

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA

STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE LA VILLE DE DOUALA  
ET DE SON AIRE METROPOLITAINE



## FORMULATION DES AXES STRATÉGIQUES



RAPPORT PROVISOIRE

JANVIER 2009

**Direction** : Fred WENGER et Jacques BARBIER

**Coordination** : Jean GRANJUX

**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 1722 - 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

1. CONSTAT ET POSITIONNEMENT A L'ISSUE DU DIAGNOSTIC	4
2. FORMULATION DES AXES STRATEGIQUES PROPOSES PAR LE BUREAU D'ETUDES	5
2.1 Enumération des axes stratégiques	5
2.2 Description des axes stratégiques	5
A/ Améliorer les conditions d'accès aux services de base dans les quartiers	5
B/ Constituer des réserves foncières publiques	8
C/ Coordonner la programmation des investissements	10
D/ Coordonner les projets et les interventions des acteurs publics	11
E/ Renforcer le contrôle de la CUD sur les services publics	13
F/ Renforcer la compétitivité territoriale pour favoriser le développement économique	14
G/ Améliorer l'attractivité urbaine et la qualité du centre urbain	17
H/ Renforcer le dispositif des grands marchés et accompagner le secteur informel	18
I / Gérer l'espace et prendre des mesures propres à en assurer le meilleur usage	20
J / Améliorer l'environnement	22
3. CONFORMITE DES PROPOSITIONS AVEC LES OBJECTIFS	25
4. CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS DE TRAVAIL	27
4.1 Remarques sur la nature des options stratégiques	27
4.2 Programme de travail proposé	28

## 1. CONSTAT ET POSITIONNEMENT A L'ISSUE DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic réalisé a clairement mise en évidence les avantages de la position de Douala sur le plan national et international, mais aussi les contraintes résultant des défaillances des infrastructures, de la pauvreté et d'une certaine faiblesse de la gouvernance du territoire urbain.

L'atelier de validation du diagnostic a permis de constater une large convergence entre les acteurs urbains et les experts du bureau d'étude sur la description et l'interprétation de la situation actuelle, des causes qui ont conduit à la dégradation des infrastructures et services urbains et des améliorations enregistrées au cours des dernières années.

Les ressources financières réduites, une faible coordination entre les principaux acteurs publics au niveau central et régional, d'une part et des collectivités territoriales, le développement du secteur informel et l'occupation anarchique des vastes étendues par de l'habitat non réglementaire et l'auto-construction ont sévèrement limité les effets des investissements et des efforts consentis.

Le diagnostic a ainsi complètement confirmé la nécessité et l'opportunité de mettre en oeuvre une stratégie mieux concertée, engageant l'ensemble des acteurs dans une succession d'actions coordonnées pour contribuer à l'obtention des résultats énoncés par les Termes de référence de l'étude, savoir :

*« (i) 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 de promouvoir de nouvelles activités.*

*(ii) améliorer le gouvernance urbaine à travers notamment un cadre institutionnel rénové et adapté au contexte .*

*(iii) 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 être tirés par des mesures d'accompagnement appropriées.*

*Une attention particulière sera également apportée aux dysfonctionnements qui entravent l'accès de la population à la sécurité foncière et favorisent en conséquence la précarité de l'habitat. »*

En outre, vu la pénurie de moyens, une attention particulière devra être accordée à la rentabilité économique et sociale des mesures envisagées, de manière à réaliser celles qui entraînent le maximum de résultats à moyen et long terme pour un coût réduit, comme par exemple la prévention des désordres futurs.

## 2. FORMULATION DES AXES STRATEGIQUES PROPOSES PAR LE BUREAU D'ETUDES

### 2.1 Enumération des axes stratégiques

Sur la base du diagnostic, complété par les résultats des ateliers du 11 décembre 2008, les propositions du bureau d'études sont les suivantes.

- A.* Améliorer les conditions d'accès aux services de base dans les quartiers
- B.* Constituer des réserves foncières publiques
- C.* Coordonner la programmation des investissements
- D.* Coordonner les projets et les interventions des acteurs publics
- E.* Renforcer le contrôle de la CUD sur les services publics
- F.* Renforcer la compétitivité territoriale pour favoriser le développement économique
- G.* Améliorer l'attractivité urbaine et la qualité du cadre urbain
- H.* Renforcer le dispositif des grands marchés et accompagner le secteur informel
- I.* Gérer l'espace et prendre des mesures propres à en assurer le meilleur usage
- J.* Améliorer l'environnement

### 2.2 Description des axes stratégiques

#### **A/ Améliorer les conditions d'accès aux services de base dans les quartiers**

##### **> Objectif**

Favoriser la pénétration de réseaux de voirie dans les quartiers spontanés peu denses et imposer, dans le futur le respect des emprises nécessaires

Ce type d'intervention est à prévoir dans les quartiers peu denses des périphéries pour structurer et préserver les emprises des voies de circulation futures. Ces voies permettront en temps voulu de créer à moindre coût les infrastructures de services publics pour les habitants. Ces réseaux atténueront les effets de la pauvreté et amélioreront les conditions de vie en matière d'accès, de transport, d'adduction d'eau, d'électrification, d'assainissement et d'accès aux services publics (enseignement, santé, sécurité, etc.).

### > Propositions à développer.

- > Déterminer des voiries tertiaires, densité, typologie, etc. dans des maillages de l'ordre du Km<sup>2</sup>, découpés en maillage de 250m de côté soit environ 6 ha permettant à chaque famille de gagner la route à quelques 100-150m et de bénéficier ensuite de branchements proches pour les services publics. Définir un principe de desserte et de maillage.
  - > Vérifier la faisabilité des trames sur deux ou trois exemples de quartiers
  - > Définir les moyens de libérer les emprises nécessaires à la voirie, examiner avec le MINDAF les possibilités d'acquérir ces emprises et de les inscrire au domaine Public de l'Etat ou des communes.
  - > Examiner avec la MINDUH et la CUD les possibilités d'appliquer le « permis d'implanter » prévu par la loi 2004/003
- Proposer une procédure pour cette opération de récupération des emprises et définir les rôles des différentes institutions.
- > Identifier les moyens nécessaires (coûts, engagements annuels...)
  - > Estimer les effets de cette extension des voiries tertiaires sur les consommations en eau potable et électricité et voir avec les concessionnaires les mesures prendre pour que cette demande puisse être satisfaite.
  - > Organiser le contrôle de la prévention des emprises.

### > Condition de mise en œuvre

La décision d'engager la mise en œuvre d'un programme de pénétrantes dans les quartiers ne relève que de la CUD et peut donc être mise en œuvre assez rapidement lorsque le bouclage financier de ce programme sera assuré.

A raison d'environ 60 km<sup>2</sup> de zone occupée par des quartiers populaires desservis pas des routes en terre, le programme de pénétrante à créer serait d'environ 240 kml de nouvelles voiries de 7 ml de largeur en moyenne.

Il ne semble pas a priori nécessaire de retracer des voies au sein des quartiers qui imposeraient des déguerpissements, ces pénétrantes pouvant aisément prendre place sur les emprises publiques des voies en terre existantes. Des recalibrages ponctuels seront certainement nécessaires mais ne devraient pas donner lieu à des opérations de recasement (une des conditions de ce programme serait précisément de les éviter).

Partant de là et avec l'ajout de caniveaux, d'éclairage public et l'enfouissement de réseau d'eau primaire, on peut estimer en première approximation aux environs de 500 M Fcfa/km le coût global de mise en œuvre de ces pénétrantes.

Ainsi la mise en œuvre d'un programme visant la réalisation de 240 km de nouvelles voies de désenclavement des quartiers peut être estimée à 120 Mds Fcfa. Cette estimation est à comparer avec celle deux fois plus forte pour aménager les entrées est et ouest de Douala. Les impacts sociaux, économiques et environnementaux décrits succinctement ci-après doivent permettre de soupeser l'intérêt des engagements publics dans ces opérations.

#### **> Impact social**

Ce programme d'amélioration de la desserte des quartiers est susceptible de concerner 50 à 60% de la population de Douala soit entre 900.000 à 1.000.000 de personnes.

Outre la facilité quotidienne d'accès et de déplacements qu'amèneront ces pénétrantes, elles diminueront les temps d'accès aux structures de santé, aux structures scolaires, aux lieux d'emplois, aux lieux de services et faciliteront l'accès au réseau d'eau potable.

L'impact social de cette mesure est donc très important et à la hauteur des attentes des Doualais tels qu'ils ont pu l'exprimer à maintes reprises dans les diverses enquêtes menées sur l'amélioration de leurs conditions de vie.

#### **> Impact économique**

Les réductions de temps de déplacement apportées par ce programme se traduisent pour la plupart en économie directe pour se déplacer et offre par ailleurs une plus grande latitude pour les forces vives de la population pour rechercher des emplois et développer des activités.

L'apport d'éclairage public contribue également à prolonger les activités de services le long des voies le soir tombé et ainsi à augmenter le potentiel d'activités, ceci engendrant des retombées économiques directes dans les quartiers.

Sur le plan de la mise en œuvre de ce programme, ces pénétrantes qui ont a priori qu'une vocation de desserte et non de transit peuvent être aménagées au cas par cas moyennant l'emploi de technique HIMO (pavé de béton) facilement maintenable et surtout fortement génératrice de retombées d'investissements dans les quartiers. Ainsi, entre un bon quart à un tiers de l'investissement global peut revenir directement dans les quartiers sous forme de salaires et générés indirectement des activités de services. Cet effet de relance par une politique de grands travaux est actuellement employé en Europe pour redynamiser l'économie.

A moindre titre, rendre carrossable des voies qui ne l'étaient pas jusqu'alors contribuera à augmenter le parc de véhicules, à augmenter le nombre de déplacements et par conséquent à accroître la consommation de carburant qui elle-

même est génératrice de retombées non négligeables en taxes pour le budget de l'Etat. Il est à noter que cet effet est antagoniste avec la volonté de développer des projets environnementaux à travers lesquels on recherche plutôt à freiner le développement du transport motorisé individuel.

#### **> Impact environnemental**

L'amenée de réseau d'eau au cœur des quartiers permettra une réduction significative de l'occurrence des maladies hydriques et peut ainsi améliorer de manière radicale les conditions sanitaires d'une partie de la population.

L'installation d'antennes d'éclairage public est également de nature à améliorer les conditions de sécurité dans les quartiers ce dont la plupart des gens se plaignent actuellement.

La disposition de caniveaux est une mesure visant à atténuer les effets des fortes pluies et permettant un drainage des quartiers qui ne laisse pas certaines zones impraticables pendant plusieurs jours. Ils permettront en même temps une meilleure évacuation des eaux usées qui restent des vecteurs de maladies hydriques.

Les nouvelles voies permettront enfin à Hyscam de pénétrer au cœur des quartiers et d'améliorer sensiblement le taux de collecte des ordures ménagères.

L'ensemble de ces mesures présente un impact environnemental très positif.

### **B/ Constituer des réserves foncières publiques**

#### **> Objectif**

> Développer la régulation et la gestion foncière pour préserver les possibilités futures de l'action publique.

> Instaurer une pratique de gestion foncière permettant de préserver pour l'avenir les emprises dont les pouvoirs publics auront besoin pour équiper la ville en général et les quartiers.

#### **> Propositions à développer**

> Créer les conditions de coordination entre MINDAF et CUD pour intervenir sur la base de documents d'urbanisme simplifiés ou de simples plans d'alignement, mais aussi de simples accords avec les propriétaires coutumiers pour se procurer les emprises nécessaires et les réserver à long terme.

> Dynamiser la gestion des propriétés publiques, pour permettre par des échanges, des achats ou des compensations (donner un coefficient d'occupation plus élevé sur les parties restantes), mais aussi par une meilleure valorisation

des terrains publics cédés en concession ou même vendus, de générer des ressources pour l'acquisition de nouvelles parcelles.

#### > **Travaux pour la phase suivante**

- > Identifier l'état du foncier public de l'Etat et des communes dans le département du Wouri et les villes de l'aire métropolitaine pour faire un véritable inventaire des biens fonciers publics Identifier les parcelles relevant encore du domaine national dans les périphéries urbaines.
- > Examiner avec le MINDAF les moyens juridiques et pratiques pour acquérir des terrains, estimer les recettes possibles et les dépenses nécessaires pour une gestion foncière dynamique.
- > Proposer les décisions et mesures propres à promouvoir une gestion proactive du foncier public, y compris la constitution et la gestion des réserves foncières prévues par les lois sur la décentralisation.
- > Possibilité de combiner les mesures urbanistiques et foncières pour obtenir des terrains, (relation CUD/MINDAF, et autres acteurs /MINDAF, processus de décision sur les acquisitions, etc...)

#### > **Condition de mise en œuvre**

L'adoption de cet axe stratégique nécessite de toute évidence une clarification au niveau de la propriété foncière à Douala. Cet effort de clarification ne peut être entrepris que grâce au concours actif du MINDAF et du Cadastre de la CUD.

Les modalités de coordination de l'emploi de ces réserves avec les autres ministères pourvoyeurs d'équipements publics est à définir afin d'ajuster le rythme de constitution des réserves aux besoins des administrations.

La constitution de réserves foncières qui, a priori, concernera en partie les terrains coutumiers nécessitera des moyens significatifs.

#### > **Impact social**

La constitution de réserves foncières est un préalable indispensable pour ensuite pouvoir implanter dans les extensions urbaines les équipements socio-économiques publics (scolaires, sanitaires, marchands, administratifs) qui font pour l'instant défaut dans la plupart des quartiers péri-centraux.

L'apport d'équipements publics est de nature à augmenter l'offre en matière de services essentiels (éducation, santé, marchés) et à ne pas laisser à la seule initiative privée la fourniture de ces services, dont la qualité échappe bien souvent au contrôle des instances publiques.

Réinstaurer progressivement l'accès à ces services publics en priorité aux classes les moins favorisées permettrait d'atténuer les clivages sociaux et réactiver l'ascenseur social (surtout dans le domaine de l'éducation).

#### **> Impact économique**

L'achat de terrains de matière anticipée permet de bénéficier de prix d'acquisition moins élevé que lorsque l'urbanisation est déjà engagée et qu'une pression foncière induite par la poussée de l'urbanisation s'exerce. En cela, l'anticipation dans la constitution de réserves foncières peut être considérée comme bénéfique pour les finances publiques.

#### **> Impact environnemental**

Sans objet

### **C/ Coordonner la programmation des investissements**

#### **> Objectif**

Organiser une planification glissante à 5 ans des ressources financières investies par l'Etat, la CUD, les autres communautés urbaines de l'aire métropolitaine et les autres opérateurs publics ou parapublics (PAD ; ADC) et les concessionnaires (CAMRAIL ; CAMWATER ; CDE ; etc.) permettant d'avoir une visibilité sur l'ensemble des actions en cours ou prévues par les divers opérateurs

#### **> Proposition à développer**

- > Définir une plateforme commune de planification et qui réunisse les acteurs et opérateurs pour :
  - une gestion proactive des ressources et des projets
  - la négociation des ressources avec l'Etat principal contributeur
  - coordonner les engagements à négocier avec les bailleurs.
- > Identifier les ressources financières disponibles et des perspectives
- > Evaluer les effets financiers de la décentralisation
- > Evaluer les programmes d'investissements et des capacités d'engagement des concessionnaires et des opérateurs publics
- > Identifier le total des engagements financiers
- > Evaluer l'évolution possible de ces moyens en volume sur une période de 10 ans

#### **> Condition de mise en œuvre**

Cet axe stratégique ne repose que sur le bon vouloir des différents acteurs publics ou parapublics et ne nécessite que peu de moyens pour sa mise en œuvre. Il s'agit avant tout d'un effort de clarification et de transparence touchant à la programma-

tion de l'action publique, ce qui sous-entend qu'une certaine stabilité budgétaire soit acquise afin d'envisager une programmation pluriannuelle glissante. Bien qu'il soit a priori naturel que la CUD assure ce rôle, l'Etat conserve un rôle central dans les moyens qu'il alloue aux collectivités et également dans l'accélération du processus de décentralisation.

Il convient donc de déterminer quel en sera le chef de file, avec quelles fréquences d'actualisation et quels supports cette coordination de la programmation pourra être effectuée et ensuite portée à connaissance.

Cette instance de programmation des investissements est censée regrouper les décideurs assistés de leurs responsables financiers.

#### **> Impact social**

Sans objet

#### **> Impact économique**

La mise sur pied d'une programmation d'investissements commune est généralement porteuse d'économies importantes dans la mise en œuvre de travaux d'équipement d'une zone donnée. A l'inverse, l'absence de coordination conduit parfois à des aberrations où il est nécessaire de casser des travaux à peine achevés. Cette coordination ne peut donc qu'être profitable à tous les acteurs publics ou privés intervenant pour une mission de service public (ou même simplement sur le domaine public). Les effets attendus d'une bonne coordination budgétaire sont donc très positifs.

#### **> Impact environnemental**

Sans objet

### **D/ Coordonner les projets et les interventions des acteurs publics**

#### **> Objectif**

> Développer une procédure de planification et de gestion concertée des grands projets.

> Développer une gestion commune des projets à l'échelle de l'aire métropolitaine mais surtout à l'échelle de l'aire urbaine de Douala pour optimiser, synchroniser et tirer avantage des complémentarités entre projets au bénéfice de la collectivité. Par exemple il y a certainement des synergies à créer entre les grands projets actuellement envisagés sectoriellement entrées Est, Ouest, Pont sur le Wouri, PAD, aéroport, université, et réseau primaire de voirie, etc.

### **> Proposition envisagée**

Créer une plateforme de planification (dans une structure existante ou à créer) qui réunisse les acteurs et opérateurs pour

- > Une coordination des projets 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 mainmise sur une partie au moins des emprises nécessaires auprès des riverains
- > L'examen de toutes les possibilités d'échanges et d'optimisation entre les acteurs publics

### **> Condition de mise en œuvre**

La mise en œuvre de cet axe est une suite logique de l'adoption de l'axe précédent : sans une bonne programmation des investissements, il paraît en effet délicat d'imposer une coordination sur des projets qui n'aurait pas été anticipée.

A l'instar de l'axe précédent, la réalisation de cet axe stratégique nécessite davantage une volonté politique de collaborer ensemble autour d'objectifs communs et d'efforts de transparence que la mise à disposition de moyens supplémentaires.

L'instance coordinatrice semble devoir être la CUD car elle est la seule à avoir une vision générale de l'aménagement de son territoire et à pouvoir coordonner utilement les acteurs (publics ou privés) qui participent à son aménagement.

La recherche de complémentarité et de synergie sur la mise en œuvre des projets doit être par ailleurs dévolue à une instance fédératrice, reconnue de tous, qui en l'occurrence ne peut être que la CUD elle-même.

L'implication des délégations provinciales des ministères clés dans la gouvernance de cette instance reste à définir.

### **> Impact social**

La recherche d'une maximisation de l'impact social (c'est-à-dire maximiser le nombre de bénéficiaires) doit être un objectif récurrent dans la conduite de cette coordination des projets.

### **> Impact économique**

Les effets de synergie et de complémentarité sur de projets concomitants est généralement source d'économies importantes dans les moyens d'interventions (publics ou privés) que leur réalisation nécessitent. Cette coordination amont qui se pratique dans toutes les collectivités d'Europe permet des gains

d'investissement dans la réalisation des projets comme de fonctionnement pour la gestion ultérieure des infrastructures réalisées.

#### > **Impact environnemental**

L'amélioration du contexte environnemental doit être également un objectif permanent mais qui dépend évidemment de la nature des projets à coordonner.

### **E/ Renforcer le contrôle de la CUD sur les services publics**

#### > **Objectif :**

> Développer le rôle de coordination et de contrôle de la CUD auprès des opérateurs publics

> 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

#### > **Axes à développer :**

> Assurer la représentation des pouvoirs Publics locaux dans les prises de décision des concessionnaires relatifs à leur territoire (AES Sonel, CAMWATER ; CAMRAIL ; CDE)

#### > **Condition de mise en œuvre**

Permettre un droit de regard de la CUD (et plus généralement des collectivités importantes) sur la stratégie des concessionnaires de services publics s'inscrit en droite ligne dans le processus de décentralisation. Cette entrée, sous une forme ou une autre, au conseil d'administration des concessionnaires de services publics pour obtenir un droit de regard sur les décisions qui concernent leur territoire relève d'une décision de l'Etat.

Il n'y a travers l'adoption de cet axe ni plus ni moins que la volonté de transférer une partie du pouvoir concédant aux collectivités locales, ce qui à moyen/long terme devrait logiquement leur revenir de plein droit.

Pouvoir influencer sur les choix stratégiques des concessionnaires s'inscrit également avec les deux axes précédents dans une stratégie globale de bonne gouvernance qui repose avant tout sur une décision politique.

#### > **Impact social**

La possibilité de la CUD d'interférer dans les choix d'investissement que font les concessionnaires doit être dictée par un souci de maximiser l'accès des services de base à la population (surtout l'accès à l'eau potable).

### **> Impact économique**

Pouvoir influencer sur les stratégies d'investissement des concessionnaires ne va pas forcément dans le sens d'une maximisation des profits de ces derniers.

Des exigences des collectivités qui ne seraient assorties de contrepartie sont vouées à créer des tensions contre-productives avec les concessionnaires.

Etablir un juste équilibre dans la répartition des risques et des profits consisterait à autoriser les collectivités à entrer au capital des sociétés concessionnaires de telle manière à promouvoir un véritable partenariat public privé qui responsabilise les parties prenantes et incite à des prises de décisions concertées et raisonnables.

### **> Impact environnemental**

La maximisation des objectifs environnementaux doit dicter la conduite des opérateurs de services publics. Cette démarche est, dans le cadre de l'adoption de cet axe stratégique, surtout valable pour l'extension de la collecte des ordures ménagères et les moyens respectueux de l'environnement qui seront mis en place pour leur traitement. Ces impacts sont plutôt à prendre en compte dans le cadre de l'axe J.

## **F/ Renforcer la compétitivité territoriale pour favoriser le développement économique**

### **> Objectif :**

Donner une nouvelle impulsion à la croissance du secteur formel de Douala et de toute la zone métropolitaine en mettant en place, le cas échéant en partenariat avec des opérateurs privés, des infrastructures et des services aux entreprises

### **> Proposition à développer :**

- > Améliorer les fonctions logistiques, qui sont déterminantes pour la compétitivité territoriale, surtout d'une région portuaire qui est la porte d'un vaste espace économique.
- > Chercher avec les opérateurs quelles sont les mesures propres à améliorer le transit, le stockage et les transports internationaux (avant et après la perspective d'un port en eau profonde).
- > Optimiser les fonctions de transport de matériel (par exemple le parcage des camions et semi remorques, des conteneurs, etc.)
- > Examiner les avantages que l'on pourrait attendre de la création d'une véritable zone logistique multimodale, regroupant toutes les fonctions liées à l'amélioration des flux (transports, stockage, groupage-dégroupage, entreposages

- hors douane et sous douane- transitaire, télécommunications, assurance, etc) dans un ensemble concentré et bien desservi.
- > Tester l'intérêt des opérateurs privés et des promoteurs pour participer à une telle opération.
- > Esquisser une planification des zones d'activités industrielles structurantes du futur, dans l'ensemble de l'aire métropolitaine (hors réseau interne de Douala qui sera traité par le PDU). Les inscrire dans un SDAU

#### > **Condition de mise en œuvre**

Les questionnements sur le développement de l'économie formelle et l'amélioration de la compétitivité territoriale buttent systématiquement sur la question du devenir du port de Douala et l'hypothèse de la construction d'un port en eau profonde, une réalisation à Kribi apparaissant la plus logique dans le contexte actuel. Or cette décision dépend exclusivement de l'Etat, la CUD n'est pas un acteur, pour l'instant du moins, dans ce processus de décision.

Pour raisonner dans le cadre de la stratégie, il faut souligner quelques points qui ont été relevés dans les rapports sectoriels du diagnostic.

- > Il est certain qu'un port en eau profonde se réalisera dans la sous-région entre Abidjan et Libreville : cette réalisation est liée à l'évolution de la logistique maritime et à l'optimisation des coûts de transport.
- > Dans cette redistribution de l'organisation du transport maritime, le Cameroun a des concurrents : Lagos, Abidjan, le littoral gabonais et Malabo. Le port de Kribi n'est qu'une solution parmi d'autres.
- > Si le port de Kribi devait l'emporter, la ville de Douala devra dans ce cas partager les produits de la croissance résultante avec Kribi. Ce scénario aurait des répercussions significatives pour le futur de la ville de Douala.
- > Si un concurrent du Cameroun l'emporte, alors la situation de Douala changera quelque peu mais dans des proportions moindre ; l'essentiel du transfert de marchandise du port étant lié à la sous-région dont Douala restera la porte d'entrée.

Pour les besoins de la stratégie, l'incertitude actuelle ne doit pas être paralysante. Il convient de porter la réflexion sur les éléments invariants qui garderont leur pertinence dans toutes les hypothèses d'avenir pour établir un programme à moyen terme (2015) et travailler en coordination avec les services concernés sur le plus long terme pour améliorer la situation ou l'infléchir vers des perspectives acceptables pour Douala et son aire métropolitaine.

A l'horizon 2015, quelque soit le cas de figure et avant que le nouveau port ne soit réalisé (quelque soit sa localisation dans la sous-région d'ailleurs), l'effort devra porter sur la « mise à niveau » de l'agglomération pour améliorer les conditions de transports dans l'agglomération, encourager les investissements dans les secteurs tertiaires et secondaires, et maîtriser la croissance urbaine des quartiers d'habitat non réglementaire. Il s'agira en particulier par la mise en œuvre rigoureuse de plans d'urbanisme de préserver les emprises sur les espaces stratégiques. Par exemple les espaces le long de l'axe lourd de part et d'autre de la Dibamba seront plus intéressants pour des développements secondaires et tertiaires dans le cadre d'une stratégie d'accompagnement du développement d'un port en eau profonde à Kribi que pour de l'habitat.

Pour Douala, le long terme au-delà de 2015 confirme en tout point la stratégie du moyen terme à savoir améliorer les conditions de fonctionnement interne et la compétitivité du milieu pour favoriser des activités à plus haute valeur ajoutée, notamment en essayant de renforcer le rôle de Douala dans les services au niveau international.

Pour les autres villes, dans une perspective optimiste, c'est une révolution totale. Si le port choisi se réalise dans la région de Kribi, il faudra remédier à la très grande faiblesse des équipements de cette ville. Edéa serait idéalement positionnée pour devenir une grande ville régionale à fonctions multiples et assumer un rôle moteur dans la région, ce qui appelle dès maintenant à délimiter des réserves foncières permettant de canaliser son développement.

#### **> Impact social**

Si la compétitivité économique se renforce l'impact immédiat va se mesurer en termes d'emplois. La population pourra bénéficier également des améliorations en termes de renforcement des services urbains et de l'attractivité de l'image de la ville qui auront été réalisés pour les besoins de la place économique.

#### **> Impact économique**

L'amélioration des conditions de vie et de la compétitivité de l'agglomération sera d'autant plus nécessaire que le trafic du port de Douala pourrait décliner sérieusement. Douala devra donc améliorer son attractivité résidentielle et tertiaire et développer ses activités de commerce international et de place financière.

La réduction des activités portuaires, si elle se réalise, libérera le « front de mer » pour d'autres formes plus urbaines d'occupation du sol. L'impact ne pourra être donc que positif.

### **> Impact environnemental**

Les effets sur l'environnement seront modestes. Ils pourraient se traduire par des améliorations sur le milieu urbain, en particulier des améliorations en termes d'espaces publics et d'espaces verts, et imposer des emprises nouvelles et des extensions de la ville sur sa périphérie en direction d'Edéa.

Dans le cas du développement de nouvelles zones industrielles, il conviendra de mettre l'accent sur la dépollution des rejets industriels afin de mettre un terme aux pratiques actuelles d'évacuation des effluents dans les cours d'eau sans traitement préalable (pour cela, il convient de se reporter au SDAL)

## **G/ Améliorer l'attractivité urbaine et la qualité du centre urbain**

### **> Objectif**

Doter la ville d'une zone centrale de logements et d'équipements de loisirs, de culture et de sport susceptible de favoriser l'implantation d'activités de service de haut niveau et de rayonnement national et international.

### **> Propositions à développer :**

- > Elaborer une stratégie à long terme de transformation et de modernisation du tissu urbain.
- > Définir dans les grandes lignes un périmètre de « central business » à aménager progressivement par des promoteurs privés et la puissance publique pour en faire progressivement un quartier connu au niveau national et international, et combinant les activités de services, de commerce de haute spécialisation, de loisirs et de tourisme.
- > Indiquer les modalités de développement d'un tel quartier
- > Elaborer des plans localisés d'urbanisme (PUD/POS/PSU) opposables au tiers dans les zones stratégiques afin de définir la morphologie urbaine propre à satisfaire cette recherche de qualité de l'aménagement urbain.
- > mettre en œuvre les outils d'urbanismes opérationnels de type ZAC (Zone d'Aménagement Concerté) donné par la loi sur l'urbanisme de 2004.

### **> Condition de mise en œuvre**

La décision de créer un centre urbain renouvelé visant à attirer de nouveaux investisseurs et à redonner des conditions propices au développement des affaires est a priori une décision qui ne dépend que de la CUD. Cependant, ce projet ambi-

teux ne peut vraisemblablement pas prendre corps sans recueillir un franc soutien de l'Etat et l'adhésion des promoteurs privés.

Le projet Sawa Beach repris par le MINDUH s'inscrit dans cet esprit. Ce type de projet sous-entend pouvoir donner une primauté à Douala dans le développement économique du Cameroun et relève nécessairement d'une décision politique à haut niveau.

Sa mise en œuvre nécessite l'identification de zones d'aménagement concerté, des montages financiers sophistiqués qui mêle les questions de maîtrise foncière, d'aménagement public et de promotion privée dans le cadre d'un véritable partenariat public privé.

#### **> Impact social**

La création de terrains de sports, d'aires de détente et de parcs publics qui participeront à aérer le tissu urbain et à offrir des possibilités de détente et de défoulement serait dans le cadre d'un plan de renouvellement urbain une mesure salubre à même de répondre aux attentes d'une bonne partie de la population.

#### **> Impact économique**

Créer un centre urbain moderne, propre et sécurisé est une condition favorable pour attirer les investisseurs et dynamiser le courant des affaires. La nouvelle image, le cadre de vie accueillant et rassurant que pourrait offrir Douala par la mise en œuvre d'un programme de renouvellement urbain est de nature à avoir un impact positif sur le milieu économique formel. Cette amélioration du cadre physique sera bien entendu pleinement efficace que s'il est accompagné en parallèle d'un changement des modalités de la gouvernance visant à établir des règles fiscales, à l'égard des sociétés comme des personnes, claires, transparentes et dûment appliquées.

#### **> Impact environnemental**

La création de parcs public et d'aires de détente peut être assimilée à une amélioration environnementale notoire dans cette ville qui en complètement dénuée.

### **H/ Renforcer le dispositif des grands marchés et accompagner le secteur informel**

#### **> Objectif**

Améliorer les conditions de travail et l'efficacité économique des filières commerciales informelles, notamment en aménageant des espaces adéquats, dans des sites bien situés par rapport au réseaux de transports et offrant les commodités

qui sont nécessaires à un exercice clair et transparent des activités commerciales à la charnière entre les secteurs formel et informel.

#### **> Propositions à développer**

- > Identifier les principaux dysfonctionnements des grands marchés.
- > Examiner avec la CUD et les usagers les principales améliorations qui devraient être apportées pour réduire les nuisances sur l'espace public et pour rationaliser les activités commerciales (y compris stockage) et les commodités offertes aux clients.
- > Etablir un programme d'actions physiques (constructions ou déplacements de marchés) et sociales (formation, réduction de l'exposition aux nuisances des travailleurs, etc.) de nature à améliorer la compétitivité du secteur informel
- > Proposer des modalités et des institutions pour faire progresser la protection sociale dans le secteur informel (artisanal et commercial).

#### **> Condition de mise en œuvre**

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.

La CUD a un champ d'action privilégié en matière de planification urbaine dans le secteur des marchés. Elle y a un intérêt financier également. L'ensemble des problèmes économiques et urbanistiques au sens large posés exige un management du projet à l'échelle de l'agglomération. Un grand nombre de tâches incombent aux responsables de la CUD : mise en place des mesures d'accompagnement, management des actions incitatives et coercitives, dialogues avec les opérateurs économiques et de transport arbitrage des conflits inévitables. L'existence de cette forte capacité de gestion à l'échelle urbaine peut être considérée comme une des conditions premières de la réussite.

Le secteur des marchés est certainement une des préoccupations majeures de l'Autorité urbaine qui peut recouvrir un ensemble d'actions parmi lesquelles :

- > créer des marchés de détail en particulier dans les quartiers mal desservis, moderniser ceux existants, augmenter leurs capacités d'accueil, ou au contraire les dédensifier,
- > améliorer les infrastructures de bases et les services, reformuler les règles de gestion en associant les usagers et commerçants,

- > organiser et orienter les flux d'approvisionnement par la création d'équipements spécifiques,
- > réserver des espaces aux diverses activités commerciales et de transport qui concourent à la distribution alimentaire urbaine.

Ces actions nécessitent une concertation importante avec les acteurs économique et dans la plupart des cas des moyens financiers également importants.

#### **> Impact social**

Les manquements en termes de gestion et par conséquent de performance de la distribution des denrées sur la place de Douala pénalisent la population et parmi elle les populations les plus pauvres. Toute amélioration est donc bienvenue et concourt directement à la lutte contre la pauvreté.

#### **> Impact économique**

Le désordre grandissant dans lequel fonctionnent les marchés complique la perception des droits et pèse sur les rendements de l'équipement et les possibilités d'entretien, mais créent également d'importants dysfonctionnements de circulation par les occupations de la voirie urbaine (embouteillage, consommation de carburants, coûts d'exploitation, etc.).

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.

#### **> Impact environnemental**

Une amélioration de l'état sanitaire des marchés constitue un enjeu de santé publique.

### **I / Gérer l'espace et prendre des mesures propres à en assurer le meilleur usage**

#### **> Objectif**

Améliorer progressivement les qualités des espaces urbains par le respect de règles basiques en matières de transport, de parcage, de réhabilitation des trottoirs, d'hygiène et de salubrité, par des mesures peu coûteuses de sensibilisation, de contrôle (voire de sanctions dans les cas d'infractions graves ou répétées), pour

imposer peu à peu de normes de comportement de type urbain aux citoyens et usagers.

Encadrer les processus de mutation urbaine par la mise en place d'outils d'urbanisme opérationnels opposables au tiers.

#### **> Propositions à développer**

- > Examiner les modalités de fonctionnement des services de lutte contre le désordre urbain et des autres directions (urbanisme, travaux) en matière d'éducation et de formation de la population à des comportements urbains.
- > Lancement de campagnes de sensibilisation et des opérations ponctuelles ou périodiques pour améliorer l'usage des espaces publics.
- > Dresser, par quartier ou types de quartiers, une liste des critères à respecter et des points à améliorer pour homogénéiser peu à peu l'aspect des espaces publics.
- > Exercer un suivi et un contrôle accru des prestations des délégataires et des concessionnaires.
- > Animer une campagne permanente de sensibilisation et d'information sur les résultats atteints.
- > Etablir des plans d'urbanisme (PUD/POS/PSU) pour empêcher l'occupation anarchique des zones périphériques et encadrer les mutations urbaines.

#### **> Condition de mise en œuvre**

La gestion de l'espace public relève clairement des collectivités, La CUD ayant sur ce point déjà pris une longueur d'avance avec la création de la Direction de la lutte contre le désordre urbain. Les bégaiements dans les premiers temps de cette direction et la difficulté à définir précisément ses prérogatives par rapport à la police nationale devraient inviter la CUD à revoir ses modes d'interventions en les réorientant vers davantage d'actions de sensibilisation, d'information que de répressions. Une meilleure coordination entre directions de la CUD (DIRLUT, Urbanisme, DGT, DEPUDD) devrait permettre d'atteindre de meilleurs résultats en matière de prévention contre le désordre urbain.

Sur le plan financier, cette axe stratégique met en jeu des moyens logistiques supplémentaires afin d'assurer une plus grande présence des agents de la CUD sur le terrain et leur donner des moyens d'informations (supports de communication, campagne de sensibilisation, de formation, etc). Il doit être également coordonné avec les programmes d'investissement qui contribueront à aménager et à reconquérir l'espace public (voiries de désenclavement, éclairage public, place publique, ....)

#### **> Impact social**

Le rétablissement de l'ordre dans une bonne partie de la ville est de nature à satisfaire une majeure partie de la population qui aspire à cette restauration de l'autorité publique. L'encadrement du commerce de rues et la diminution de la délinquance sont des résultats attendus dans ce sens.

#### **> Impact économique**

Une meilleure organisation et un plus grand respect de l'espace public sont des facteurs favorables à la fluidité des échanges, à la mobilité qui participent au développement économique.

L'impact des mesures émanant de cet axe stratégique est cependant davantage à classer dans les effets indirects et peut être considéré comme moyen.

#### **> Impact environnemental**

Les actions de sensibilisation de la population en matière de respect de l'espace public (par ex : éviter de rejeter ces eaux usées ou déchets sur le domaine public) ont un impact positif à condition qu'elles soient accompagnées de mesures concrètes en matière d'offre de services publics correspondants.

### **J / Améliorer l'environnement**

#### **> Objectif**

- > Améliorer la qualité de l'environnement local et global en proposant des actions qui place Douala au rang des villes leader dans ce domaine en Afrique.
- > Communiquer autour de la mise en œuvre de ces projets pour favoriser le rayonnement de Douala au plan international.
- > Améliorer l'image de marque de la Ville et renforcer son attractivité.

#### **> Propositions à développer**

- > Opter dans le PDU pour des stratégies fortes en matière de limitation des déplacements des véhicules individuels en développant des lignes de transports en communs (éventuellement en site propre) sur les grands axes.
- > Elaborer un schéma directeur d'assainissement solide visant l'optimisation des tournées de collecte, le développement du recyclage, la valorisation énergétique du méthane émise par la décharge.

- > Mettre en œuvre la tranche prioritaire d'assainissement liquide permettant d'atténuer les effets des inondations dans les quartiers populaires.
- > Réaliser les stations d'épurations prescrites dans le SDAL pour atténuer la pollution dans les cours d'eau.

#### > Condition de mise en œuvre

L'engagement pour renforcer les actions en faveur de l'environnement ne dépend que de la CUD. Cet engagement peut être motivé par la volonté d'améliorer l'image de marque de Douala et de communiquer au plan international sur la mise en œuvre de ces projets.

Les moyens à mobiliser sont variables en fonction des projets qui sont retenus et doivent faire l'objet d'études préalables spécifiques (certaines de ces études existent comme le DPU en cours, le SDAL<sup>1</sup> achevé et d'autres étant à réaliser comme un SDAS<sup>2</sup>)

La plupart des projets sont éligibles à des financements internationaux<sup>3</sup> axés sur la défense de l'environnement.

#### > Impact social

Les impacts sociaux dépendent des projets qui seront mis en œuvre et sont très variables. Si la mise en œuvre de la tranche prioritaire du SDAL aura certainement un impact social important sur les populations riveraines des drains concernés, la mise en œuvre de ligne de transports en commun en site propre peut nuire grandement aux emplois parmi la corporation des taxis ou taxis-motos en restreignant leurs champs d'action.

#### > Impact économique

Là encore, les impacts économique sont variables d'un projet à l'autre et peuvent être positifs dans le cas de la mise en œuvre de la tranche prioritaire du SDAL (préservation des biens privés et du patrimoine public) ou encore dans la production d'électricité à partir du méthane des décharges alors qu'il serait plutôt sans effet voire négatif pour la rationalisation des moyens de transports publics (pertes d'emplois mais gain de temps).

Urbaplan-n° mandat-17.02.09

<sup>1</sup> Schéma Directeur d'Assainissement Liquide

<sup>2</sup> Schéma Directeur d'Assainissement Solide

<sup>3</sup> Carbon Fund, Global Environmental Fund, PNUD, Fonds Français pour l'Environnement Mondial,...

**> Impact environnemental**

L'essence même de développer des projets environnementaux est précisément de contribuer à une amélioration nette de la situation environnementale au plan local comme au niveau global.

### 3. CONFORMITE DES PROPOSITIONS AVEC LES OBJECTIFS

Si on met en relation les objectifs et les axes stratégiques proposés on obtient le tableau suivant.

Axes stratégiques	Effet attendu sur les objectifs		
	Compétitivité	Gouvernance	Amélioration des conditions de vie
A/ Améliorer les conditions de vie dans les quartiers	Faible	Moyen	Fort
B/ Constituer des réserves foncières publiques	Moyen	Fort	Faible
C/ Coordonner la programmation des investissements	Faible	Moyen	Faible
D/ Coordonner les interventions des acteurs publics	Moyen	Fort	Faible
E/ Renforcer le contrôle de la CUD sur les services publics	Moyen	Fort	Fort
F/ Renforcer la compétitivité territoriale pour favoriser le développement économique	Fort	Moyen	Faible
G/ Améliorer l'attractivité urbaine et la qualité du cadre urbain	Fort	Faible	Faible
H/ Renforcer le dispositif des grands marchés et accompagner le secteur informel	Faible	Moyen	Fort
I/ Gérer l'espace et prendre des mesures propres à en assurer le meilleur usage	Moyen	Moyen	Moyen
J/ Améliorer l'environnement	Moyen	Moyen	Fort

Concernant la mise en œuvre des actions qui découleront de l'adoption des axes stratégiques, le tableau suivant exprime, de manière qualitative leur indépendance de l'échelon central ou d'autres acteurs (publics ou privés), ainsi que les impacts sociaux, économiques et environnementaux qu'ils recèlent.

Axes stratégiques	Contraintes de mise en œuvre		Impacts		
	Autonomie de décision de la CUD	Coût financier	sociaux	économiques	environnementaux
A/ Améliorer les conditions de vie dans les quartiers	Forte	Fort	Fort	Fort	Fort
B/ Constituer des réserves foncières publiques	Faible	Moyen	Fort	Moyen	Sans objet
C/ Coordonner la programmation des investissements	Faible	Faible	Sans objet	Fort	Sans objet
D/ Coordonner les interventions des acteurs publics	Faible	Faible	Fonction des projets	Fort	Fonction des projets
E/ Renforcer le contrôle de la CUD sur les services publics	Faible	Faible	Fort	Moyen	Fonction des opérateurs
F/ Renforcer la compétitivité territoriale pour favoriser le développement économique	Faible	Fort	Fort	Fort	En cas de nouvelles zones industrielles
G/ Améliorer l'attractivité urbaine et la qualité du cadre urbain	Forte	Fort	Moyen	Fort	Moyen
H/ Renforcer le dispositif des grands marchés et accompagner le secteur informel	Forte	Fort	Fort	Fort	Moyen
I/ Gérer l'espace et prendre des mesures propres à en assurer le meilleur usage	Forte	Moyen	Fort	Moyen	Moyen
J/ Améliorer l'environnement	Forte	Fort	Fonction des projets	Fonction des projets	Fort

NB : La hiérarchisation est inversée pour les deux premiers critères (ex : une forte autonomie pour la mise en œuvre de la CUD de l'axes stratégique est jugé positive, à l'inverse un engagement financier fort est considéré comme un obstacle)

Cette première analyse qualitative des conditions de mise en œuvre des axes stratégiques permet d'apprécier, de manière synoptique, la portée et la pertinence de ces axes vis-à-vis d'objectifs sociaux, économiques ou environnementaux visés.

Chacune des propositions d'actions découlant de ces axes seront par la suite analysées sous l'angle de leur faisabilité technique, financière et institutionnelle.

## 4. CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS DE TRAVAIL

### 4.1 Remarques sur la nature des options stratégiques

Les axes stratégiques qui ont été énumérés couvrent un grand nombre d'activités urbaines. En outre, les autres actions courantes des Autorités Urbaines doivent naturellement être poursuivies, car elles n'offrent pas de place aux options stratégiques, en raison de leur caractère obligatoire : assurer l'ordre public, assurer l'extension des réseaux de base et assurer les services urbains à la population. Les axes proposés visent donc soit à introduire des activités nouvelles, soient à modifier de façon importante les pratiques dans un certain nombre de secteurs d'importance, qui ne sont plus pilotés et gérés de façon adéquate par rapport aux besoins nouveaux.

Comme on le voit à la lecture de cette liste, la vraie question n'est pas de savoir **si** ces actions sont souhaitables, mais **comment** elles pourraient être mises en œuvre. Il n'y a donc pas lieu de trop s'attarder à compléter la liste et à y introduire des éléments supplémentaires (sauf si des éléments considérés comme essentiels ont été oubliés) mais plutôt de commencer à développer les axes pour voir quelles dispositions devraient être prises, par qui, avec quels concours et quels moyens juridiques, techniques et financiers elles requièrent.

Les vrais choix ne porteront pas sur le caractère souhaitable ou opportun de ces propositions, mais sur la possibilité de les réaliser lorsque les modalités de mise en œuvre seront connues.

Les axes stratégiques ne sont pas des projets ou des actions à court et moyen terme, mais des « arrangements institutionnels » visant la mise en place de modalités de gestion urbaine améliorée. Il s'agit donc de dispositions durables devant produire des effets de manière permanente pour améliorer la gouvernance urbaine. Chacun de ces axes associe plusieurs acteurs, dont les formes de collaboration et les modes d'intervention respectifs doivent être négociés et définis de façon précise.

## 4.2 Programme de travail proposé

Au début de la phase suivante, le BET devra donc préciser avec chacun des opérateurs comment ses activités devraient être articulées avec celles des autres acteurs pour améliorer la gestion urbaine et instituer des règles claires de collaboration.

Pour cela les pratiques de chacun doivent être examinées avec précision, de même que les nouveaux textes qui modifient ou précisent le cadre normatif (textes d'application des nouvelles lois sur l'urbanisme et la décentralisation, modification des pratiques lors de l'immatriculation de vastes surfaces du domaine national, etc.).

Dans ce but une série de consultations seront organisées aussi bien avec les opérateurs publics des différents niveaux (administrations centrales, régionales et locales) qu'avec les milieux économiques, les sociétés concessionnaires et la société civile, pour définir les accords et arrangements institutionnels qui pourraient être conclus dans la phase suivante de la mise en place de la stratégie de développement de Douala et de son aire métropolitaine.

Pour chaque axe stratégique, le BET fera le point des modifications envisagées par les divers opérateurs et formulera des propositions claires pour les modalités de collaboration et les engagements respectifs des divers acteurs impliqués. Pour chaque axe stratégique il sera ainsi rédigé une sorte de mini manuel de procédure, rappelant les objectifs stratégiques visés, désignant les acteurs concernés et fixant les démarches, les étapes et les modalités de coordination. En outre, pour chaque axe stratégique retenu, il faudra désigner une « task force » qui sera chargée de la mise en œuvre, du suivi et de l'information périodique du Comité de Pilotage sur les résultats atteints, les obstacles rencontrés dans la réalisation de sa tâche et les modifications stratégiques qui paraîtront opportunes au cours du temps.

Ces propositions qui montreront comment les axes stratégiques pourraient être « concrétisés » seront soumises à un atelier de l'étude CDS pour validation.

Les tâches qui devront être réalisées comportent ainsi une partie « exploratoire » dans laquelle le bureau d'étude examinera ce qu'il est possible de faire et d'articuler entre les opérateurs, et une partie de « négociation » entre les opérateurs pour obtenir leur adhésion à la démarche prévue et leur accord sur les modalités à mettre en place pour assurer une meilleure coordination.

Cette deuxième partie, de « négociation » demandera une intervention plus forte des instances administratives et politiques de la CUD pour convaincre les autres acteurs de collaborer. Dans cette négociation le BET assistera la CUD sur le plan technique et organisationnel mais ne pourra pas se substituer à l'Autorité de la Communauté Urbaine pour conduire les discussions et conclure les accords.

Une intervention forte des Autorités de la Ville devra ainsi être prévue dans les phases finales de l'étude. Conformément aux « guidelines » de Cities Alliance, le rôle de l'Autorité Publique et l'implication personnelle de représentants de l'Autorité est décisif pour déterminer les autres acteurs à s'engager concrètement dans des projets.