention). Comme on le voit, une zone logistique moderne n'est pas seulement un site avec des infrastructures banales mais une véritable entreprise de fourniture de services.

C'est pourquoi il s'agit par excellence d'une entreprise qui doit être réalisée en partenariat public-privé (PPP).

### 15.2.2 Localisation et caractéristiques technico-économiques

Une zone logistique moderne doit remplir un certain nombre de conditions techniques et économiques :

- > Elle doit être aussi proche que possible du port pour minimiser les ruptures de charge et le trafic urbain.
- > Elle doit comprendre une partie sous douane (pour favoriser les activités de réexportation en cas de dégroupage de cargaisons (cette fonction ne sera pas très développée à Douala à cause des contraintes du chenal, qui font que le dégroupage se fait en amont dans d'autres ports plus accessibles. Par contre il faut prévoir une activité de groupage/dégroupage par rapport aux transports terrestres exportant ou important du Tchad de la RCA et du Congo de produits à forte valeur ajoutée de faible volume..
- > Ces deux parties doivent être accessibles aux moyens de transports terrestres, mais avec des modalités de contrôle différentes,

- > Le stockage des camions doit être à proximité immédiate de la zone logistique, sur une plateforme moins bien équipée mais disposant des services pour les véhicules et le personnel.
- > Une partie de la zone, probablement plutôt hors douane, doit pouvoir supporter des entrepôts modernes à gestion automatisées (racks et élévateurs) ce qui suppose des terrains supportant de fortes contraintes de pression (5 tonnes/m<sup>2</sup>) et de parcelles horizontales de grandes dimensions (au moins un ha selon les normes actuelles qui vont certainement encore augmenter).
- > Enfin cette plateforme devrait conserver tout son intérêt après la construction du port en eau profonde de Kribi, c'est à dire rester très accessible depuis l'entrée Est.
- > Sa surface ne devrait pas être inférieure à 100 ha, réalisable naturellement pas phases successives en fonction de la demande.
- > Enfin, comme une grande partie des marchandises traitées dans cette zone logistique seront à destination (ou en provenance) de Douala il serait bon qu'elle occupe une position proche de la ville et intermédiaire entre le port et les zones d'activités urbaines.

Ces conditions conduisent à penser que cette zone devrait être localisée dans la dépression de Sawa, peut-être dans la zone affectée à l'extension du PAD ou entre celle-ci et l'aéroport (mais on sait que cette zone est problématiques du point de vue de la géotechnique)

## **15.3 Moyens à mettre en œuvre pour réaliser ce projet**

### **15.3.1 Constituer un partenariat public privé**

La mise en œuvre d'un tel projet n'a de sens que si, depuis le début des études de faisabilité, le processus est conduit par une entité assurant un partenariat public privé. En effet, une des conditions de réussite est que la zone soit le fruit d'un investissement commun et que la gestion soit rentable et assurée par une entreprise privée. Une société d'économie mixte (SEM) devrait donc être constituée pour porter le projet et faire réaliser les études jusqu'au point où la rentabilité et l'intérêt de la réalisation seront prouvés et les caractéristiques principales arrêtées. Cette phase devrait être financées par les ressources de la SEM, qui, n'ayant pas de recettes devront être assurées par des contributions de ses fondateurs.

Un premier tour de table montre que cette entreprises pourrait être soutenue par des contributions de :

- > L'Etat (MINEPAT, et/ ou de l'Industrie et des Transports)
- > La CUD
- > La Région
- > Les grandes entreprises de logistique
- > Les grandes entreprises utilisatrices du port et des entrepôts
- > Les associations et chambres consulaires (chambre de Commerce et d'Industrie, GICAM, Syndustricam, etc)
- > Les associations de transporteurs et CAMRAIL
- > Les Banques ayant une vocation internationale

Pour cette phase qui ne concerne que les études de marché et de faisabilité économique, un budget total de l'ordre de 150 à 200 millions sera suffisant en première estimation.

Elle ne devrait pas durer plus de deux ans.

Si ce montage modeste est impossible, cela constituerait une preuve que le projet ne présente pas un intérêt suffisant pour les opérateurs économiques et qu'il vaudrait mieux y renoncer.

### **15.3.2 Faire réaliser des études de pré faisabilité**

Dans cette phase préparatoire deux études devraient être réalisées

#### **a) Une étude de marché évaluant les besoins et la demande solvable en matière de prestations et d'installations logistiques.**

Cette étude comprendrait les aspects suivants :

- > Analyse détaillée de la manière dont les fonctions logistiques sont accomplies aujourd'hui à Douala
- > Enquête auprès d'un échantillonnage important des entreprises utilisatrices du port, pour savoir comment elles accomplissent les fonctions logistiques (transport, conditionnement, entreposage, expédition), où et sur quelles surfaces ces fonctions sont localisées ; appréciation qualitative des bâtiments et surface utilisées actuellement (bâtiments adaptés à ces besoins, bâtiments inadaptés, surfaces équipées ou non, etc.)
- > Analyse des coûts supportés par les entreprises pour ces fonctions (coûts de location, coûts des prestations externalisées (transport, conditionnement, transitaires) et des prestations internalisées). Appréciation qualitative par les entreprises des prestations et benchmarking avec des formes plus modernes de logistique dans des villes africaines mieux équipées (par exemple Afrique du Sud) .
- > Possibilités d'amélioration et avantages attendus par les utilisateurs

> Estimation de la demande solvable en prestations et en surface, pour une première phase de 5 ans.

**b) Une pré-étude de faisabilité technique**

- > Analyse des sites possibles, comparaison avantage/inconvénients de chaque site portant sur la localisation, les hors sites nécessaires pour y amener les infrastructures (transports, eau , énergie, transports de personnel, etc), les caractéristiques physiques (topographie, portance risques d'inondations. etc.)
- > Pré-étude d'aménagement de chaque site convenable (coûts d'aménagement et d'infrastructures, conditions d'exploitation).
- > Analyse comparée des conditions d'acquisition des terrains (domaine privé de l'Etat, achat)
- > Estimation du coût global (achat de terrain et infrastructures « in et off site » pour chacun de sites envisagés.
- > Proposition du site le plus convenable.

Sur la base des résultats de ces deux études, il sera possible de faire une première appréciation de la faisabilité globale du projet et d'en définir les grandes lignes (dimensionnement, objectifs techniques, définition du contenu de la première phase, programme des réalisations)

**15.3.3 Remise du projet à un promoteur**

Ces première études permettront de décider si le projet est réalisable et attractif ou non. Dans le premier cas la suite est de définir les conditions que les pouvoirs publics doivent prendre pour en assurer la viabilité économique (mise à disposition de terrains, subventions, avantages fiscaux ou financiers, garanties nécessaires au fonctionnement) puis de **lancer un appel d'offres pour la réalisation et l'exploitation.**

En effet, une telle zone n'a de sens que si elle peut s'autofinancer et dégager des bénéfices d'exploitations.

**En l'absence d'intérêt des promoteurs de telles activités. Il vaudrait mieux que la CUD renonce au projet et se tourne vers une option moins ambitieuse qui est simplement de réserver un terrain dans son plan d'urbanisme.**

## 16. CRÉER, ÉQUIPER ET GÉRER UNE GRANDE ZONE INDUSTRIELLE À L'EST DE DOUALA

### 16.1 Justification

Dans une optique à moyen terme, et si on accorde foi aux projets nationaux de développement exposés dans « Cameroun 2035 » (mise en valeur énergétique de la Sanaga, triplement puis décuplement de la production d'aluminium, construction du port de Kribi, développement général de l'économie nationale) il est évident que les activités industrielles de Douala ont un potentiel de développement considérable. Ces industries sont aujourd'hui implantées dans le tissu urbain et pour une partie dans la première couronne urbaine (Bassa). A quelques exceptions près, elles occupent des bâtiments anciens (certains en fin de vie économique) dans des quartiers difficilement accessibles pour les camions, dans des zones industrielles anciennes mal équipées par rapport aux exigences actuelles.

On peut donc anticiper que lorsque les perspectives de développement économique se confirmeront, ces entreprises auront une tendance à moderniser leurs installations et à les reconstruire. Dans cette situation elles devront pouvoir trouver des espaces périphériques plus accessibles, plus vastes, mieux équipés et s'y transféreront d'autant plus volontiers que la situation centrale de leurs actuels établissements permettront de réaliser de confortables plus values immobilières.

La tendance spatiale est ainsi bien nette : s'il y a une reprise durable des activités, basée sur des perspectives à moyen et long terme, les zones industrielles actuelles vont se tourner vers des activités qui génèrent des plus values foncière importantes (logement, commerce ou petites entreprises de haute technologie) et les grandes activités de base se déplacer vers les axes de transport de la périphérie.

La création d'une zone industrielle pour le futur est donc justifiée économiquement et du point de vue urbanistique, car une partie au moins des activités industrielles de Douala concernent des entreprises génératrices de nuisances et peu compatibles avec l'habitat.

### 16.2 Description de l'action

Une zone industrielle peut revêtir deux formes bien distinctes différentes par leur statut et leur organisation

### 16.2.1 La zone réglementaire

La première, la plus simple est une zone colloquée par un document d'urbanisme en zone industrielle, faisant l'objet d'une réglementation spéciale décrivant les conditions que doivent remplir les constructions pour pouvoir obtenir un permis de construire, et dans laquelle les infrastructures publiques (voiries, adduction d'eau, distribution d'énergie, assainissement, transports) sont réalisées selon des normes techniques adaptées. Les terrains d'assise peuvent être publics ou privés. Les industriels doivent les acheter à leurs propriétaires, au prix du marché, la Collectivité pouvant exercer un rôle régulateur en fixant des prix modérés sur les parcelles qui lui appartiennent. Une telle zone (c'était la forme la plus répandue en Europe jusqu'à ces dernières années) convient à toutes sortes d'entreprises. Seules celles qui génèrent des nuisances ou sont sources de dangers sont interdites par le règlement d'urbanisme.

Sur le plan juridique, la création d'une telle zone est extrêmement simple : il suffit de l'inscrire dans un document d'urbanisme homologué et ensuite d'appliquer le règlement lors des demandes de permis de construire. Comme le Plan Directeur d'Urbanisme et les Plans d'Occupation du Sol sont en début d'étude à Douala, il suffirait d'y intégrer un ou plusieurs zones industrielles et d'appliquer ensuite la loi relative à l'urbanisme, qui précise que toute construction doit faire l'objet d'une autorisation de construire. Les bases existent donc et peuvent être appliquées sans délai.

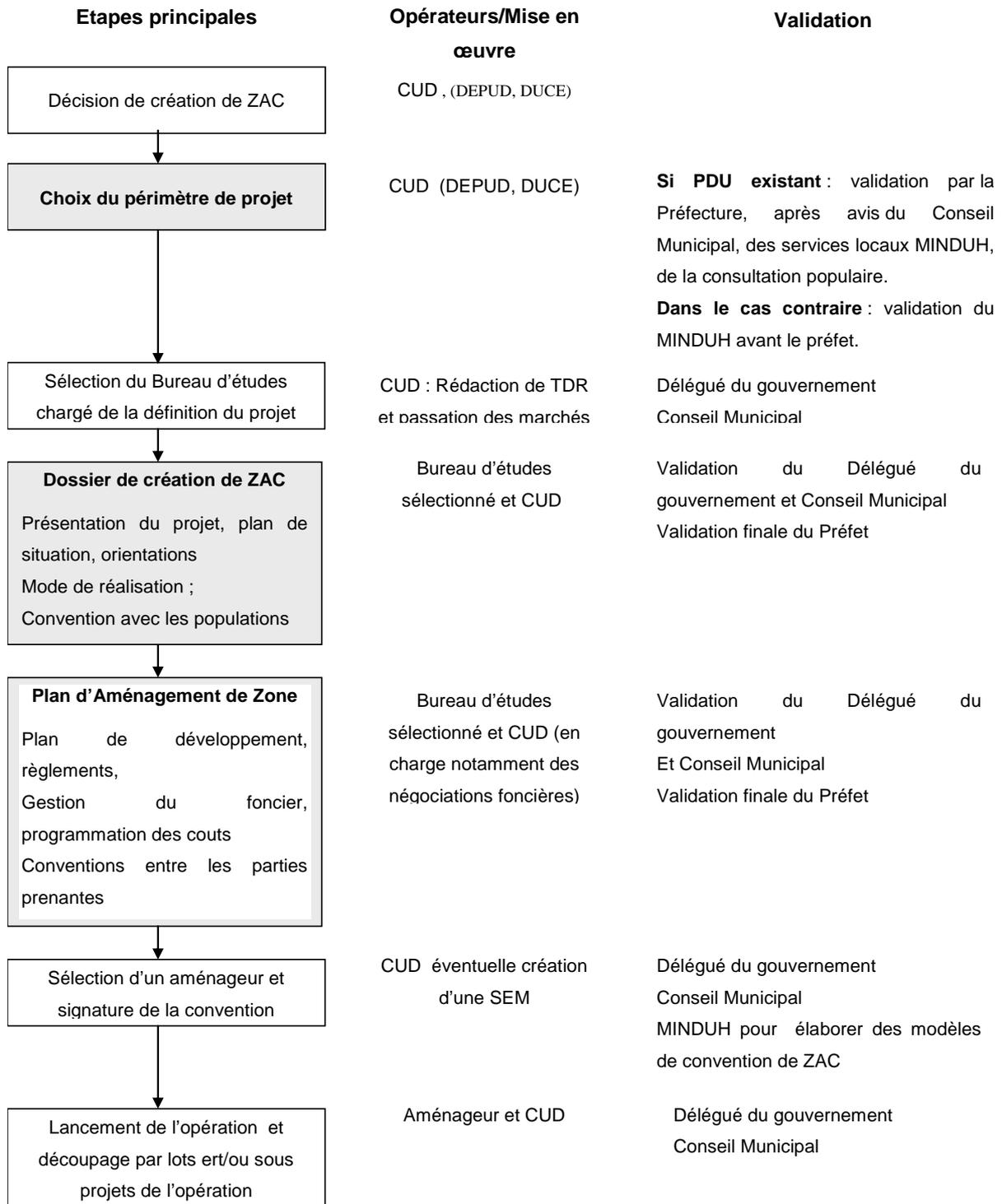
Sur le plan pratique et politique, la création de telles zones se heurte souvent à l'opposition des propriétaires, qui considèrent la vente de petits lots pour l'habitat plus rentable et plus facile. A ces arguments, fondés sur la certitude que la propriété foncière donne automatiquement droit aux plus values les plus élevée possible, il faut opposer le fait que l'organisation du territoire urbain n'est pas l'addition des désirs des propriétaires, mais implique la prise en considération de l'intérêt commun, et que le fait de colloquer un terrain en zone industrielle n'est pas une atteinte au droit de propriété, mais une réglementation des constructions. Certes, l'urbanisme est une discipline qui limite les droits d'usage, et qui repose sur l'idée que la collectivité, qui réalise les infrastructures et équipement générateurs de plus value, a aussi le droit de réguler l'occupation du sol en fonction de l'intérêt général. Il n'est pas certain que ce sentiment soit prédominant dans les villes camerounaises. Dans ce cas la zone industrielle devrait se faire sur des terrains publics, ce qui souligne l'intérêt qu'il y aurait à avoir une Agence foncière qui puisse les acheter, pour le compte de l'Etat, des Communes ou de la Magzi,

avant que les règlements d'urbanisme et la réalisation des infrastructures et travaux d'aménagement aient fait monter les prix. Enfin, pour les cas particuliers, on pourrait tout à fait utiliser la procédure de la ZAC (zone d'aménagement concerté) qui associe les pouvoirs publics et les propriétaires privés pour créer une zone industrielle.

Cette procédure est un peu plus longue et complexe. Elle suit le schéma développée à la page suivante.

Les délais de préparation du dossier de création de ZAC, à l'initiative de la CUD peuvent être relativement rapides (environ 6 mois d'études, hors délais de passation de marché et validation). A l'inverse, le dossier de réalisation implique de nombreuses négociations qui peuvent ralentir l'avancement du projet.

## Procédure de la création d'une ZAC



## **16.2.2 La zone industrielle intégrée**

Une deuxième forme de zone industrielle, en principe plus performante, et celle qui est entièrement gérée par un organisme ad hoc, qui fournit non seulement des terrains équipés mais des services (gestion, sécurité, nettoyage, assainissement pouvant aller jusqu'à l'épuration des eaux usées, des services aux entreprises et au personnel par exemple restauration, etc). L'organisme gérant est lui même constitué en entreprise (ou établissement public) et géré avec rigueur, ses comptes devant être équilibrés par ses recettes et diverses redevances d'utilisation.

Elle suppose que cet organisme soit propriétaire des terrains ou les gère pour le compte d'un propriétaire public. L'organisme gérant les concède aux utilisateurs sous forme de location longue durée (baux emphytéotiques) et fait payer les services qu'il rend en les intégrant dans les loyers (si ce ne sont pas des services marchands donnant lieu à facturation selon la consommation).

Une forme embryonnaire de zones de ce type existe au Cameroun dans les zones gérées par la MAGZI. Elle pourrait naturellement être améliorée et modernisée pour gérer une nouvelle zone équipée de services plus modernes et compétitifs.

## **16.3 Moyens à mettre en œuvre**

### **16.3.1 Pour créer un zone réglementaire**

Si on retient la première forme, (zone réglementaire) les moyens sont tassés réduits :

- > Introduire dans le cahier des charges du Plan Directeur d'Urbanisme et des Plans d'Occupation du Sol (en cours de démarrage) l'obligation de prévoir une ou deux zones industrielles, optimalement placées compte tenu des infrastructures et de disponibilités en terrains d'environ 100 ha chacune.
- > Homologuer les choix des POS et mettre en vigueur la réglementation selon loi 2004 relative à l'urbanisme

Pour faciliter le démarrage de l'opération, il serait bon que cette zone industrielle couvre, au moins en partie des terrains du domaine privé de l'Etat ou de la CUD, qui pourraient servir à amorcer la mise en valeur.

Les localisations seront choisies par le consultant chargé du PDU/POS. Nous pouvons suggérer qu'une telle zone devrait se situer à l'est de Douala, le long de l'axe

lourd et facilement accessible depuis celui-ci (après les travaux de l'entrée Est. Les sites pourrait être dans les basses terres de Sawa, entre le port (ou la zone logistique) et le Bois des Singes, ou sur le plateau entre l'axe lourd et les mangroves, entre Yassa et la Dibamba, dans la zone où se sont déjà installées spontanément les industries de valorisation du bois et la centrale thermique.

Tous les moyens juridiques et réglementaires existent. Sur le plan financier l'étude d'urbanisme comprenant le Plan Directeur et les POS est déjà en cours (et par conséquent financées). La contribution étatique serait la mise à disposition de terrains du domaine privés, dont les coûts seront récupérés lorsqu'ils seront vendus.

Accessoirement l'opération de mobilisation de terrain et de vente à un prix proche de celui du marché serait considérablement facilitée si l'Agence Foncière était opérationnelle.

La CUD devrait ensuite assurer la viabilisation de la zone, au fur et à mesure des besoins (voirie, assainissement) et les concessionnaires mettre en place les réseaux de distribution d'eau, d'électricité et de télécommunications.

### **16.3.2 Pour créer une zone intégrée**

Le cadre juridique et réglementaire existe, mais la mise en œuvre exige des moyens différents et beaucoup plus lourds. En effet il faut prévoir :

- > L'acquisition de toute la plateforme foncière avant le début de l'opération
- > La création (ou la désignation) d'un organisme aménageur
- > La dotation de cet organisme en moyens financiers lui permettant de viabiliser au moins une première partie de la zone. Cette dotation en capital sera nécessairement à long terme, si les terrains sont ensuite mis à disposition des utilisateurs sous forme de location (le remboursement des capitaux investis est alors différé de plusieurs années et il faut assurer le financement des extensions par de nouveaux appels de fonds.
- > Le fonctionnement de l'organisme aménageur doit également être couvert pendant les premières années et le fonds de roulement doit être financé par les budgets publics.

Compte tenu de notre connaissance de la situation à Douala, cette formule serait probablement trop onéreuse pour pouvoir être mise en place rapidement, sauf dans deux hypothèses :

- > Si la MAGZI dispose d'un capital important retiré de la gestion depuis des décennies de ses autres zones industrielles, ce qui devrait normalement être le cas. Elle pourrait dans ce cas participer au financement de la nouvelle zone d'activité.
- > Si un promoteur privé se proposait pour une « joint venture », dans laquelle la collectivité mettrait à disposition le terrain, pour une durée de plusieurs décennies, et la partie privée investirait dans les infrastructures et assurerait, à ses risques et bénéfices la commercialisation de la zone et la fourniture de services payants.

La faisabilité de cette forme doit être rapidement testée. Si l'intérêt n'est pas manifeste il vaudrait mieux se contenter d'une zone réglementaire, car l'expérience montre dans d'autres pays que les pouvoirs publics sont soumis à trop de contraintes pour pouvoir gérer de façon rentable une telle opération.

## 17. PROMOUVOIR ET RÉALISER UN CENTRE URBAIN ET D’AFFAIRES DE NIVEAU INTERNATIONAL

### 17.1 Justification

En tant que capitale économique du pays, la ville de Douala doit se doter des moyens nécessaires pour redynamiser son centre et son niveau d’infrastructures afin de conserver sa compétitivité au niveau régional. Il est force de constater que la ville manque cruellement d’une zone urbaine centrale de niveau international, comparable à celles qui sont offertes dans des villes comme Dakar, Abidjan, Nairobi, et même dans des villes plus petites (Ouagadougou). Les milieux économiques se plaignent d’un cadre urbain médiocre, sans aucun cœur prestigieux dans lequel ils pourraient loger leurs bureaux et accueillir « dignement » leurs partenaires d’affaires. Les Autorités déplorent l’absence d’un lieu qui permette d’accueillir des congrès ou réunions de niveau régional ou international et d’accueillir des manifestations culturelles d’une certaine importance. Enfin, on peut regretter l’absence d’un lieu symbolique de l’Autorité urbaine où pourraient se regrouper les grands bâtiments publics (Hôtel de ville, Gouvernement, Administrations), mais également des banques, de l’immobilier de bureau, des hôtels et des logements de haut standing dotés d’équipements de loisirs et de distractions dignes d’une capitale à l’échelle de la sous-région.

Une telle zone centrale est un préalable indispensable à l’installation du siège de grandes sociétés et d’institutions internationales.

C’est pourquoi il est maintenant important de reprendre un projet, sur des bases réalistes et de réaliser une opération d’urbanisme opérationnel réussie, même si dans une première phase, elle devrait rester d’ampleur modeste.

### 17.2 Description du projet

#### 17.2.1 Nature du projet

Le projet est de favoriser le regroupement des futurs investissements immobiliers de haut niveau, dans le domaines des bâtiments publics, des équipements collectifs, de l’immobilier de bureau, du commerce et de la banque, ainsi que des établissements de loisirs et de logements de haut standing dans une zone centrale, au cœur d’une opération d’urbanisme attractive et bénéficiant de conditions d’aménagements publics exceptionnels à Douala et comparables à celles des meilleurs exemples de centre d’affaires africains.

L’observation de l’évolution de ces dernières années, qui ont pourtant été des années médiocres sur le plan de la conjoncture économique, montre clairement qu’il existe un besoin permanent, exprimé par de nombreuses constructions ou

projets immobiliers (hôtels, sièges d'entreprises et de banques, de bâtiments publics, restaurants et commerces de luxe). Malheureusement ces investissements se font de manière dispersée, voire désordonnée, dans un environnement urbain médiocre. Ces actions dispersées, bien qu'elles soient souvent matérialisées par des bâtiments assez coûteux ne contribuent pas à améliorer l'image de la ville de façon significative et se privent elles mêmes de plus values que leur vaudrait une installation coordonnée, créatrice d'économies externes.

L'action envisagée ne vise pas à multiplier les investissements ni à engager des investissements publics particulièrement lourds, mais à organiser une zone centrale dans laquelle ces réalisations puissent se grouper d'une manière cohérente et contribuer à créer les avantages d'un véritable centre ville.

### **17.2.2 Conditions nécessaires à la réussite de l'opération**

La réussite de l'opération demande que soient remplies les conditions suivantes :

- > Choix d'un site central, proche du centre actuel des affaires (plateau de Bonanjo)
- > Disponibilité de terrains du domaine privé de l'Etat ou de la CUD pouvant être mise à dispositions pour faciliter le démarrage du projet
- > Volonté des pouvoirs publics d'appuyer cette réalisation par des aménagements particulièrement soignés des espace publics et une gestion rigoureuse de ces espaces (nettoyage, arborisation, mobilier urbain, sécurité, maintenance, respect de la réglementation de circulation et de parking) contrairement au laxisme qui est observé dans le reste de la ville
- > Volonté des milieux privés de contribuer à cette opération dont ils sont les premiers bénéficiaires, en tenant compte de l'intérêt général
- > Volonté d'appliquer rigoureusement la réglementation de l'urbanisme dans cet espace, y compris dans ses aspects secondaires et permanents, après le délivrance des permis de construire (obligations d'entretien des façades, réglementation relative aux espaces publics, terrasses et annexes sur la voie publique, couleurs, etc.)

Ces conditions préalables sont loin d'être acquises à Douala. Elles doivent faire l'objet d'un consensus entre les parties intéressées à ce projet, avant de mettre en œuvre des moyens coûteux et d'engager des investissements.

## 17.3 Moyens à mettre en œuvre pour la réalisation

### 17.3.1 Le montage juridique du projet

Les dispositions légales en vigueur permettent de montrer un tel projet en utilisant les dispositions suivantes de la loi 1004/003 régissant l'urbanisme au Cameroun :

#### **Elaboration d'un plan de secteur :**

##### « Article 40

- (1) Le Plan de Secteur est un document qui, pour une partie d'agglomération, précise de façon détaillée l'organisation et les modalités techniques d'occupation du sol, les équipements et les emplacements réservés, et les caractéristiques techniques et financières des différents travaux d'infrastructures
- (2) Les documents graphiques du Plan de Secteur sont élaborés à une échelle comprise entre 1/500e et 1/1000e.

##### Article 41 :

- (1) Le Plan de Secteur est élaboré pour une partie d'une localité couverte par un Plan d'Occupation des Sols. »

#### **Constitution d'une opération d'aménagement concerté**

« Article 65 : Les opérations d'aménagement concerté sont menées en vue de l'aménagement, de la restructuration ou de l'équipement de terrains situés en milieu urbain ou périurbain. Elles sont conduites sous forme concertée entre la puissance publique et les propriétaires fonciers identifiés ou, le cas échéant, entre un aménageur et les populations concernées.

Les zones faisant l'objet des dites opérations sont dénommées Zones d'Aménagement Concerté.

Article 66 : Préalablement à la mise en œuvre de l'opération d'aménagement concerté, sur proposition du Maire et après avis des services locaux de l'urbanisme ou ceux chargés des questions urbaines selon le cas, un arrêté préfectoral délimite le périmètre opérationnel de la Zone d'Aménagement Concerté.

Dans tout secteur concerné par une opération d'aménagement concerté, il est établi un plan d'aménagement qui doit être approuvé par arrêté municipal ».

#### **Etablissements publics d'aménagement**

« Article 73 : Les Etablissements Publics d'Aménagement créés en application du présent chapitre sont des établissements publics compétents pour réaliser pour leur compte ou, avec leur accord, pour le compte de l'État, d'une commune ou

d'un autre établissement public, ou pour faire réaliser toutes les interventions foncières et opérations d'aménagement prévues par la présente loi..

Le texte très moderne de la loi camerounaise est parfaitement adapté au projet envisagé.

### 17.3.2 La procédure à suivre

Après le constat que les opérateurs consulté par le CUD confirment leur intérêt pour le projet, les opérations suivantes devraient être faites :

> **Choix d'une zone et délimitation du périmètre du projet** : Ce choix sera fait par le CUD en concertation avec les autres opérateurs intéressés (MINDUH ; MIN-DAF, partenaires privés potentiels. L'étude suggère que ce site soit proche ou contigu à la zone où se rassemblent aujourd'hui les principales banques, assurance et bâtiment publics (hôtel de ville, Gouvernorat, etc.) sur le Plateau de Bonanjo. Une grande partie de cette zone est couverte par un titre foncier inscrit au domaine privé de l'Etat, ce qui devrait faciliter les opérations de remembrement foncier. Des grands terrains publics utilisés d'une manière non conforme à la vocation centrale du lieu existent et pourraient être intégrés dans le périmètre (camp militaire, parc de la voirie, par exemple, qui pourraient être transférés un peu plus bas à l'arrière du port). On est en outre à proximité des principaux hôtels utilisés par les hommes d'affaires.

> **Constitution d'un établissement public (ou d'une société mixte) pour l'aménagement de cette zone, ou concession à une société privée.** Cette société devrait dans un premier temps :

- préparer le programme architectural de l'opération en énumérant et quantifiant les surfaces du projet par type d'utilisation. Cette estimation devrait être faite assez sommairement et à long terme pour lancer un concours d'idées entre architectes et urbanistes pour établir le plan de masse à long terme. Ce programme devrait nécessairement comprendre des bâtiments publics (dont un nouvel hôtel de Ville) des équipements collectifs (dont un centre de conférence et de congrès et une salle de spectacles ou de concerts) une zone touristique (hôtels, restaurants et équipements de loisir) de l'immobilier de bureau et des logements de haut standing.
- organiser et lancer un concours pour le plan de masse de l'ensemble à long terme
- définir le programme d'une première étape correspondant aux besoins des 5 prochaines années

- > Après les résultats du concours, fixer les éléments du plan de masse retenus dans un « plan de secteur » au sens de la loi 2004/003 (art 40) et le faire homologuer pour qu'il ait force de loi.
- > Ensuite, l'établissement ou la société chargée de l'aménagement procédera aux opérations suivantes :
  - établir le programme de la première étape, estimer les investissements et réunir les concours financier pour la réalisation des infrastructures et équipement publics. Fixer les conditions de cession des terrains qui seront mis à la disposition des promoteurs privés.
  - établir un business plan sur 10 ans
  - chercher des promoteurs privés pour la construction et la commercialisation des bâtiments privés.
  - réaliser selon le planning arrêté les parties communes et publiques.

Comme on le voit il s'agit, à partir de la définition du périmètre et de la constitution de l'assiette foncière, d'une opération immobilière de grande envergure mais classique, dont la plus grande partie doit être financée par des promoteurs privés ou publics, utilisateurs ou vendeurs des locaux qu'ils construiront. La contribution à fonds perdus de la CUD devrait se limiter aux espaces publics (aménagement des rues, des places et des infrastructures hors site) et son apport pour ces réalisations pourrait se faire par la cession gratuite à la société promotrice des terrains. Dans le cas, probable où il serait nécessaire de comprendre dans le périmètre des terrains privés, on peut penser que la mise en place d'une ZAC serait facile, car normalement une telle opération est génératrice de plus-values élevées. Si toutefois certains refusaient une telle intégration dans le projet ou une vente amiable, la procédure d'expropriation pourrait être utilisée, les parties publiques du programme justifiant une DUP.

### **17.3.3 Estimation des apports de l'autorité publique**

Pour être efficace un tel projet doit atteindre assez rapidement une taille critique que l'on estime à 10 ha (100.000 m<sup>2</sup>) sur 5 ans. Le projet pourra ensuite être progressivement étendu en fonction des besoins et de la capacité du site. Il semble qu'une surface totale de 30 ha constitue un objectif correct dans une ville comme Douala (300.000 m<sup>2</sup>, soit environ 0.1 m<sup>2</sup> par habitant). La part de terrains publics ne devrait pas être inférieure à 60 % dans la première phase, et pourrait diminuer dans la seconde, vu que la dynamique économique serait lancée. Dans un tel projet le COS est de l'ordre de 2, et le CUS de 0,5. Il y aurait donc à cons-

truire environ 200.000 m<sup>2</sup> de plancher en 5 ans (40.000 par an) et à aménager 50.000 m<sup>2</sup> d'espaces publics.

Si la collectivité territoriale met sa part de terrains gratuitement à disposition (où à un prix symbolique) la société ou l'établissement public d'aménagement seraient en mesure de financer l'aménagement des surfaces publiques et probablement une partie significative des équipements publics et collectifs<sup>62</sup>.

Il s'agit donc de la part de l'Autorité publique, essentiellement de mettre à disposition des terrains qu'elle possède déjà et qui sont extrêmement mal valorisés, et d'organiser une opération génératrice de plus values suffisantes pour doter la ville, sans autres dépenses de sa part, d'un centre attractif et d'équipements collectifs centraux.

---

<sup>62</sup> Selon les informations recueillies rapidement en cours d'étude, et qui demandent à être précisées, le m<sup>2</sup> constructible dans cette zone, en imaginant un COS de 1,5 sur les parties cessibles, peut-être estimé à environ 500.000 FCFA /m<sup>2</sup>. En déduisant 40 % des surfaces qui doivent être réservées à la voirie et aux espaces publics, un ha cédé correspond donc à un apport à la société d'aménagement de l'ordre de 3 milliards FCFA. On voit donc que par le simple fait de mettre en valeur des terrains aujourd'hui quasiment inutilisés, l'Autorité Publique pourrait complètement contrôler l'opération.

## 18. AMÉLIORER LA GESTION DES ESPACES PUBLICS

### 18.1 Préambule

La salubrité, la gestion des espaces publics et l'embellissement de la ville sont des priorités fortes de développement de la ville de Douala. Si l'amélioration des espaces publics n'a pas été classée comme prioritaire lors des ateliers participatifs réunissant les acteurs de la société civile, elle n'en demeure pas moins un composante essentielle de l'amélioration du cadre urbain de la ville.

La stratégie d'amélioration de la gestion des espaces publics développée dans le cadre du CDS est :

- > d'élargir et d'adapter le champ d'intervention de la CUD sur les différentes catégories d'espaces publics identifiés (espaces vert, grandes artères, espaces local des quartiers) ;
- > d'exploiter le potentiel de partenariat Public/Privé pour l'aménagement et la gestion des espaces publics ;
- > de concevoir des espaces publics répondant aux besoins des habitants
- > d'améliorer la sécurité des espaces publics de Douala ;
- > de diversifier les approches (réglementation, communication, contrôle) visant une meilleure maîtrise de l'occupation du domaine public

### 18.2 Description des actions

La mise en œuvre de la stratégie d'amélioration des espaces publics de Douala et de leur gestion repose sur trois principales actions.

#### 18.2.1 Elaboration d'un programme d'aménagement à court-moyen terme des espace publics de la ville de Douala

Le programme d'action à court terme de la CUD doit servir de support à la recherche de financement (public ou privés) mais également de rendre cohérente son action sur les espaces publics.

Cette étude, doit notamment permettre de préciser :

- > la localisation des principaux espaces publics et cheminement piétons ;
- > la description des sites identifiés : accessibilité, statut foncier, etc
- > L'analyse des sites : identification des principaux usages en concertation avec les associations existantes et usagers.

Le résultat attendu de cette étude est d'établir un programme d'action, comprenant, pour chaque espace public identifié une « fiche projet » détaillant :

- > les principales options d'aménagement retenues (variables en fonction des « niveaux d'aménagement » ou « niveau de service », qui servira à l'élaboration du cahier des charges de réalisation des aménagement ;
- > la mise en œuvre institutionnelle précisant les responsabilités des acteurs impliqués (au sein de la CUD, éventuellement des Communes, mais également auprès des propriétaires fonciers, concessionnaires, etc.) ;
- > une estimation sommaire des coûts d'aménagement (variable en fonction des options d'aménagement retenus)
- > les possibilités de financement des investissements et les choix des modes d'entretien.

Cette identification des projets requiert une concertation avec les principaux usagers des espaces. Cette concertation devra se réaliser par étape, dans le cas des espaces communautaires, l'arbitrage final de l'aménagement retenu devra être fait en concertation avec les usagers/habitants et seulement après que le financement du projet sera garanti.

### **18.2.2 Opération d'aménagement à court terme d'espaces publics à entreprendre par la CUD**

La CUD peut engager une série d'actions pour préparer le programme d'intervention sur ses espaces publics. Ces actions sont déclinées par types d'espaces publics identifiés :

#### **> Principaux espaces publics et espaces verts :**

La CUD, via la DEPUD et le département environnement (DUCE), peut dès à présent entamer le travail de pré-identification des espaces publics.

#### **> Artères principales/ grandes rues commerciales :**

Les actions de concertations liées aux grands travaux de voirie actuellement menées par la CUD doivent être étendues aux:

- boulevard de la liberté (Akwa)
- boulevard de la république (Akwa) ;
- avenue Douala Manga Bell (Bali)
- avenue de l'Indépendance (New Bell)

Cette concertation doit être menée conjointement par le service ingénierie sociale de la CUD et la DIRLUT.

#### **> Espaces public des quartiers de l'agglomération :**

La DEPUDD doit saisir l'opportunité des projets de quartiers en cours comportant un volet aménagement d'espaces publics (cas du projet de New Bell, projet PDUE) pour capitaliser ces expériences et établir une stratégie à l'échelle locale.

Cette capitalisation doit permettre à la CUD de se positionner sur :

- l'implication de la société civile : quels représentants identifier et à quelle étape du projet ;
- les possibilités d'aménagements en fonction des usages identifiés (aires de jeux, « Boukarou » communautaire, etc)
- les couts réels des travaux d'aménagement.

Cette démarche de projet pilote est particulière à la thématique des espaces publics puisque pour les autres services urbains (accès à l'eau, collecte des déchets solides, voirie), de nombreux projets pilotes ont déjà été menés sur la ville de Douala.

#### **18.2.3 Connaissance de l'occupation du domaine public et exploitation fiscale**

L'inventaire de l'occupation du domaine public relève autant d'un objectif d'amélioration de la gestion des espaces publics de la ville que de celle des ressources financière de la CUD (collecte des patentes et licences).

Cet inventaire doit localiser l'ensemble des kiosques, boxes, panneaux publicitaires et réseaux des câblo-opérateurs sur les grandes artères de la ville, mais également sur les principaux marchés de la ville (préalable à l'élaboration d'un schéma directeur des équipements marchands préconisés identifié comme action stratégique du CDS).

Pour être exploitable, l'ensemble de ces données devront être reportées sur le SIG de la ville de Douala.

Le recensement doit être obligatoirement complété par une série de recommandation sur la gestion de l'occupation du domaine public, en précisant :

- > Les modalités d'accroissement des recettes
- > L'amélioration du suivi du recouvrement
- > L'optimisation du contrôle de l'occupation du domaine public

## **18.3 Les moyens de mise en œuvre**

### **18.3.1 Mise en œuvre du plan vert et des projets d'aménagements ponctuels**

L'élaboration du programme d'action à court terme peut être conduite en interne, par une intervention conjointe de la DUCE et la DEPUD, avec un appui extérieur (sous forme d'assistance technique) à rechercher auprès des partenaires de la CUD (coopération décentralisée avec l'IRCOD, Bordeaux, réseau du PDM ou City Alliances). La conception paysagère et architecturale des espaces publics (places, jardins) doit cependant être confiée à des bureaux d'études (architectes ou paysagiste) locaux et/ou internationaux. Pour les projets ponctuels de réaménagement des grandes artères de la ville (type boulevard Amadou Ahidjo), une personne ou « point focal » doit être nommée au sein de la CUD pour suivre l'avancement des projets (service concernés à définir). Cette personne doit être l'interface entre la future association de riverains, les potentiels financeurs de l'aménagement (privés ou bailleurs publics) et les autres services de la CUD.

### **18.3.2 Occupation du domaine public et exploitation fiscale**

L'étude sur l'inventaire des boutiques des principaux marchés et la location des câblo-opérateurs sur le domaine public est actuellement menée par les services de la CUD (projet PADUDY- financement AFD). L'étude sur l'occupation du domaine public et son exploitation fiscale exige les préalables suivants :

- > un accord contractuel avec les services fiscaux de l'Etat (DGI) pour la transmission de leur recettes collectées. L'objectif est d'obtenir que ces données soient transmises informatiquement et harmonisées avec les logiciels et bases de données existantes de la CUD (logiciel SIMBA). La fréquence de transmission des données et leur format reste à définir
- > une réorganisation de la Recette Municipale pour optimiser ses capacités de recouvrement des créances de la CUD.
- > une restructuration du SIG et mises à jour des données de base de l'observatoire urbain de la CUD (DEPUDD).
- > un renforcement des capacités d'intervention et des missions confiées à la DIRLUT. La Direction de la Lutte contre de Désordre Urbain est au cœur du dispositif de gestion du domaine public. Ses activités de contrôle de l'occupation de l'espace public (exemple d'intervention sur le carrefour Ndokoti ou pour la libération de l'entrée Est de la Ville) doivent être renforcées matériellement et humainement.

## **18.4 Délais et Coût estimatif des actions**

L'ensemble des actions identifiées peut être immédiatement lancé par la CUD. Les coûts d'aménagements des espaces publics réalisés sur budget interne ou en partenariats public/privé sont relativement faibles.

## **18.5 Les intervenants**

Le caractère transversal de l'intervention sur le domaine public exige une forte coordination verticale (entre les différentes administrations territoriale) et horizontale (entre les services et directions de la CUD).

### **18.5.1 Les directions et départements de la CUD**

L'élaboration du « plan vert » de la ville doit être menée par la DEPUDD et la DUCE, en coordination étroite avec la DIRLUT et la DAF. La CUD (service communication) doit poursuivre son effort de partenariats avec les opérateurs du secteur privés présents à Douala.

### **18.5.2 Les administrations centrales**

La gestion du domaine public et son exploitation fiscale implique au niveau central le MINFI et le MINATD. Une commission a récemment été mise en place entre ces ministères et la CUD. Au sein de cette dernière, les actions identifiées (inventaire du domaine public et amélioration des recettes propres) doivent être prioritairement pilotées par la DAF, la DIRLUT et le service SIG de la DEPUD.

### **18.5.3 Les autres partenaires publics impliqués dans la gestion des espaces publics**

L'amélioration de la gestion du domaine public (salubrité et sécurité) nécessite une forte concertation entre la CUD (DIRLUT) et les Forces de maintien de l'Ordre de Douala. La collaboration avec le concessionnaire HYSACAM (concernant la propreté des espaces publics, les actions de sensibilisation avec les « journées de la propreté ») doit être poursuivie.

## **18.6 Les arrangements institutionnels**

A moyen terme l'aménagement de certains espaces publics de la ville (comme la base Elf) exige de la CUD d'initier les négociations foncières auprès :

- > du MINDAF pour la rétrocession des terrains du domaine public de l'état vers la collectivité
- > et des agences publics (type PAD) pour une mise à disposition d'une partie des espaces disponibles au sein des grands équipements de la ville (terrain non utilisés de l'aéroport, du port et du terrain CAMTEL de Bependa) (voir également action stratégique du CDS de « création d'une agence foncière à Douala »).

L'aménagement des places principales, grandes artères et espaces publics locaux des quartiers n'est pas contraint par ces questions de rétrocession, les actions peuvent être engagées indépendamment de ces négociations foncières.

## 18.7 Effets attendus et indicateurs de suivi

Les projets d'aménagement des espaces publics de la ville visent principalement :

- > l'amélioration du cadre de vie urbain et de l'image de la ville ;
- > de lutte contre l'insalubrité et la pollution en assainissant et garantissant la propreté des espaces aménagés (diminution possible des maladies liés à la pollution du milieu)
- > d'amélioration des conditions de circulation et de déplacement par le traitement adéquat des carrefours et des principales artères (fluidification du trafic, réduction des temps de déplacements),
- > de renforcement de l'offre en activités de loisirs, culturelles et sportives qui est à ce jour très faible dans la ville de Douala (mesurable par le nombre de nouveaux équipements construits, les distances d'accès à ces équipements, leur fréquentation)
- > de renforcement de la sécurité des personnes et des biens (diminution des agressions dans l'espace public)

## 18.8 Recherche de financement

La CUD doit mettre en place une stratégie de financement des projets d'aménagement en fonction des types ou l'échelle des projets concernés. Une partie des travaux d'aménagements (rues, accotement et ronds point du centre ville) peuvent être financés sur fond propres de la CUD.

Pour les plus importants projets d'aménagement, le partenariat PP et le fonctionnement « par projet » doit être poursuivie moyennant :

- > l'élaboration d'un cadre clair d'intervention sur les espaces publics, permettant d'aller démarcher les potentiels investisseurs ;

- > la diversification du type d'opérateurs sélectionnés pour l'entretien (horticulteurs, association, etc.) mais surtout l'établissement d'un cadre transparent de négociation de leurs contrats.

Parallèlement, le financement des projets d'aménagement d'espaces communautaires (à l'échelle locale des quartiers) doit être prioritairement proposé à certains bailleurs (comme par exemple les organismes de coopération décentralisée)

## 18.9 Actions complémentaires

Dans l'optique d'une amélioration des espaces publics, une série d'actions complémentaires ont été identifiées par la CUD. Il s'agit :

- > de la création d'une pépinière municipale (sous contrat de concession) qui permettrait à la CUD de pouvoir s'approvisionner en espèces végétales correspondant à ses besoins ;
- > de l'appui au secteur de l'horticulture et professionnalisation des métiers de l'aménagement paysager qui ne sont actuellement pas valorisés au Cameroun ou relégué au secteur informel. L'action pourrait prendre la forme d'une coopération avec les acteurs de la filière ou académique via des écoles d'architectures paysagères (ex : écoles de Versailles). L'objectif (à moyen terme) pourrait être de créer un centre de formation en botanique, arboriculture, horticulture et conception paysagère avec l'assistance de la coopération décentralisée et des écoles d'architecture paysagère.
- > de la création d'un événement porteur de retombées médiatiques bénéfiques à l'image de Douala comme la semaine florale ou l'organisation d'un événement de type Floralties

---

# ANNEXES

---

## 19. QUESTIONNAIRE RELATIF AUX AXES STRATEGIQUES

### 19.1 Préambule

Un peu plus d'une centaine de participants des Autorités communales, des services déconcentrés de l'Etat, des opérateurs de l'économie formelle et informelle, des concessionnaires de services publics et de la société civile ont participé à l'atelier de concertation du 11 novembre 2009 à Douala.

Ils se sont exprimés oralement à l'issue de l'exposé des propositions des axes stratégiques et des actions qu'ils sous-tendent et ont exprimé leur préférence à travers le questionnaire ci-dessous.

Le dépouillement de ce questionnaire a permis d'établir une première priorisation des actions de la Stratégie qui figure plus loin.

## 19.2 Douala CDS. Formulaire d'évaluation. 11/11/2009

### Groupe auquel appartient la personne qui répond

Autorités communales     Serv. Publics décentralisés     Assoc. Quartiers, soc civile   
 Opérateurs éco formels     Opérateurs éco informels     Concessionnaires serv publics

Axes	Actions	Priorité			
		Nulle	Plutôt faible	Plutôt forte	Forte
1. Routes d'accès revêtues dans les quartiers	Délimiter et préparer un document de projet pour 2010-2025 pour plusieurs quartiers et réaliser les premières tranches				177
2. Réorganiser le système des marchés	Engager une action globale pour localiser de nouveaux marchés				
	Aménager de nouveaux marchés le long des entrées Est et Ouest.				
3. Gestion des espaces publics	Mettre au point un dispositif pour le montage et le financement des actions ultérieures				
4. Sécurisation des ressources publiques	Etablir un accord institutionnel pour un CDMT national/régional et un guide de procédure pour la planification financière et la contractualisation				
5. Coordination technique des opérateurs publics	Mettre en place un arrangement institutionnel, puis instituer une autorisation préalable aux ouvertures de chantiers				
6. Assurer la cohérence entre la CUD et les concessionnaires	Mettre en place un arrangement institutionnel, puis institutionnaliser les relations juridiques entre CUD et AES SONEL, Camwater, CDE et Camtel				
7. Création de réserves foncières	Créer une agence foncière et la doter de terrains de l'Etat et des Communes				
	Moderniser le cadastre et sa gestion				
8. Améliorer la compétitivité économique Aire métropolitaine  Agglomération	Améliorer la route Bekoko-Limbé				
	Réserver les terrains pour une future liaison ferroviaire entre Douala-Edéa-Limbé				
	Construire la route directe Douala Nord-Yabassi				
	Réserver les tracés des voies nouvelles qui devront traverser Edéa				
	Promouvoir une zone logistique à Douala Est près du port et de la ville				
	Réserver les terrains pour une grande zone industrielle à l'Est de Douala				
9. Développement d'un « centre urbain »	Mettre en place une agence ad hoc chargée de la maîtrise d'ouvrage et de la gestion				
10. Programme environnemental	Action de drainage des eaux pluviales				
	Action traitement des eaux usées				
	Schéma directeur des déchets solides				

Mettre une croix par ligne et au maximum 5 dans chaque colonne ( équilibrer au mieux de façon à avoir 5 « nulle », 5 « plutôt faible », 5 « plutôt forte », 5 « forte » répartis sur les 20 actions proposées).

## 19.3 Résultats

Axes	Actions	Priorité			
		Nulle	Plutôt faible	Plutôt forte	Forte
<b>1. Routes d'accès revêtues dans les quartiers</b>	Délimiter et préparer un document de projet pour 2010-2025 pour plusieurs quartiers et réaliser les premières tranches	1%	10%	23%	65%
<b>2. Réorganiser le système des marchés</b>	Engager une action globale pour localiser de nouveaux marchés	5%	17%	40%	38%
	Aménager de nouveaux marchés le long des entrées Est et Ouest.	9%	19%	31%	41%
<b>3. Gestion des espaces publics</b>	Mettre au point un dispositif pour le montage et le financement des actions ultérieures	1%	31%	41%	27%
<b>4. Sécurisation des ressources publiques</b>	Etablir un accord institutionnel pour un CDMT national/régional et un guide de procédure pour la planification financière et la contractualisation	10%	21%	34%	35%
<b>5. Coordination technique des opérateurs publics</b>	Mettre en place un arrangement institutionnel, puis instituer une autorisation préalable aux ouvertures de chantiers	11%	27%	38%	24%
<b>6. Assurer la cohérence entre la CUD et les concessionnaires</b>	Mettre en place un arrangement institutionnel, puis institutionnaliser les relations juridiques entre CUD et AES SONEL, Camwater, CDE et Camtel	8%	17%	45%	31%
<b>7. Création de réserves foncières</b>	Créer une agence foncière et la doter de terrains de l'Etat et des Communes	14%	30%	22%	34%
	Moderniser le cadastre et sa gestion	7%	24%	33%	36%
<b>8. Améliorer la compétitivité économique</b>	Améliorer la route Bekoko-Limbé	22%	25%	28%	24%
	Réserver les terrains pour une future liaison ferroviaire entre Douala-Edéa-Limbé	18%	31%	22%	29%
	Construire la route directe Douala Nord-Yabassi	18%	19%	27%	36%
	Réserver les tracés des voies nouvelles qui devront traverser Edéa	29%	29%	26%	16%
	Promouvoir une zone logistique à Douala Est près du port et de la ville	20%	34%	24%	23%
	Réserver les terrains pour une grande zone industrielle à l'Est de Douala	19%	20%	30%	31%
<b>9. Développement d'un « centre urbain »</b>	Mettre en place une agence ad hoc chargée de la maîtrise d'ouvrage et de la gestion	27%	27%	32%	14%
<b>10. Programme environnemental</b>	Action de drainage des eaux pluviales	3%	4%	25%	68%
	Action traitement des eaux usées	14%	19%	32%	34%
	Schéma directeur des déchets solides	19%	22%	35%	24%

Axes	Actions	Priorités	POURCENTAGE DES VOIX EXPRIMEES GLOBALEMENT	POURCENTAGE DES VOIX EXPRIMEES PAR GROUPE	POURCENTAGE PONDERE DE L'IMPORTANCE DES GROUPES DES VOIX EXPRIMEES
1. Routes d'accès revêtues dans les quartiers	Délimiter et préparer un document de projet pour 2010-2025 pour plusieurs quartiers et réaliser les premières tranches	1			
2. Réorganiser le système des marchés	Engager une action globale pour localiser de nouveaux marchés	3			
	Aménager de nouveaux marchés le long des entrées Est et Ouest.	5			
3. Gestion des espaces publics	Mettre au point un dispositif pour le montage et le financement des actions ultérieures	7			
4. Sécurisation des ressources publiques	Etablir un accord institutionnel pour un CDMT national/régional et un guide de procédure pour la planification financière et la contractualisation	6			
6. Assurer la cohérence entre la CUD et les concessionnaires	Mettre en place un arrangement institutionnel, puis institutionnaliser les relations juridiques entre CUD et AES SONEL, Camwater, CDE et Camtel	4			
10. Programme environnemental	Action de drainage des eaux pluviales	2			