



MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT
ET DE LA PROTECTION DE LA NATURE



Plan d'Urgence PNNK
Rapport Annexe D

Aspects juridiques d'un partenariat public/privé pour la gestion du Parc National du Niokolo Koba

Mamadou Diallo
& Fabian Tchékémian
Novembre 2006



I. OBJET DU RAPPORT

1.- Le présent rapport a pour objet l'analyse des aspects juridiques liés à l'élaboration d'un partenariat public-privé (PPP) pour la gestion durable du Parc National du Niokolo Koba au Sénégal.

A la demande de la fondation African Parks Conservation (APC) et de l'Etat sénégalais, des membres du cabinet d'avocats De Wolf & Partners (Bruxelles) et Monsieur Mamadou Diallo, consultant spécialisé en droit international de l'environnement (Dakar), ont réalisé le présent rapport aux fins d'étudier la faisabilité du partenariat envisagé.

II. CONTEXTE

2.- Le Parc National du Niokolo Koba (PNNK) est situé au Sud – Est du Sénégal, à cheval sur les régions administratives de Tambacounda et de Kolda. Il a été créé par décret du 4 août 1954 par l'Administration coloniale française (JORF, 8 août 1954, pp. 7674-7675 et JOAO, 28 août 1954, p. 1502).

A la suite de plusieurs agrandissements (décret n° 65-684 du 13 octobre 1965, JORS, 23 oct. 1965, p. 1252 ; décret n° 68-551 du 14 mai 1968, JORS, 25 mai 1968, p. 587 et décret n° 69-1028 du 18 septembre 1968, JORS, 4 oct. 1969, pp. 1157-1158), il couvre actuellement une superficie de 913 000 hectares.

A l'instar de tous les parcs nationaux, le PNNK fait l'objet d'une réglementation stricte de protection intégrale. C'est le code de la chasse et de la protection de la faune ainsi qu'un règlement intérieur qui régissent les activités qui peuvent être menées dans le parc, allant de la surveillance à l'exploitation des produits touristiques en passant par la recherche scientifique.

3.- A cause de sa richesse et de sa diversité biologique, le PNNK a été classé en 1981 par l'UNESCO, Site du Patrimoine mondial et Réserve de biosphère et se voit donc appliquer le Cadre statutaire du Réseau mondial de réserves de biosphère (Programme sur l'Homme et la Biosphère, en abrégé « MAB » adopté formellement par la 28^{ème} session de la Conférence générale de l'UNESCO en novembre 1995) et la Convention Internationale Concernant la Protection du Patrimoine Mondial, Culturel et Naturel adoptée à Paris le 17 novembre 1972.

En décidant de soumettre à l'UNESCO l'inscription du PNNK sur la liste des sites du Patrimoine Mondial et son érection en réserve de biosphère, l'Etat sénégalais s'est engagé vis-à-vis de la communauté internationale à le préserver et à le placer dans l'ordre juridique international.

D'autres instruments juridiques internationaux s'appliquent également à lui tels que la Convention sur la Diversité Biologique de 1992, la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques de 1992, la convention de Washington sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES) du 3 mars 1973 et la Convention des Nations Unies sur la Lutte contre la Désertification de 1994.

4.- En application du Protocole d'Accord de novembre 1988 conclu par le Sénégal et la République de Guinée, le PNNK forme avec le Parc National du Badiar en République de Guinée dont il est mitoyen, un Complexe écologique transfrontalier Niokolo - Badiar.

5.- Malgré son statut juridique, le PNNK est gravement menacé. Les principes de gestion des réserves de biosphère édictés par le Programme MAB imposent le découpage de la réserve en différentes zones (le « zonage ») : une ou plusieurs aires centrales de protection intégrale, une ou plusieurs zones tampons entourant l'aire ou les aires centrales ou contiguës à celles-ci, une aire de transition extérieure ou périphérie.

Certes, le zonage a été consacré légalement par l'institutionnalisation de la zone périphérique qui s'est ajoutée au noyau central (formé de 813.000 ha du PNNK) et à la zone tampon (d'une superficie de 100.000 ha) présentes depuis 1969 (décret du 18 sept. 1969). Toutefois, si le noyau central et la zone tampon bénéficient du même statut de protection juridique intégrale, la zone périphérique, quant à elle, est sous la compétence des collectivités locales en vertu de la loi n° 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétences aux collectivités locales ainsi que ses décrets d'application.

L'intégrité physique du parc ainsi que ses ressources biologiques sont menacées par les activités agropastorales (l'agriculture et l'élevage) dans la périphérie et dans la zone tampon, ainsi que par le braconnage et l'exploitation illégale des ressources forestières.

En effet, il a été noté ces dernières années une réduction sensible des effectifs des ressources biologiques du PNNK. Certaines espèces emblématiques du parc sont même menacées d'extinction du fait de la recrudescence du braconnage. Il s'agit de l'éland de derby, de l'éléphant, du chimpanzé, du lycaon, etc. L'extension du parc s'est faite dans le passé « au détriment des droits, des intérêts et moyens d'existence des populations autochtones et traditionnelles, ce qui a engendré des conflits persistants. »

Les autorités nationales, de même que les associations nationales de défense et de préservation de la nature, n'ont pu que constater l'état critique du parc.

L'Etat du Sénégal, qui a proposé, il y a vingt-cinq ans, le classement du PNNK en Site du Patrimoine mondial et Réserve de la biosphère, est conscient de s'être engagé vis à vis de la communauté internationale à préserver l'intégrité du parc et à en assurer la pérennité pour le plus grand bénéfice des générations futures.

6.- La volonté politique des décideurs et des autorités ayant en charge le parc existe ainsi qu'en témoigne la multitude d'études entreprises sur le Niokolo et les projets initiés pour sa réhabilitation et sa valorisation depuis une quinzaine d'années.

Ces études ainsi que les débats qu'elles ont suscités ont permis d'aboutir à un changement de perception sur les orientations et les options de gestion du PNNK visant à impliquer les populations locales riveraines du parc, la société civile, la communauté scientifique, le secteur privé et l'Etat dans la gestion du parc, condition sine qua non d'une réussite effective.

Ceci devait déboucher sur la mise en place d'une structure autonome de gestion du parc dans le cadre d'un partenariat public – privé (PPP).

A cet effet, l'Etat du Sénégal a sollicité African Parks Conservation (APC), une fondation néerlandaise, pour étudier la faisabilité d'un tel partenariat, compte tenu de son expérience et de son expertise dans le domaine de la gestion des aires protégées.

Le statut juridique de ce nouvel organe que constitue la structure de gestion du parc disposant de l'autonomie financière et administrative reste cependant à définir. Il en est de même de ses relations avec l'Etat et les autres partenaires ainsi que des mécanismes présidant à sa création. C'est l'objet de notre mission clairement définie dans les termes de référence par African Parks Conservation, en partenariat avec le Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature du Sénégal.

III. METHODOLOGIE

7.- Notre mission s'est déroulée du 08 septembre 2006 au 17 octobre 2006 et s'est basée sur la méthodologie suivante :

- ◇ Consultation de différents acteurs et personnes ressources impliqués et ou intéressés à la gestion et à l'avenir du parc ;
- ◇ Déplacement de trois jours à Tambacounda pour rencontrer certains acteurs ;
- ◇ Examen des études réalisées sur le parc ;
- ◇ Examen de textes législatifs et réglementaires et des conventions internationales régissant le parc ;
- ◇ Des séances de travail pendant deux jours à la Somone (Sénégal) avec les membres de l'équipe pluridisciplinaire des consultants intervenant dans l'étude globale sur le partenariat public / privé pour la gestion du PNNK ;
- ◇ Des séances de travail spécifique aux deux juristes pendant trois jours à Petit Mbao (Sénégal) ;

- ◇ Des séances de travail à Bruxelles pour affiner le montage juridique dudit partenariat ;
- ◇ Rédaction du présent rapport qui comporte, en sus de ce qui précède, six parties ainsi qu'une conclusions :
 - Contraintes identifiées ;
 - Orientations et options de gestion du PNNK ;
 - Statut juridique de la structure autonome de gestion du PNNK ;
 - Relations entre la structure de gestion et l'Etat du Sénégal ;
 - Relations avec les partenaires privés ;
 - Mécanisme de création et de mise en œuvre de la structure de gestion.

IV. CONTRAINTES DE GESTION DURABLE DU PARC

8.- Il ressort de l'ensemble des études réalisées, en sus des travaux des autres consultants dans le cadre des présents termes de références, qu'une gestion efficace du Parc passe nécessairement par l'appréhension adéquate des différentes interactions entre le noyau central, la zone tampon et la périphérie.

Une gestion qui ne tiendrait compte ni des différents acteurs présents dans chacune de ces zones, ni des conséquences de leur co-existence serait vouée à l'échec.

C'est pourquoi il est important d'identifier les acteurs en présence, leur influence sur les zones protégées et à protéger, ainsi que les possibles carences du mode actuel de gestion afin d'en proposer un qui s'inscrive dans la durée et l'efficacité, puis d'examiner quel véhicule juridique est lui le plus adapté.

A. Pluralité d'acteurs

9.- Outre la flore et la faune, acteurs malgré eux, le PNNK met aux prises des représentants de l'Etat chargé d'en assurer la protection, les populations déplacées de l'intérieur du parc à sa périphérie, les collectivités locales qui entourent le parc.

Constituent également des acteurs, les individus qui forment ces collectivités ainsi que leur bétail, les braconniers de même que les personnes qui disposent d'autorisations, à divers titres, d'exploiter une activité commerciale ou non dans le parc et sa périphérie (hébergement, activité culturelle, recherche scientifique, pêche, chasse, etc.).

Il convient aussi de prendre en compte l'existence de divers projets qui interviennent dans la périphérie et qui sont destinés à réduire les effets néfastes de l'influence humaine sur le PNNK.

Enfin, on ne peut oublier les institutions internationales, comme l'UNESCO et l'UICN, qui sont les garants du respect des instruments internationaux destinés à protéger le PNNK.

A ce jour, il n'existe aucune coordination et donc aucune harmonisation des activités de ces différents intervenants.

La structure à mettre en place devra permettre qu'un dialogue soit possible entre ceux-ci.

B. Pressions anthropiques qui s'exercent sur le parc

10.- La dépendance des populations locales riveraines par rapport aux ressources naturelles et la rareté de celles-ci dans la périphérie font que le parc fait l'objet de beaucoup de convoitises en terme d'agriculture et d'élevage ce qui entraîne de fâcheuses conséquences pour le PNNK. Le braconnage, qui y est endémique, compromet aussi, à défaut de réaction urgente et appropriée, la survie de la biodiversité.

Il est important que le braconnage soit endigué. Les textes existent et doivent être appliqués. Les moyens nécessaires (financiers, humains, etc.) doivent être mobilisés.

L'agriculture, l'élevage et l'exploitation des ressources forestières doivent être encadrés ou, à tout le moins, circonscrits de manière précise. A cet égard, l'information des acteurs concernés, couplée à l'examen de leurs besoins et de leurs revendications, devrait permettre de réduire les effets néfastes de ces activités. Une interface entre la structure de gestion et ces acteurs pourrait être créée.

C. Inefficacité du système de gestion et de valorisation du parc

11.- L'Etat sénégalais, conscient des risques et des enjeux, a augmenté ces dernières années l'effectif des agents du parc. Cette mesure s'est avérée insuffisante pour endiguer la dégradation de l'entité écologique.

En effet, on enregistre toujours des coupes illégales de rônier, le braconnage du gibier, la divagation du bétail très loin à l'intérieur du parc ainsi que le maraîchage dans la zone tampon.

La persistance de ces phénomènes graves s'explique par une mauvaise utilisation des ressources humaines disponibles et par un manque récurrent de ressources matérielles. Ainsi, près du tiers des gardes est cantonné à la direction de Tambacounda avec le conservateur. Certains postes de garde sont fermés ; certaines pistes ne sont plus ouvertes de sorte que les patrouilles mobiles s'effectuent difficilement et ne permettent pas une surveillance intégrale et permanente du parc. De même, les moyens financiers mobilisés ne permettent pas l'entretien des infrastructures, encore moins l'équipement adéquat des agents.

Il serait souhaitable de concevoir et de mettre en œuvre un plan d'urgence destiné à assurer le sauvetage immédiat du parc. Dans ce court terme, un périmètre de conservation prioritaire devra être défini. Sur celui-ci devraient être concentrés prioritairement les efforts de protection rapprochée.

Le parc, vu son état actuel, ne présente guère d'attrait pour le tourisme de sorte que la création des richesses qu'il pourrait engendrer par le développement de cette activité est en deçà des espérances nourries par l'Etat et les populations locales.

La sauvegarde et la réhabilitation du parc doivent nécessairement passer par une politique hardie de promotion et de développement des activités touristiques dans la région. Toutes ces activités, si elles sont autorisées et menées dans le cadre d'un plan de gestion réactualisé, devraient permettre, outre la création d'emplois tant attendue, des retombées financières importantes pour l'Etat et les populations locales ainsi que de participer à la sauvegarde et à la pérennisation du parc.

V. ORIENTATIONS ET OPTIONS DE GESTION DU PARC NATIONAL DU NIOKOLO KOB

12.- Le processus de réflexion pour une gestion durable du PNNK a été lancé en 1993 avec la publication du Livre blanc sur le parc. Une table ronde fut organisée à cette occasion à Gorée à l'intention de toutes les catégories d'acteurs intéressées à la survie du parc.

Le diagnostic sans complaisance fait par les auteurs du Livre blanc, les enjeux et la problématique de la gestion du parc amèneront l'Etat du Sénégal, avec l'appui de partenaires au développement, à poursuivre et à approfondir la réflexion.

Ainsi d'autres études seront réalisées sur le PNNK :

- ◇ L'étude de faisabilité sur la réhabilitation et la valorisation du PNNK réalisée en 1994 par l'Africaine d'Ingénierie pour le Développement (AFID) ;
- ◇ L'étude pour la mise en place d'une structure autonome de gestion pour le PNNK effectué en 1997 par Hubert CHAILAN et Mamadou DIALLO de la SOCREGE (Société de Conseil et de Réalisation pour la Gestion de l'environnement) ;
- ◇ L'étude pour l'élaboration du plan de gestion du Parc National du Niokoloko Koba en 2000 ;
- ◇ L'étude pour la mise en place d'une structure autonome de gestion du PNNK actualisée par le Cabinet Synergies Audits et Conseils ;

- ◇ Il faut noter également la tenue de concertations sectorielles en 1998 sur les conclusions de l'étude SOCREGE et les concertations nationales sur le devenir du parc organisées en 2003 à Tambacounda.

L'implication de tous les acteurs intéressés (société civile, élus locaux, populations locales, secteurs privés, services techniques administratifs, direction des parcs nationaux) a permis à tous de s'imprégner des problèmes du parc, des enjeux et de la problématique de sa gestion. Elle a aidé à atténuer les incompréhensions et les conflits sur le parc et à harmoniser les positions quant à sa gestion concertée. Des modèles de gestion furent proposés à la lumière de nouvelles orientations.

A. Définition de nouvelles orientations

13.- Les nouvelles orientations s'articulent autour de l'approche participative et de l'autonomisation de la gestion du parc.

En effet, la conception classique de la conservation intégrale pure et dure excluant les populations locales et d'autres acteurs intéressés est désormais révolues. Toutes les conventions internationales post Rio recommandent l'implication et la responsabilisation des populations locales, des organisations de la société civile, du secteur privé et de la communauté scientifique dans la gestion des ressources naturelles et de l'environnement.

Ainsi, pour toutes les études effectuées sur le PNNK, il a été demandé aux experts de consulter tous les acteurs intéressés. Des restitutions ont été également organisées à leur intention pour discuter et valider les propositions qui ont été soumises à leur appréciation.

On rappellera que cinq ateliers ont été organisés en 1998 :

- ◇ Le premier avait réuni à Dakar les conservateurs des parcs nationaux sur le thème du rôle de l'Etat dans l'autonomisation de la gestion des parcs.
- ◇ Le second a regroupé, également à Dakar, les représentants des institutions et ministères intéressés par la gestion du PNNK sur le thème : les bases juridico-institutionnelles d'une structure de gestion autonome du parc.
- ◇ Le troisième a rassemblé à Tambacounda les représentants des services techniques et administratifs des régions de Tambacounda et de Kolda sur le thème de l'environnement juridico-territorial.
- ◇ Le quatrième atelier sur « Valorisation et exploitation économique du PNNK » a été aussi organisé à Tambacounda à l'intention des élus locaux, des opérateurs économiques et des organisations de la société civile de la région. Ce thème a été reconduit lors d'un cinquième atelier organisé à Dakar pour les tours opérateurs et les professionnels du tourisme.

Les conclusions de ces cinq ateliers ont fait l'objet d'un rapport de synthèse en septembre 1998. On retiendra de celles-ci que les participants aux différents ateliers se sont dits favorables à une structure de gestion autonome pour autant que celle-ci tienne compte des intérêts des populations locales et des opérateurs économiques locaux.

Par ailleurs le ministère de l'environnement et de la protection de la nature a organisé en janvier 2003 une journée de concertation nationale sur le devenir du Parc National du Niokolo Koba.

L'une des constantes qui ressort des ces différentes consultations et concertations est la nécessité d'assurer une gestion autonome du PNNK en y associant le secteur privé et les populations locales.

L'autonomisation vise à créer et à mettre en place une personne morale de droit privé dotée de la personnalité juridique et d'une autonomie financière ayant pour vocation d'assurer la gestion durable du PNNK sans toutefois qu'il ne s'agisse d'une privatisation du parc. L'Etat doit conserver ses prérogatives régaliennes sur le parc, avec à ses côtés une structure de droit privé chargée de gérer durablement le parc.

B. Différentes options de gestions proposées

14.- Il est ressorti des réflexions menées sur le parc un certain nombre d'options de gestion du PNNK : une société d'économie mixte, une fondation pour le Niokolo, une structure autonome de gestion du parc (SAGEP) et un partenariat public / privé.

(i) Une fondation pour appuyer la Direction des Parcs Nationaux du Sénégal

15.- L'idée d'une fondation pour le PNNK a été lancée pour la première fois en 1993 à Gorée, lors de la journée de réflexion sur le Livre Blanc sur le parc.

C'était la principale recommandation des participants à la table ronde. Les partenaires au développement avaient fortement soutenu cette idée et étaient disposés à appuyer l'Etat du Sénégal dans le processus de sa mise en œuvre.

De même les participants au quarantième anniversaire du PNNK ont appelé également à la création d'une fondation pour le PNNK, dans la déclaration dite de Simenti.

L'idée sera par la suite reprise par l'étude AFID qui a proposé la création d'une Fondation Internationale pour la Réserve de la Biosphère du Niokolo Koba (FINK).

Cependant, le gouvernement s'est dit davantage favorable à la constitution d'une Fondation Nationale pour l'Environnement (FNE) destinée à l'appuyer sur la prise en charge de toutes les questions liées à l'environnement, dans l'attente de l'adoption et de la mise en œuvre d'une législation appropriée.

En réalité, il est apparu que le projet de FNE n'était qu'un élément du schéma de réforme institutionnelle qu'avait entreprise le Ministre de l'environnement et de la protection de la nature de l'époque, laquelle réforme sera abandonnée à la faveur d'un remaniement ministériel.

(ii) Une société d'économie mixte pour gérer le Niokolo

16.- En plus d'une fondation, l'étude AFID avait proposé la constitution d'une Société d'Economie Mixte chargée de gérer le PNNK. L'idée était de concéder la gestion du parc à une société regroupant l'Etat du Sénégal, la société civile et le secteur privé. La société serait dotée d'une autonomie financière et serait contrôlée par l'Etat du fait de l'importance de ses parts dans le capital social.

La pertinence d'une telle proposition était fondée par l'introduction d'un système de gestion privée dans le parc. La viabilité économique était par contre basée, d'une part sur le patrimoine immobilier de l'Etat constitué par les réceptifs hôteliers dans le parc qui étaient censés entrer dans l'actif de la société, d'autre part par l'apport financier, technique et logistique de la fondation.

La proposition de société d'économie mixte fut dépassée par la vente des réceptifs hôteliers à des privés.

Il semble que la raison d'être de la fondation ait été de favoriser la recherche et la mise à disposition de fonds au profit du parc, le caractère non lucratif et attractif de cette structure devant rassurer et encourager les bailleurs et autres mécènes, tandis que la société d'économie mixte aurait permis l'introduction des techniques de gestion privée et le partenariat avec des opérateurs économiques soucieux de leurs intérêts. L'étude n'est cependant pas allée très loin dans la réflexion sur la co-existence de deux entités (l'une à but lucratif et l'autre à but désintéressé) et les rapports qu'elles auraient dû entretenir.

(iii) Une structure autonome de gestion du PNNK (SAGEP)

17.- La réflexion s'est poursuivie avec l'étude SOCREGE qui a proposé une « *structure autonome de gestion du parc* » (en abrégé, « SAGEP »). Les experts se sont appuyés sur le principe d'autonomisation qui consiste à opérer une partition des missions jusque là dévolues à l'Etat dans le parc en confiant la gestion économique et commerciale à la SAGEP. Celle-ci serait dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière pour assurer l'entretien et l'aménagement du parc. La SAGEP serait néanmoins soumise à la tutelle technique et au contrôle du ministère chargé des parcs nationaux. L'Etat conserverait sur le parc ses prérogatives régaliennes. Il reste propriétaire du parc, garant de sa pérennité et de sa surveillance.

Les rôles des deux parties seraient bien définis dans le cadre d'un partenariat durable par l'adoption d'une convention cadre et d'un cahier des charges.

En synthèse, l'Etat :

- ◇ Resterait propriétaire du PNNK ;
- ◇ Assurerait la surveillance du parc en luttant contre le braconnage et les atteintes à son intégrité ;
- ◇ Mettrait en place le cadre juridique et institutionnel approprié ;
- ◇ Veillerait à l'application des lois et règlements ainsi que du plan de gestion ;
- ◇ Contrôlerait les aménagements et les activités de tous les acteurs intervenant dans le parc et sa périphérie ;
- ◇ Assurerait le suivi scientifique pour le maintien et l'amélioration de la diversité biologique du parc ;
- ◇ Garantirait la recherche scientifique dans le parc et la prise en compte des intérêts des populations locales ;
- ◇ Garantirait l'implication de la société civile et du secteur privé dans la gestion du parc ;
- ◇ Assurerait les actions de promotion génériques pour vendre la destination Sénégal ;
- ◇ Assurerait la gestion du personnel technique et d'encadrement des parcs nationaux ;
- ◇ Représenterait le parc dans toutes les instances et rencontres nationales et internationales.

De son côté, la structure autonome de gestion devrait assurer :

- ◇ la gestion et la commercialisation des produits et circuits touristiques du parc ;
- ◇ l'entretien et l'aménagement du parc en vue de sa protection et de sa valorisation ;
- ◇ la promotion du parc et de sa périphérie.

Il faut souligner que cette étude a recommandé, dans un souci de viabilité économique du projet, la remise en cause des actes de vente des hôtels Simenti et Niokolo.

(iv) Le partenariat public-privé pour gérer le PNNK

18.- La proposition faite par l'étude SOCREGE a été soumise pour validation aux différents acteurs intéressés.

Ainsi, les participants aux concertations sectorielles organisées en 1998 ont opté pour une SAGEP qui soit le fruit d'un partenariat entre les populations locales et les opérateurs économiques. Pour ce qui concerne sa forme juridique, il a été écarté l'idée d'une entreprise individuelle, sans autre précision. C'est le partenariat dit de proximité qui était aussi l'option du Ministre de l'environnement et de la protection de la nature d'alors, qui l'a exprimée à travers sa lettre du 21 janvier 1999.

Les choses ayant tardé à se mettre en place les autorités ont commandité une nouvelle étude (l'étude SYNERGIES) qui s'est également prononcée en faveur d'une SAGEP sous la forme d'une société anonyme, mais avec trois scénarii envisageables.

- ◇ Selon le premier de ces scénarii, une SAGEP de proximité qui regrouperait les différents acteurs évoluant dans le parc ou ayant des intérêts ou des préoccupations dans le parc.
- ◇ Soit une SAGEP constituée autour d'un partenaire stratégique opérant dans le secteur touristique et disposant de suffisamment de moyens et d'expérience pour prendre en charge l'ensemble de l'exploitation économique du parc y compris les hôtels Simenti et Niokolo.
- ◇ Ou encore une SAGEP de zonage qualifiée de « stratégie par défaut » qui consisterait à mettre en place une structure de gestion pour l'ensemble du parc mais en subdivisant celui-ci en zones géographiques d'exploitation articulées autour des hôtels et campements existants ou à créer. Il s'agit en réalité de créer plusieurs réserves dans le PNNK à l'image de celle de Bandia, qui seraient gérées par la SAGEP.

A vrai dire, l'étude Synergies est centrée principalement sur les aspects économiques, voire touristiques, au détriment de l'aspect conservation. C'est ce qui explique qu'elle se soit prononcée en faveur d'une société anonyme, par essence une structure commerciale à but lucratif, ainsi que pour le choix d'un partenaire stratégique.

19.- Les participants aux concertations nationales sur l'avenir du parc, qui devaient valider par la même occasion le plan de gestion du parc, n'ont pas rejeté cette dernière proposition. Ils ont toutefois réaffirmé leur attachement à certains principes fondamentaux :

- ◇ Le maintien des prérogatives régaliennes de l'Etat ;
- ◇ La non privatisation du parc ;
- ◇ L'implication du secteur privé dans la gestion du parc ;
- ◇ Le respect et la garantie des droits des populations locales.

L'actuel plan de gestion d'octobre 2000 est un instrument de planification et de gestion prévu par le Cadre Statutaire du Réseau Mondial des Aires Protégées.

Il constitue un cadre d'orientation et d'action des activités agropastorales, économiques, industrielles, minières, sociales, culturelles et de gestion des ressources naturelles et de l'environnement.

L'adoption de ce plan de gestion a fait naître beaucoup d'espoirs. Néanmoins, les résultats de sa mise en œuvre se sont avérés décevants, ce qui n'enlève en rien sa pertinence mais doit inciter le futur gestionnaire à l'actualiser et à veiller à sa stricte application.

VI. STATUT JURIDIQUE DE LA STRUCTURE AUTONOME DE GESTION DU PNNK

20.- Le choix de la forme de la structure à mettre en place dépend du contexte général dans lequel s'inscrit le projet : environnement politique, social, économique, culturel, etc., ainsi que des ressources juridiques mises à disposition tenant compte des contingences particulières au projet (réglementation internationale en sus de la législation nationale ; droits et obligations des parties et des tiers).

En l'espèce, nous avons déjà souligné la nécessité pour la future SAGEP de satisfaire aux traités internationaux et de s'associer à l'Etat dans un véhicule juridique de nature à tenir compte des divers intérêts en présence (populations locales, société civile, secteur privé, communauté scientifique, etc.).

Nous examinons ci-dessous les différentes formes qu'offre le droit sénégalais pour atteindre les objectifs rappelés ci-avant.

A. Caractéristiques d'une SAGEP adaptée

21.- La SAGEP, telle que décrite plus haut, doit à notre sens présenter les caractéristiques suivantes:

- ◇ Etre à but non lucratif ;
- ◇ Avoir la capacité juridique ;
- ◇ Disposer d'une autonomie financière et administrative ;
- ◇ Bénéficier d'un régime fiscal de faveur.

(i) Structure à but non lucratif

22.- Les termes de référence précisent bien que la structure doit avoir un but désintéressé. Cette conditionnalité écarte d'emblée toutes les structures qui sont par essence à but lucratif.

(ii) Structure dotée d'une capacité juridique

23.- La structure doit bénéficier de la personnalité juridique c'est à dire être sujet de droits et d'obligations et avoir la capacité d'ester en justice. A défaut, elle risque de n'être guère considérée comme un véritable interlocuteur par les possibles partenaires et de ne pouvoir exercer efficacement sa mission (conclusion de contrats, exécution de ceux-ci, si besoin est ester en justice).

(iii) Structure disposant d'une autonomie financière et administrative

24.- Le financement des aires protégées pose aujourd'hui des problèmes aux Etats. L'Etat du Sénégal a du mal à supporter les charges financières d'entretien, d'aménagement et de surveillance des parcs. Les recettes générées par les parcs sont, pour l'heure, très faibles et vont directement au Trésor public en vertu du principe d'unicité de caisse.

Remarquons que, dès 1998, le Ministère de l'Economie et des Finances s'est déclaré disposé à renoncer aux dites recettes au profit d'une SAGEP.

Les fonds collectés par la structure pour le parc devraient donc être gérés et investis dans le parc par la SAGEP sans interférence aucune.

Il en est de même de l'administration de la structure, qui doit être strictement dévolue à ses organes statutaires de gestion.

(iv) Structure bénéficiant d'un régime fiscal de faveur

25.- Pour permettre des initiatives privées en matière de gestion de parcs nationaux, il est nécessaire que l'Etat recoure à une politique d'incitation fiscale. Ceci devrait notamment permettre de rechercher et collecter, de manière efficace, des fonds destinés exclusivement au parc et d'éviter que ces fonds ne servent à alimenter les caisses de l'Etat sous la forme d'impôts et taxes.

L'Etat doit octroyer un régime fiscal de faveur à la structure et aux investisseurs qui viendraient développer les activités touristiques et valoriser le parc.

B. Existence d'un cadre législatif et réglementaire adapté

(i) Les structures légales

26.- La loi sénégalaise prévoit six types de structures créées en vue d'atteindre un objectif déterminé.

Il s'agit de la société civile, de l'association, de la société commerciale, du groupement d'intérêt économique, de l'Organisation Non Gouvernementale (ONG) et de la fondation d'utilité publique.

- ◇ La société civile est définie à l'article 766 du Code des Obligations civiles et commerciales (COCC) comme *« le contrat par lequel deux ou plusieurs personnes mettent en commun des apports et constituent une personne morale pour les exploiter et se partager les profits ou les pertes qui résulteront de cette activité »*.
- ◇ La société commerciale et le groupement d'intérêt économique sont définis par l'Acte Uniforme OHADA du 17 avril 1997 relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (G.I.E.).

L'article 4 de cet Acte Uniforme dispose que : *« La société commerciale est créée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent, par un contrat, d'affecter à une activité des biens en numéraire ou en nature, dans le but de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter (...) »*.

Son article 869 indique que :

« Le groupement d'intérêt économique est celui qui a pour but exclusif de mettre en oeuvre pour une durée déterminée, tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité. Son activité doit se rattacher essentiellement à l'activité économique de ses membres et ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci. »

- ◇ L'association, quant à elle, est définie à l'article 811 du COCC comme étant *« un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes mettent en commun leur activité et au besoin, certains biens, dans un but déterminé autre que le partage de bénéfice »*.
- ◇ L'organisation non gouvernementale (ONG) n'est qu'un statut particulier octroyé par l'Etat à une personne morale (ayant la forme d'une association ou d'un organisme privé) qui existe déjà.

En effet, le Décret N° 96 – 103 du 8 février 1996 modifiant le Décret 89 – 775 du 30 juin 1989 fixe les modalités d'intervention des Organisations Non Gouvernementale au Sénégal et, en son article premier, stipule que *« les Organisations Non Gouvernementales (ONG) sont des associations ou Organismes privés, régulièrement déclarés, à but non lucratif, ayant pour objet d'apporter leur appui au développement du Sénégal et agréés en cette qualité par le Gouvernement. »*

- ◇ Les fondations sont régies au Sénégal par la loi N° 95 – 11 du 07 avril 1995 (JORS du 10 juin 1995) et le Décret N° 95 – 415 du 15 mai 1995 (JORS N° 5645 du 29 juillet 1995) .

« La fondation est constituée par l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources par une ou plusieurs personnes physiques ou morales appelées fondateurs à une œuvre d'intérêt général dans un but non lucratif. L'intérêt général peut avoir un caractère local ou général. » (art. 1^{er} de la loi).

27.- A la lumière des conditions exigées pour répondre à une SAGEP opérationnelle, et après examen de la législation en vigueur, il convient d'exclure d'ores et déjà les sociétés civile et commerciale ainsi que le G.I.E. en raison de leur objet social orienté vers la recherche d'un profit pour leurs membres.

De même, l'association doit être écartée. Si elle poursuit un but désintéressé, son handicap est constitué par le fait qu'elle « ne peut acquérir à titre gratuit que par libéralité d'un de ses membres » (art. 819, *in fine*, COCC), sauf si elle est déclarée d'utilité publique par décret ou si elle poursuit un but d'éducation populaire et sportive ou si elle a un caractère culturel ou de santé publique.

Or la SAGEP devant mobiliser d'importantes sources de financement auprès de divers bailleurs de fonds, qui ne seront pour la plupart aucunement membre de la structure, une autre forme sociale, permettant directement l'obtention de ces financements, paraît plus indiquée. De plus elle ne bénéficie d'aucun régime fiscal de faveur.

L'ONG n'est qu'un statut de faveur octroyé à une association préexistante qui remplit les trois conditions suivantes :

- ◇ Etre régulièrement déclarée ;
- ◇ Avoir pour objet de contribuer au développement du Sénégal ;
- ◇ Etre agréé en qualité d'ONG par le Gouvernement sénégalais, ce qui n'est possible qu'après deux ans d'existence et un examen satisfaisant d'un dossier de demande d'agrément adressé aux autorités compétentes.

Si cette contrainte est levée, l'ONG peut bénéficier d'un régime particulier d'exonération des droits et taxes, conformément à la réglementation en vigueur.

A notre sens, le délai de deux ans est un obstacle majeur qui suffit à rechercher une solution plus immédiatement satisfaisante.

28.- Il reste la possibilité de créer une fondation d'utilité publique.

(ii) La fondation d'utilité publique

a) Définition

29.- Pour mémoire, la fondation est constituée par l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources par une ou plusieurs personnes physiques ou morales appelées fondateurs à une œuvre d'intérêt général dans un but non lucratif.

La fondation est dotée de la personnalité juridique, donc capable d'ester en justice, et bénéficie dès sa naissance d'une reconnaissance d'utilité publique et d'un régime fiscal de faveur.

b) Patrimoine

30.- Lors de sa création les fondateurs doivent apporter à la fondation une dotation initiale suffisante, appelée patrimoine d'affectation, pour lui permettre de remplir sa mission, d'assurer son fonctionnement et son indépendance, et de garantir sa pérennité.

Ce patrimoine d'affectation peut être d'origine exclusivement privée ou à la fois privée et publique (art. 14, al.1^{er}, Loi n° 95-11). Il peut être libéré en plusieurs fractions sur une période maximum de trois ans à compter de la publication au journal officiel du décret accordant la reconnaissance d'utilité publique à la fondation. De plus, les biens constituant la dotation peuvent, si cela se justifie par un intérêt sérieux et légitime, faire l'objet d'une clause d'inaliénabilité temporaire qui ne peut être revue que par décision du conseil à l'unanimité et après accord de l'autorité administrative ayant autorisé la création de la fondation.

Outre la dotation initiale, l'article 15 de la loi précitée prévoit que la fondation peut obtenir des ressources notamment par :

- ◇ Dons manuels de toute personne ;
- ◇ Quêtes publiques autorisées par l'autorité administrative compétente ;
- ◇ Loteries et tombolas payantes ;
- ◇ Versements effectués par les particuliers et les entreprises ;
- ◇ Revenus tirés de la dotation initiale ;
- ◇ Subventions de l'Etat et des collectivités publiques ;
- ◇ Subventions privées provenant d'autres fondations nationales ou étrangères, organismes assimilés et bailleurs de fonds divers.

c) Constitution

31.- Les modalités de création, de fonctionnement, de contrôle et de dissolution de la fondation ne sont pas très contraignantes. A ce stade, on mentionnera l'obligation pour les fondateurs de rédiger un projet de statuts à soumettre à l'autorité administrative compétente (le Ministère de l'Economie et des Finances). Ce projet de statuts doit être signé par tous les fondateurs et doit comporter au moins les indications suivantes :

- ◇ L'objet de la fondation ;
- ◇ La liste des fondateurs ;
- ◇ Les montant, nature et modalités de versements de la dotation initiale et autres ressources affectées à la fondation, le cas échéant ;
- ◇ La composition et attribution de la fondation ;
- ◇ Les règles de contrôle et de dissolution de la fondation.

d) Fonctionnement

32.- Son mode de fonctionnement est déterminé par les statuts qui choisissent, lors de la création, entre la fondation dotée d'un Conseil de Fondation et d'un Comité de Gestion, d'une part, et la Fondation dotée d'un Conseil de Fondation et d'un Administrateur Général, d'autre part.

Dans le premier cas, l'administration et la gestion du patrimoine et des activités de la fondation sont assurées par le Comité, organe collégial, sur délégation du Conseil.

Dans le second cas, ces compétences sont déléguées par le Conseil à une seule personne physique, l'administrateur général.

Le Conseil de Fondation, organe suprême de la fondation, est investi d'une mission générale de réalisation de l'objet social, de l'affectation à ce but des biens de la fondation et de la surveillance de la gestion du patrimoine et des ressources de la fondation.

En particulier, il nomme les membres du Comité de Gestion ou l'Administrateur Général, selon les cas, désigne les membres de la cellule de contrôle interne, décide souverainement de l'orientation générale des interventions de la fondation et de l'attribution des dons, prêts et de l'assistance de la fondation.

Le Conseil doit comporter au moins six membres, nommés par les fondateurs en principe parmi des personnalités choisies pour leurs compétences particulières dans le

domaine d'activité de la fondation. Le renouvellement des membres du Conseil se fait par cooptation selon les modalités fixées par les statuts.

33.- L'Etat peut désigner un ou plusieurs représentants au Conseil avec voix délibérative. Le décret d'autorisation de la fondation précise le nombre de représentants de l'Etat ainsi que l'autorité administrative chargée de les désigner. En tout état de cause, leur nombre ne doit pas dépasser le tiers des membres du Conseil.

A l'instar d'une ONG, elle est soumise à une double tutelle, administrative et technique, la première assurée par le Ministère de l'Economie et des Finances et la seconde par le Ministère compétent déterminé en fonction de l'objet ou de l'activité de la fondation.

e) Le choix de la structure adaptée

34.- Les éléments examinés ci-dessus nous incitent à penser que la fondation d'utilité publique est effectivement le véhicule juridique le mieux adapté au projet.

Le choix qui s'offre aux partenaires sera d'opter pour la création d'une fondation nouvelle ou de privilégier la reconnaissance, au Sénégal, d'une fondation de droit étranger, en l'occurrence African Parks Conservation.

En effet, les fondations constituées sous l'égide d'un droit étranger et qui souhaitent s'installer au Sénégal sont tenues d'adresser au Ministre chargé des Finances une demande d'autorisation d'ouverture d'une représentation au Sénégal.

Cette demande doit être accompagnée d'un dossier comprenant les renseignements suivants :

- ◇ Dénomination, siège social et date de création de la fondation mère ;
- ◇ Dénomination spécifique de la représentation sénégalaise, le cas échéant ainsi que son siège social provisoire ;
- ◇ Copie des statuts, organisation et mode de fonctionnement de la représentation sénégalaise ;
- ◇ Note explicative précisant les rôles, objectifs et moyens d'actions spécifiques et sources de financement de la représentation sénégalaise ;
- ◇ Les noms, prénoms, nationalité, adresses, professions et qualités des personnes représentants la fondation au Sénégal ainsi que la décision de la fondation mère qui leur a conféré cette qualité.

L'octroi de l'autorisation peut être suivi de la conclusion, entre la fondation et l'Etat du Sénégal, d'accords spécifiques faisant bénéficier la fondation de certains avantages (notamment fiscaux) tout en précisant les engagements respectifs des parties. Une telle

demande n'entraîne pas d'autres coûts que ceux liés à l'enregistrement des statuts (soit environ 2.000 CFA en timbres fiscaux par page).

35.- Il nous paraît que, en tout état de cause, il est de l'intérêt d'African Parks d'ouvrir un bureau de représentation au Sénégal en négociant certains avantages. Ceci lui permettra d'avoir une existence concrète au Sénégal, ce qui facilitera son implication dans la structure de gestion à mettre en place mais aussi de développer d'autres projets que celui qui nous occupe actuellement.

Cependant, il ne nous paraît pas judicieux qu'elle soit, en tant que telle, la structure de gestion autonome du parc.

Celle-ci doit, à notre sens, être nouvelle afin d'associer, dès le départ, l'Etat, African Parks Conservation mais également tout autre partenaire qui serait agréé par les deux premiers.

De plus, ce procédé permettra, comme nous aurons l'occasion de le préciser, la mise à disposition du parc à la structure en tant qu'élément du patrimoine d'affectation de la fondation, cette affectation étant assortie d'une clause d'inaliénabilité eu égard à sa nature et à son statut juridique (national et international).

f) Constitution d'une nouvelle fondation

36.- Nous suggérons donc aux fondateurs d'opter pour une fondation nouvelle dotée d'un Conseil de Fondation avec nomination d'un administrateur général afin de laisser une plus grande latitude dans la gestion et d'éviter les risques de paralysie qui peuvent survenir au sein d'un organe collégial.

Dans la mesure où les partenaires sont conscients de la nécessité de permettre au partenaire stratégique, en l'occurrence African Parks, de gérer le parc avec le plus d'indépendance possible, il sera essentiel de prévoir dans les statuts que ce partenaire stratégique aura, quoi qu'il advienne, le droit de nommer la majorité des membres du Conseil de Fondation. Ceci aura pour conséquence une influence décisive du partenaire stratégique sur le choix de l'administrateur général en charge de la gestion effective du PNNK.

Compte tenu de leur influence décisive au plan international et du statut du parc, il nous semble important d'intéresser l'UNESCO et l'Union Mondiale pour la Nature (UICN) directement au projet. A ce titre, un siège pourrait être attribué à chacune de ces institutions au sein du Conseil de Fondation.

Le Chef de Mission de l'UICN au Sénégal s'est dit favorable à cette solution tout en n'excluant pas la possibilité de siéger également dans une entité consultative à créer et qui serait chargée de veiller aux aspects éthiques et déontologique de la conservation confiée à la fondation. Cette entité pourrait être un comité d'orientation scientifique que l'Etat créerait.

Ce comité consultatif devrait aussi être composé d'un représentant choisi par l'ensemble des collectivités locales présentes dans la périphérie du Parc, d'un représentant choisi par l'ensemble des opérateurs économiques présents dans le Parc ou sa périphérie et d'un représentant des institutions de recherches scientifiques.

Il nous paraît que la place de l'UICN et de l'UNESCO se trouve davantage au sein d'un tel comité plutôt que dans le Conseil de Fondation afin que ces institutions demeurent, en quelque sorte, au-dessus des parties dans un rôle d'observateur avisé.

Au vu de ce qui précède, il est important de préciser certains éléments relatifs à la fondation et à ses relations avec l'Etat et les tiers.

VII. RELATIONS ENTRE LA FONDATION ET L'ETAT DU SENEGAL

37.- Le projet ne peut être réalisé concrètement que si la fondation nouvelle se voit attribuer le pouvoir de gérer le parc par le biais d'un contrat conclu avec l'Etat et par lequel les parties définiront leurs droits et obligations respectifs.

A. Nature juridique de la relation qui unira l'Etat et la fondation

38.- Plusieurs techniques juridiques s'offrent aux parties :

1. **La concession** est généralement définie comme un acte juridique bilatéral ou unilatéral en vertu duquel une personne appelée le concédant accorde à une autre appelée le concessionnaire, la jouissance d'un droit ou d'un avantage particulier. Plus spécialement, elle désigne le type d'activité ou le mode d'exploitation par un sujet national ou étranger des ressources naturelles d'un Etat en vertu d'un accord mutuel. Elle constitue enfin le contrat par lequel l'administration autorise une personne privée, moyennant une redevance, à réaliser un ouvrage public ou à occuper de manière privative le domaine public. En tous les cas, la concession profite au concessionnaire et donne lieu au paiement par celui-ci d'une redevance à l'Etat ;
2. **Le mandat** est défini, par l'article 457 COCC, comme le contrat par lequel le mandant donne au mandataire le pouvoir de faire en son lieu et place un ou plusieurs actes juridiques, le mandat pouvant être gratuit ou rémunéré ; l'article 460, alinéa 2, COCC précise que le mandataire ne peut, sans pouvoir spécial, passer des actes de disposition ou agir en justice, sous réserve des actes conservatoires ou interruptifs de délais ;
3. **Le contrat d'entreprise** oblige, selon l'article 434 COCC, l'entrepreneur à réaliser un travail pour le maître de l'ouvrage sans créer entre les parties un lien de subordination ; il est généralement spécifique au domaine de la

construction et des travaux publics et ne porte que sur la réalisation d'actes matériels ;

4. **Le contrat de management**, contrat innomé et *sui generis* non réglementé en droit sénégalais et qui participe du droit des obligations en général et du principe de l'autonomie de la volonté en particulier.

Il a pour objet de répondre au but recherché par les parties qui peuvent donc convenir qu'il sera conclu à titre gratuit. C'est un instrument qui permet au gestionnaire d'administrer les biens d'autrui et d'accomplir tant des actes juridiques que des actes matériels. C'est un contrat par lequel une personne confère tout ou partie de la gestion de son patrimoine à une autre ; un instrument de coopération public – privé de transfert de l'ensemble de la gestion technique et contractuelle qui permet de s'attacher la compétence de gestionnaires professionnels. Il s'agit d'un contrat de service particulier, au même titre que le mandat et le contrat d'entreprise. La doctrine considère généralement que l'irrévocabilité est de rigueur pendant toute la durée du contrat, déterminée de commun accord par les parties, sauf en cas de défaillance du gestionnaire (cette règle ne s'applique évidemment pas aux contrats conclus à durée indéterminée, auxquels on peut toujours mettre fin moyennant préavis).

39.- De ces quatre outils, seul le dernier paraît véritablement adapté aux besoins des parties : la concession implique la recherche d'un avantage personnel par le concessionnaire et/ou le paiement d'une redevance au profit de l'Etat et/ou l'occupation privative d'une partie du domaine public par le concessionnaire ce qui est contraire à l'esprit du projet. Le mandat est essentiellement représentatif et son application à la gestion conventionnelle paraît inadaptée puisque la représentation fait obstacle à l'autonomie nécessaire dont devrait disposer le gestionnaire, cette représentation étant limitée aux actes juridiques et accessoirement aux actes matériels. Inversement, le contrat d'entreprise se limite à l'accomplissement d'actes matériels par l'entrepreneur qui, en principe, ne représente jamais le maître de l'ouvrage et ne pose aucun acte juridique pour compte de ce dernier. Or, la gestion efficace du PNNK nécessite aussi bien l'accomplissement d'actes juridiques que d'actes matériels.

40.- En l'espèce, il faut donc s'orienter vers la conclusion d'un contrat de management qui définira précisément les droits et obligations des parties. Nous suggérons que ce contrat soit conclu pour une durée de vingt-cinq ans renouvelable et que les parties conviennent, en cas de différend, de négocier une solution amiable et, si le différend n'a pas pu être réglé dans un délai déterminé, de le soumettre définitivement à l'arbitrage.

B. Les droits et obligations des parties au contrat de management

41.- Le contrat de management, ou contrat de gestion, est un contrat synallagmatique, donc générateur de droits et d'obligations pour les deux parties contractantes, à savoir l'Etat et la fondation.

	ETAT	FONDATION
<u>Droits</u>	• Droit de propriété sur le PNNK (terrain, constructions, faune et flore, etc.) ; • Droit de représenter le PNNK conjointement avec la fondation, auprès des instances nationales et internationales ; • Droit de mettre fin au contrat, sans préavis, en cas de manquement grave de la fondation à ses obligations mettant en péril l'entité écologique ; • Droit de contrôle de l'ensemble des activités qui ont lieu dans le parc et dans sa périphérie selon une procédure définie préalablement ; • Droit de nommer le conservateur du Parc en concertation avec la fondation via une procédure d'appel à candidature	• Droit de gérer paisiblement le parc ; • Droit de définir et de mettre en œuvre les politiques, plans, programmes et projets de gestion et de développement du parc ; • Définir la politique générale de recrutement, de rémunération et de gestion du personnel ; • Définir une répartition des tâches structurée (organigramme) • Proposer des modifications au règlement intérieur ; • Modifier les tarifs des droits d'accès et de circulation à l'intérieur du Parc ; • Choisir le conservateur du Parc en concertation avec l'Etat ; • Nouer des relations de coopération avec les autres partenaires et conclure des contrats, en ce compris de concessions pour une durée limitée, avec les opérateurs économiques; • Représenter, conjointement avec l'Etat, le PNNK au niveau des instances nationales et internationales ;
<u>Obligations</u>	• Mettre à disposition de la fondation le parc (au sens large) aux fins de gestion ; • Mettre à disposition de la fondation, sur base de nouvelles conditions de travail et de tests organisés conjointement, le meilleur personnel de la DNP de surveillance du parc ; • Mettre à la disposition de la fondation l'ensemble des infrastructures, du matériel et de la logistique existant sur pied d'un inventaire établi contradictoirement ; • Déléguer tous les pouvoirs nécessaires à la réalisation de la	• Gérer et entretenir le parc personnellement en bon père de famille avec toute la diligence requise et selon la destination du parc; • Ne pas déléguer ses pouvoirs de gestion à autrui ; • Choisir le conservateur en charge de la surveillance du parc parmi les personnes de la DNP ou autre personne assermentée de nationalité Sénégalaise; • Obligation de loyauté vis-à-vis de l'Etat et interdiction de tout excès et/ou détournement de pouvoirs ; • Obligation de conserver et de valoriser le parc conformément

	mission du gestionnaire ; • Modifier le règlement intérieur du Parc afin de l'adapter aux exigences de la nouvelle gérance (règlement sera proposé par la fondation) ; • Ne pas s'immiscer dans l'activité du gestionnaire pour la stabilité du contrat de gestion et lui assurer une gestion paisible (respecter la structure et l'organigramme définis et mis en place par la fondation) ; • Mettre à disposition de la fondation, en cas de demande justifiée, les animaux qui lui appartiennent et qui se trouvent dans d'autres parcs et réserves du Sénégal, y compris dans les réserves de Bandia et de Fathala, aux fins d'assurer le repeuplement du PNNK ; • Renoncer à percevoir les droits d'entrée et de visite du parc, ainsi que tout autre revenus lié au parc, au profit de la fondation, durant toute la durée du contrat de management ; • Payer les salaires des agents de l'Etat en activité dans le PNNK • Autoriser la création de nouvelles formes de revenus.	aux lois applicables ; • Interdiction d'aliéner le parc et ses ressources biologiques et de conclure avec des tiers des contrats dont le terme serait postérieur à celui du contrat de management ; • Obligation de rassurer l'Etat en l'informant sur les objectifs à atteindre (plan de gestion, plan de travail, plan de communication, conclusion de contrats avec les tiers, etc.) ; • Obligation de rendre compte régulièrement de sa gestion (établir annuellement un rapport d'activité et de décompte de la faune, rendre compte chaque fois que l'Etat l'estime nécessaire sur le suivi et l'évolution de l'état des ressources) ; • Obligation de restituer à l'Etat le parc et l'ensemble des infrastructures, du matériel et de la logistique existant à la fin du contrat.
--	---	---

Enfin, il serait opportun de définir un plan quinquennal définissant les actions à entreprendre et à réaliser ainsi qu'un mécanisme de concertation entre l'Etat et la Fondation quant à la définition ou la redéfinition des objectifs, un mécanisme de suivi annuel par la Direction des Parcs Nationaux et, enfin, un mécanisme d'évaluation externe sur cinq années.

C. Le statut du personnel de l'Etat affecté au PNNK

42.- L'Etat du Sénégal a l'obligation de veiller au respect de l'intégrité du parc. En vertu de ses prérogatives régaliennes et du contrat de management, il doit mettre à la disposition de la fondation le personnel de surveillance (les agents des parcs nationaux).

Le statut de ce personnel est régi par la loi n° 79-33 du 24 janvier 1979 portant statut particulier du personnel des parcs nationaux, le décret d'application n° 80-494 du 19 mai 1980 modifié par le décret n° 81-680 du 7 juillet 1981.

C'est la fondation, en sa qualité de gestionnaire du parc, qui détermine ses besoins en ressources humaines (nombre, qualités, profils généraux et spéciaux, etc.) et les communique à l'Etat qui doit faire le nécessaire pour y répondre.

A cet égard, deux possibilités s'offrent aux parties à notre avis :

- ◇ Affectation directe de l'agent au parc avec conservation de son statut de fonctionnaire de l'Etat et de tous les droits et avantages y afférents ;
- ◇ Mise en disponibilité de l'agent avec perte pour celui-ci de sa rémunération, de ses droits à l'avancement et à la retraite. Dans cette hypothèse, la fondation recrute l'agent et convient avec lui des conditions de sa rémunération. Leurs relations de travail seront régies par les dispositions contractuelles, le code du travail, le code de la sécurité sociale et la convention collective nationale interprofessionnelle. La durée de la disponibilité ne peut excéder trois ans renouvelables une fois. Si à la fin de cette période de six ans maximum les deux parties souhaitent maintenir leurs relations, l'agent devra démissionner de la fonction publique et être libre de tout engagement.

43.- En ce qui concerne le conservateur chargé de la surveillance, l'on pourrait envisager trois modes de nomination possibles :

- ◇ Par l'Etat, conformément à la loi (recrutement sur titre parmi les officiers supérieurs des forces armées et parmi les candidats titulaires de l'un des diplômes visés à l'article 16 du Décret n° 80-494 précité);
- ◇ Par la Fondation, parmi les agents de l'Etat ayant cette qualité ou disposant des diplômes requis par la loi;
- ◇ Par appel à candidature ouvert aux conservateurs ou agents de l'Etat répondant au profil.

La troisième formule a notre préférence dans la mesure où elle permet d'associer l'Etat et la fondation, à travers la commission de sélection, dans une procédure de recrutement transparente et objective qui garantit la compétence du candidat retenu. Celui-ci sera officiellement nommé par l'Etat.

Le conservateur se trouvera sous la double autorité de la Direction des Parcs Nationaux (DPN) et de l'administrateur général de la fondation. Concernant tout ce qui ressortit de la gestion du parc, c'est l'autorité de l'administrateur du parc qui primera.

Une autre possibilité est de redéfinir le rôle du conservateur de sorte que celui-ci soit en charge exclusivement de l'application des lois et de la surveillance du parc dont il devrait répondre uniquement vis-à-vis de l'administrateur général de la fondation. Ce dernier serait, lui, le relais entre la Direction des Parcs Nationaux et le conservateur.

44.- Un Décret n° 90-600 du 28 mai 1990 prévoit un régime indemnitaire applicable aux agents publics participant à l'exécution des conventions passées par l'Etat pour la réalisation de projets de développement. Il s'agira de voir si le PPP entre l'Etat et AP relève de ce régime. Le montant et les modalités de paiement sont fixés par un arrêté interministériel, dans les limites définies par le décret (cf. tableau ci-dessous) et après accord écrit de l'organisme qui finance le projet. Ces indemnités peuvent être accordées sur une base forfaitaire ou réparties en indemnité de fonction, indemnité de logement, indemnité de déplacement et indemnité kilométrique.

Pour les projets d'une durée inférieure à un an, seule une indemnité forfaitaire est attribuée aux agents. L'indemnité forfaitaire est exclusive de toute autre indemnité.

Le montant des indemnités est fonction de l'importance financière du projet.

Barème des indemnités :

Agents	Budget inférieur à 5 milliards CFA					Budget supérieur ou égal à 5 milliards CFA				
	Forfaitaire	Fonction	Logement*	Déplacement	Kilométrique	Forfaitaire	Fonction	Logement	Déplacement	kilométrique
Directeur	70.000 F	25.000 F	60.000 F	15.000 F	45.000 F	100.000 F	35.000 F	80.000 F	15.000 F	45.000 F
Directeur adjoint	40.000 F	0,00 F	40.000 F	15.000 F	0,00 F	60.000 F	0,00 F	60.000 F	15.000 F	0,00 F
Encadrement	35.000 F	0,00 F	35.000 F	15.000 F	0,00 F	50.000 F	0,00 F	50.000 F	15.000 F	0,00 F
Autres agents	25.000 F	0,00 F	0,00 F	15.000 F	0,00 F	35.000 F	0,00 F	0,00 F	15.000 F	0,00 F

Les indemnités prévues ci-dessus sont à charge de l'organisme qui finance le projet aux côtés de l'Etat, soit en l'espèce la fondation nouvelle, et ne peuvent être cumulées avec d'autres indemnités.

VIII. RELATIONS DE LA FONDATION AVEC LES TIERS

45.- Dès sa formation, le contrat de gestion prendra effet entre parties et sera opposable aux tiers à partir de sa publication.

Le gestionnaire devra donc assumer les droits et obligations de l'Etat vis-à-vis des tiers pour tout ce qui concerne les pouvoirs qui lui ont été conférés, ce qui implique, notamment, les relations avec les co-contractants de l'Etat.

A. Les droits accordés par l'Etat à des tiers sur le parc

46.- A ce jour, sous réserve d'éléments qui n'auraient pas été portés à notre connaissance par les autorités sénégalaises, l'Etat a conclu des conventions avec trois

opérateurs privés portant sur une partie des biens du domaine privé de l'Etat sis dans le parc.

47.- En exécution de la loi n° 95-12 du 7 avril 1995 autorisant la vente des dépendances du domaine privé immobilier de l'Etat consistant en terrain portant des constructions, aménagements et installations à usage d'hôtels ou de réceptifs touristiques, l'Etat du Sénégal a cédé le campement touristique de Niokolo-Koba et l'Hôtel Simenti respectivement à Madame Fakhi Leila Hilal et à Monsieur Mamadou Gueye. Précisons que la vente ne porte que sur les infrastructures et non sur le terrain (inaliénable par nature).

48.- Le GIE des Amis de la Nature de Dialacoto, représenté par son président, Monsieur Mady Ndiaye, a conclu le 23 octobre 2003 un protocole d'accord en vertu duquel la Direction des Parcs Nationaux lui a attribué une superficie d'un hectare au gué de Damantan pour l'implantation d'un campement éco-touristique.

49.- La fondation devra examiner ces contrats sous l'angle de leur exécution conforme et, le cas échéant, se pencher sur les possibilités soit de leur exécution, soit de leur remise en cause, soit de leur renégociation aux côtés de l'Etat.

A priori, le dernier de ces contrats ne pose aucun problème. Par contre, la difficulté pour le gestionnaire résidera dans l'appréhension des deux premiers.

En effet, l'acquéreur du campement de Niokolo a intégralement payé le prix de cession mais demeure toujours dans l'attente de la délivrance du titre de propriété. Il semble que le contrat de vente ne porte toujours pas toutes les signatures requises de la part des autorités administratives. L'acquéreur, interpellé à ce sujet, a répondu qu'en l'absence du titre de propriété, il ne lui avait pas été possible d'exploiter le réceptif.

Dans le cas de l'Hôtel Simenti, le prix d'achat n'a pas été acquitté sans qu'on n'en connaisse la raison alors que l'acquéreur, depuis la signature du contrat, a poursuivi l'exploitation du bien.

Il s'y ajoute que l'état actuel des deux infrastructures et la qualité des prestations fournies ne permettent pas de répondre aux exigences d'un développement du tourisme dans le parc.

50.- Par ailleurs, le Campement du Lion, selon les informations obtenues à ce jour, est exploité par un GIE de Diénoudiala (représenté par un certain M. Mbaye Fadiya). On ignore en vertu de quel titre l'occupation a lieu. A l'origine (en 1993), c'est le Conservateur du parc qui avait autorisé verbalement le GIE des femmes de Diénoudiala à exploiter ce campement.

51.- D'autres intervenants ont été identifiés au niveau du parc dans lequel certaines activités paraissent avoir été tolérées : il s'agit principalement des exploitants agricoles (dans la zone tampon), des guides et des transporteurs.

B. Les contrats à conclure par la fondation avec de nouveaux opérateurs économiques

52.- Dans le cadre du contrat de gestion, la fondation aura le droit et la liberté de conclure avec des tiers tout contrat qu'elle jugera compatible avec le maintien et le développement de l'entité écologique.

Elle pourra, notamment, concéder le droit d'exploiter des produits, circuits et réceptifs touristiques aux termes et conditions qu'elle définira avec son co-contractant.

C. Le personnel privé

53.- Compte tenu de ses besoins, la fondation pourra recruter du personnel pour toute tâche autorisée par la loi. A compétences égales, la priorité à l'embauche devra être donnée aux nationaux, en particulier ceux qui résident dans la zone périphérique.

Les contrats de travail seront régis par les dispositions contractuelles, le Code du Travail, le Code de la Sécurité sociale et la convention collective nationale interprofessionnelle.

D. Les relations avec les autres partenaires

54.- Il s'agit essentiellement des collectivités locales, des organismes de recherches, des institutions internationales, des partenaires au développement et des autres bailleurs de fonds.

Outre les relations qu'ils entretiendront avec la fondation via le comité d'orientation mentionné au paragraphe 36 ci-dessus, ces acteurs pourront conclure avec la fondation tout autre accord particulier, dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de management.

55.- Il faut souligner qu'il existe déjà un engagement de la part d'un partenaire privé, en l'espèce la Société pour la Protection de l'Environnement et de la Faune au Sénégal (SPEFS), d'apporter son appui au développement de la zone périphérique.

Dans le cadre d'un contrat conclu avec l'Etat du Sénégal en avril 2000, la SPEFS s'est engagée, en contrepartie des prélèvements d'animaux effectués dans le PNNK, « à apporter son appui à l'Administration des Parcs Nationaux et aux autorités administratives pour la mise en œuvre d'un programme d'information, d'éducation et de communication en direction des autorités locales et administratives dans les zones périphériques des parcs nationaux de Niokolo Koba et du Delta du Saloum » (art. 19 du contrat précité).

IX. MECANISMES DE CREATION ET DE MISE EN ŒUVRE DE LA FONDATION

56.- La mise en œuvre concrète du projet passe, à notre sens, par la création d'un comité de pilotage chargé :

- ◇ De rédiger un projet de contrat cadre régissant les relations entre l'Etat du Sénégal et African Parks Conservation ;
- ◇ De confectionner un dossier destiné à obtenir l'installation d'un bureau de représentation d'African Parks Conservation au Sénégal ;
- ◇ De rédiger un projet de statuts pour la fondation nouvelle à constituer par l'Etat, African Parks Conservation et tout autre membre fondateur potentiel (UNESCO, UICN, collectivités locales, etc.) et de préparer le dossier à introduire auprès de l'autorité administrative compétente en vue de sa reconnaissance ;
- ◇ De rédiger un projet de contrat de management devant lier l'Etat à la fondation nouvelle ;
- ◇ Convoquer et tenir une table ronde réunissant l'ensemble des partenaires au sens large (Etat, African Parks Conservation, UNESCO, UICN, institutions internationales, collectivités locales, opérateurs économiques, etc.) ;
- ◇ Finaliser les projets soumis à la table ronde en vue de leur réalisation effective ;
- ◇ Assurer le suivi des dossiers de reconnaissance des fondations introduits auprès de l'autorité administrative compétente.

Le comité de pilotage serait formé par les représentants de l'Etat et d'African Parks Conservation, qui pourraient s'adjoindre les services d'un ou plusieurs consultants.

57.- Compte tenu de l'urgence reconnue d'assurer le sauvetage du PNNK, nous suggérons que soit mis en place le chronogramme suivant :

- ◇ Restitution de l'étude par les consultants **le 31 octobre 2006** ;
- ◇ Prise de fonction du comité de pilotage **le 6 novembre 2006** ;
- ◇ Tenue de la table ronde réunissant les fondateurs et les autres partenaires potentiels **le 15 décembre 2006** ;
- ◇ La présentation des projets finaux **le 22 décembre 2006** ;
- ◇ La signature du contrat cadre entre l'Etat et African Parks Conservation, **le 27 décembre 2006** ;

- ◇ Le dépôt des dossiers de reconnaissance de African Parks Conservation et de la nouvelle fondation auprès de l'autorité administrative compétente, également **le 27 décembre 2006** ;
- ◇ L'octroi de la reconnaissance de ces deux fondations, par les autorités compétentes, **le 31 janvier 2007** ;
- ◇ La conclusion du contrat de management entre l'Etat et la nouvelle fondation, **le 9 février 2007**.

X. CONCLUSION

58.- Le Parc National du Niokolo Koba, entité écologique unique au Sénégal dans son étendue et sa diversité, bien que protégé par divers instruments juridiques nationaux et internationaux souffre depuis près de quinze ans d'une gestion insuffisante à assurer sa pérennité.

Nombre d'études ont été réalisées depuis 1992 pour tenter de mettre en lumière les causes de l'échec de la gestion du parc et proposer des remèdes.

Toutes ces études ont conclu à la nécessité de créer une nouvelle structure de gestion, dotée des pouvoirs et moyens nécessaires à assurer d'abord la survie, ensuite le maintien et le développement du PNNK.

Aucune de ces études n'a malheureusement permis la mise en œuvre concrète d'une telle structure.

Devant l'urgence de la situation, l'Etat du Sénégal a invité African Parks Conservation, fondation dont l'objet est notamment d'assurer la viabilité des parcs nationaux d'Afrique, à examiner la possibilité d'un partenariat public-privé de nature à sauver le PNNK.

59.- La présente étude porte sur la faisabilité d'un tel projet. Au terme de cette étude, il nous paraît que le sauvetage du parc passe par la création d'une fondation de droit sénégalais dont les fondateurs seront, au moins, l'Etat du Sénégal et African Parks Conservation, auxquels pourraient se joindre les collectivités locales intéressées, certaines institutions internationales (UNESCO, UICN, etc.), certains mécènes, voire certains opérateurs économiques.

Idéalement, la dotation de cette fondation devrait comprendre le parc (moyennant une clause d'inaliénabilité) en plus des apports effectués par les autres fondateurs. L'administration de la fondation devrait être confiée, en premier lieu, à un Conseil de Fondation au sein duquel le partenaire stratégique (à savoir African Parks Conservation) doit être assuré d'avoir la majorité et, en dernier lieu, par un administrateur général (personne physique chargée de la gestion effective). Un comité d'orientation, sorte de

commission mixte chargée de donner un avis sur la gestion ou de suggérer des recommandations à la fondation quant à cette gestion, pourrait être constitué en marge et regrouper les représentants des institutions internationales liées à la protection de l'environnement, les représentants des populations locales ainsi que ceux des opérateurs économiques présents dans le parc et sa périphérie.

Cette fondation se verrait confier, par le biais d'un contrat de management conclu avec l'Etat, les pouvoirs d'administrer et de gérer le parc. Elle serait, à ce titre, l'interlocuteur privilégié des actuels et futurs partenaires du PNNK (opérateurs économiques et autres).

60.- Si la volonté est présente chez tous les partenaires, le projet pourrait être concrétisé rapidement. En effet, un agenda serré n'est nullement déraisonnable dans la mesure où les principaux acteurs (Etat et African Parks Conservation) sont conscients de l'urgence de la situation mais connaissent également les rouages des partenariats entre Etats et particuliers ainsi que les modalités d'un transfert de compétences de gestion dans le cadre d'un tel partenariat. Dès lors, le temps nécessaire à l'élaboration des documents nécessaires (convention cadre, dossier de reconnaissance de APC au Sénégal, statuts d'une fondation nouvelle pour le PNNK et dossier de reconnaissance de celle-ci, contrat de management) et à leur validation ne devrait pas excéder quatre mois.

Toutefois, eu égard à l'urgence de la situation, maintes fois soulignée dans le présent document, s'il n'était pas possible de créer dans les délais précités une fondation nouvelle qui serait immédiatement opérationnelle sur le terrain, nous proposons une alternative consistant pour l'Etat à confier, par le biais d'un contrat de management semblable à celui qui devrait finalement être confié à la nouvelle fondation, la gestion du parc national du Niokolo Koba à African Parks Conservation pour une durée limitée de deux à cinq ans, le temps d'assurer le sauvetage du parc, la création effective de la nouvelle fondation et la transition entre la première structure de gestion (African Parks Conservation) et la fondation nouvelle entre-temps constituée et devenue opérationnelle.

Nous espérons que les considérations développées ci-dessus aideront les partenaires et les inciteront à réaliser leur projet de partenariat public-privé pour la gestion du Parc National du Niokolo Koba dans ce délai.

XI. BIBLIOGRAPHIE

1. Le livre blanc sur le PNNK, 1993
2. Diallo Mamadou, Etude de faisabilité pour la réhabilitation du PNNK, Etude AFD, juin 1994
3. Hubert Chailan, Mamadou Diallo, Etude pour la mise en place d'une structure autonome de gestion pour le PNNK, SOCREGE, juin 1997
4. Diallo Mamadou, Rapport de synthèse des concertations sectorielles, 1998
5. Le plan de gestion du PNNK, 2000
6. Etude pour la mise en place d'une structure autonome de gestion du PNNK, SYNERGIES, 2002
7. Le contrat de gestion, Pierre François CUIF
8. Code de la chasse et de la protection de la faune du Sénégal
9. Code des obligations civiles et commerciales du Sénégal
10. Code de l'environnement du Sénégal
11. Acte Uniforme OHADA du 17 avril 1997
12. Loi n°95-11 du 7 avril 1995 sur les fondations JORS du 10 juin 1995
13. Loi n°79-33 du 24 janvier 1974 portant statut particulier du personnel des parcs nationaux
14. Loi n°95-12 du 7 avril 1995 autorisant la vente des réceptifs touristiques appartenant à l'Etat
15. Décret n°96-103 du 8 février 1996 fixant les modalités d'intervention des ONG au Sénégal
16. Décret n°95-415 du 15 mai 1995 sur les fondations JORS n°5646 du 29 juillet 1995
17. Décret n°80-494 du 19 mai 1980 portant application de la loi sur le statut particulier du personnel des parcs nationaux
18. Décret n°81-680 du 7 juillet 1981 modifiant le décret 80-494 du 19 mai 1980
19. Loi n°96-07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales et ses décrets d'application
20. Décret n°90-600 du 28 mai 1990 portant régime indemnitaire applicable aux agents publics

Annexes :

Annexe 1 : Proposition de Protocole d'Accord entre la République du Sénégal et la Fondation African Parks

Annexe 2 : Proposition de Contrat de management entre la République du Sénégal et la Fondation African Parks

Annexe 1

Proposition de

PROTOCOLE D'ACCORD

entre

LA REPUBLIQUE DU SENEGAL

et

**AFRICAN PARKS [FOUNDATION STICHTING]
En abrégé APC**

Définissant le Régime Conventionnel accordé à APC et prévoyant la création de la Fondation d'utilité publique pour la gestion du Parc National du Niokolo Koba, ses statuts et modalités de fonctionnement.

Approuvée par [la Loi du ● / le règlement du ●].

PROTOCOLE D'ACCORD

ENTRE

- La République du Sénégal représentée par ...,

D'une part,

ET

- La fondation de droit néerlandais [AFRICAN PARKS FOUNDATION], dont le siège social est sis à _____, ci-après dénommé [APC],

Agissant tant en leur nom propre que collectivement au nom de la fondation d'utilité publique de droit sénégalais [●], dont ils seront les fondateurs, ci-après dénommés ensemble [les Fondateurs],

D'autre part,

APRES AVOIR RAPPELE QUE

- [il conviendra de rappeler ici que APC est active dans la conservation et l'assistance aux parcs nationaux d'Afrique, d'une part, que l'Etat du Sénégal a constitué le PNNK et s'est engagé à le protéger par le biais de divers instruments internationaux, d'autre part, et que le PNNK est en danger, enfin]

CONSIDERANT QUE

- L'activité de APC s'inscrit parfaitement dans le cadre de la politique du Sénégal tendant à promouvoir la mise en valeur des ressources naturelles faunique et florale du pays.
- L'activité de la fondation [FPNNK] à créer par les Fondateurs s'inscrit parfaitement dans le cadre de la politique du Sénégal tendant à promouvoir la mise en valeur des ressources faunique et florale du pays, la formation de la main d'œuvre nationale, le développement de la conservation animale et végétale ainsi que l'élévation du niveau de vie de la population,
- Le projet [PNNK] entraîne un investissement important, estimé à [●] millions d'euros environ, qui dépasse les capacités financières des Fondateurs, et nécessite l'obtention de financements [étrangers/autres] d'un montant élevé pour compléter les ressources propres que les Fondateurs sont susceptibles d'affecter à la réalisation du projet,
- [Le financement extérieur du projet ne pourra être obtenu que si le projet génère pendant la période d'investissement un autofinancement conséquent et pendant la période d'exploitation une marge suffisante pour assurer le service de la dette],
- Ceci nécessite, pour un plein succès du projet, des conditions particulières et la stabilité, pour une très longue période, des conditions générales, juridiques et fiscales, économiques dans lesquelles [la future fondation] aura à opérer,

- APC, [fondation de droit international/de droit néerlandais], détiendra une représentation majoritaire dans le Conseil de Fondation de [la future fondation], de sorte qu'elle sera en mesure de contrôler la gestion de [la future fondation] et du parc,
- Dans l'attente de la création effective de [la future fondation], il est apparu nécessaire de confier la gestion du PNNK à APC eu égard à son expérience et à ses compétences spécifiques à ce domaine ;
- Le projet [PNNK] assurera le maintien et le développement de l'activité et de l'emploi dans la région de [Niokolo Koba/Tambacounda],
- [Pour toutes ces raisons, la [future fondation] entre dans la catégorie des entreprises pouvant bénéficier d'un régime incitatif particulier, lui permettant d'assurer une exploitation rentable suivant les critères généralement admis dans les opérations de ce type et de pouvoir ainsi remplir la totalité de ses obligations],

EN APPLICATION de [disposition légale ou réglementaire éventuellement applicable],

IL A ETE CONCLU LE PRESENT PROTOCOLE D'ACCORD, comme suit :

TITRE I : LE PROJET

Article 1

Le projet [PNNK] établi par [APC], en collaboration avec la République du Sénégal vise à [restaurer, à développer et à pérenniser le patrimoine faunique et florale] du Niokolo Koba. [Il est décrit en Annexe 1 au présent Protocole].

[Description synthétique du Projet qui, à notre sens, doit se décomposer en deux phases :

- ⇒ Une phase d'urgence : plan de **trois** ans destiné à assurer le sauvetage du Parc ;
- ⇒ Une phase de pérennisation : plan qui, après ces **trois** premières années, s'étendra sur vingt **deux** ans.

Une autre possibilité consiste à prévoir trois phases : la phase d'un an pendant laquelle APC aura le contrat de gestion ; la phase suivante pendant laquelle la future fondation assurerait la fin du programme d'urgence et, enfin, la phase de pérennisation.

Toutefois, la première solution pourrait sembler plus logique : APC aurait le contrat de gestion un temps identique au plan d'urgence, puis la fondation prendrait le relais pour pérenniser. Je vous laisse juge.]

TITRE II : DEFINITIONS

Aux fins du présent Protocole, les termes et expressions suivants seront définis et interprétés comme suit:

Article 2 : La [fondation PNNK]

- A- [•],
- B- [•],
- C- [•],
- D- [•],
- E- [•],
- F - [•],
- G - [•],

Article 3 : PROJET [PNNK]

- H - [•],
- I - [•]
- J- [•]
- K - [•]
- L - [•].
- M - [•],

Article 4: CONTRAT

N - CONTRAT DE MANAGEMENT,
Le Contrat, dont le texte est donné en Annexe 2 du présent Protocole, par lequel la République du Sénégal confie à [APC] la gestion du Parc National de Niokolo Koba.

Titre III - LA [FONDATION PNNK]

Article 5 : CREATION DE [FONDATION PNNK]

Pour l'exercice des droits et obligations qui découlent du présent Protocole, les Fondateurs constitueront, en conformité avec les dispositions de la Loi 95-11 du 7 avril 1995, une Fondation d'Utilité Publique au Sénégal, dont les statuts seront ceux donnés en Annexe 3 du présent Protocole. Cette fondation prendra la dénomination [●], en abrégé [FPNNK], et aura son siège social au Sénégal.

Article 6 : DOTATION INITIALE - AFFECTATION PAR L'ETAT DU PARC NATIONAL DU NIOKOLO Koba

La République du Sénégal mettra à la disposition de [FPNNK] l'ensemble des droits, biens, infrastructures et installations techniques, administratives et sociales, de même que le personnel, nécessaires à la réalisation et au bon fonctionnement du projet [PNNK], se trouvant dans le noyau et la zone tampon.

Cette mise à disposition constituera une dotation en nature par la République du Sénégal à [la FPNNK] pour un montant estimé à [●].

Article 7 : PATRIMOINE ET FONDATEURS

Le patrimoine d'affectation de [FPNNK] sera de [●] millions de francs CFA.

Il sera ainsi apporté :

- [●] % par la République du Sénégal, soit une dotation évaluée à [●] comme indiqué à l'article 6 ci-dessus,
- [●] % par [APC], soit une dotation évaluée à [●].

Article 8 : ADMINISTRATION ET GESTION

L'administration et la gestion de [FPNNK] se feront suivant les dispositions principales suivantes:

- a) Le Conseil de Fondation de [FPNNK] sera composé de [sept] membres. Quatre seront désignés par [APC], trois par la République du Sénégal.
- b) APC désignera son [Président-Délégué Général] comme [Administrateur et Président du Conseil de Fondation] de [FPNNK];
- c) L'Administrateur Général recevra, seul, du Conseil de Fondation, tous pouvoirs pour la gestion de [FPNNK].

TITRE IV : CONTRAT DE MANAGEMENT

Article 9

L'Etat confie à [APC], par convention dont le texte est donné en Annexe 2 du présent Protocole, la gestion du Parc National de Niokolo Koba pour une durée de [●].

A l'échéance du terme, l'Etat confiera à la [FPNNK] la gestion du Parc National de Niokolo Koba sur pied d'un contrat qui sera, *mutatis mutandis*, similaire au Contrat de Management.

TITRE V : REGIME FISCAL ET DOUANIER

Article 13: REGIME STABILISE

L'Etat accorde un régime fiscal et douanier stabilisé, défini aux articles ci-après [●] inclus.

Sous réserve des dispositions particulières et des exonérations prévues aux articles [●] ci-dessous, les définitions, assiettes et taux des taxes, impôts et droits de douane sont ceux en vigueur au [1^{er} novembre 2006].

Article 14: EXONERATIONS FISCALES

L'Etat accorde à [APC] et à [FPNNK], pour toute la durée du présent Protocole, l'exonération totale et complète de tous impôts, taxes, droits, contributions et prélèvements de quelque nature que ce soit, directs ou indirects; fiscaux ou parafiscaux; nationaux, régionaux ou locaux; au bénéfice de l'Etat, des collectivités locales ou territoriales, des entités administratives décentralisées, des organismes professionnels ou paraétatiques; existants ou à venir; et en particulier des contributions cédulaires sur les revenus locatifs, mobilières et professionnelles; des contributions réelles; de la taxe sur les produits pétroliers et l'énergie des contributions sur le chiffre d'affaires; des droits d'enregistrement; de la contribution exceptionnelle sur les rémunérations des expatriés et de l'impôt spécial sur les travailleurs étrangers; sans que ces énumérations puissent être considérées comme limitatives; à l'exception des impôts et taxes spécifiquement définis aux articles ci-après [●] inclus.

Article 15:

[●]

Article 16 : REGIME DOUANIER

[●]

Article 17: EXTENSION DU REGIME FISCAL ET DOUANIER

Le bénéfice des avantages et exonérations prévus par le présent titre V est étendu, *mutatis mutandis*, à toute personne physique ou morale participant à la réalisation et à l'exploitation du projet [PNNK], et uniquement pour ses activités et prestations concernant ce projet, à savoir, et sans que cette énumération puisse être considérée comme limitative, ses fournisseurs, contractants, sous traitants et prestataires de services; ses actionnaires; son ou ses gestionnaires; ses mandataires sociaux et ses agents salariés expatriés; ses bailleurs de fonds; ses sociétés affiliées ou celles de ses actionnaires et prestataires de service.

TITRE VI : COMPTABILITE

Article 18 : TENUE DE LA COMPTABILITE

Les livres de comptes et les états financiers de [FPNNK] seront tenus et établis selon les dispositions du Plan Comptable Sénégalais. Ils devront également prendre en compte et respecter les règles et procédures généralement admises dans le domaine de la conservation internationale.

Article 19 : VERIFICATIONS

a) L'Etat, après en avoir préalablement informé [FPNNK] par écrit, aura accès aux fins d'examen et de vérification aux registres et livres de comptes et états financiers de [FPNNK]. Pour un exercice fiscal donné, ces examens et vérifications devront avoir lieu dans un délai de 3 ans suivant la fin de cet exercice fiscal.

b) L'Etat notifiera, dans un délai de 90 jours suivant la fin de ces examens ou vérifications, par écrit, à [FPNNK] ses observations pour toutes les contradictions ou erreurs relevées pendant ces examens ou vérifications.

[FPNNK] devra dans les 90 jours suivant cette notification, apporter des explications satisfaisantes et/ou effectuer les écritures de redressement en conséquence.

c) Le défaut par l'Etat d'avoir effectué les examens et vérifications prévus à l'alinéa a) ci-dessus ou d'avoir fait la notification prévue à l'alinéa b) ci-dessus, dans les délais qui y sont prévus, signifiera qu'il n'entend pas exercer ce droit d'examen et de vérification et/ou qu'il n'émet aucune objection, contestation et réclamation, relativement à l'exercice considéré.

Article 20 : AUDIT ANNUEL

[FPNNK] fera effectuer un audit annuel de ses comptes dans les formes et suivant les usages internationaux généralement admis [par l'UICN].

Elle adressera chaque année, avec ses commentaires et observations éventuels, le rapport d'audit aux autorités sénégalaises compétentes et [aux institutions internationales suivantes : •], dans un délai de 3 mois après la réception de ce rapport.

TITRE VII : REPEUPLEMENT DU PNNK

Article 21 :

[Il faudrait prévoir ici la possibilité pour APC puis la FPNNK de repeupler le Parc si besoin était ainsi que la procédure à suivre pour que l'Etat fasse droit à la demande.]

TITRE VIII : PERSONNEL

Article 22 : PERSONNEL NATIONAL

A tous les niveaux d'emploi, et pour toutes ses opérations, et dans la limite des postes nécessaires pour le projet [PNNK], [APC et FPNNK] emploieront par priorité, à qualification, compétence, expérience et ancienneté professionnelle égales, les travailleurs nationaux.

Article 23 : EMBAUCHE et LICENCIEMENT

Sous réserve de l'application des dispositions du Code de Travail, [APC et FPNNK] seront libres de sélectionner, d'engager, d'employer et de licencier leurs personnels, suivant leurs règles propres.

Article 24 : PERSONNEL EXPATRIE

L'Etat autorise [APC et FPNNK] à employer du personnel expatrié pour occuper les postes nécessitant une haute qualification ou une expertise professionnelle particulière, sans que l'effectif expatrié puisse dépasser, de façon permanente, [10 %] de l'effectif total.

Les Contrats de travail et/ou de détachement prévoiront des dispositions en matière de prévoyance sociale, de déplacement, de logement, de santé et d'éducation des enfants, comparables à celles généralement en vigueur pour des expatriations de même nature.

En particulier, l'Etat reconnaît à [APC et FPNNK] le droit d'organiser et de dispenser, pour les familles du personnel employé dans ses installations, un enseignement comparable à celui de leur pays d'origine, dans la mesure où un tel enseignement n'est pas assuré par l'Etat.

Article 25 : FORMATION ET GESTION PREVISIONNELLE

[APC et FPNNK] s'engagent à organiser et maintenir un système de formation professionnelle et de gestion prévisionnelle du personnel, en vue d'assurer à tous les niveaux, la formation technique du personnel national, son insertion et son évolution, en fonction de ses capacités personnelles et de sa valeur professionnelle, dans la hiérarchie de [FPNNK].

Article 26 : HYGIENE ET SECURITE - PREVOYANCE SOCIALE

[APC et FPNNK] appliqueront les dispositions légales en matière de sécurité, d'hygiène, de santé et de prévoyance sociale.

Article 27 : INVESTISSEMENTS AGRICOLES ET SOCIAUX

[•]

Article 28 : LIBRE CIRCULATION

L'Etat s'engage à permettre la libre entrée, la libre circulation et la libre sortie des personnels expatriés, ainsi que de leurs familles et de leurs biens, de [APC] et des autres personnes morales bénéficiaires de la présente Convention.

Il leur délivrera, sans restriction et dans les délais normaux, tous documents, visas et permis nécessaires à cet effet.

L'Etat assurera la sécurité individuelle de ces personnes et de leurs biens ainsi que de celle des biens de [APC] et des autres bénéficiaires de la présente Convention.

Article 29 : CONFORMATION PAR APC AUX LOIS & REGLEMENTS

Sous réserve des dispositions particulières de la présente Convention, [APC] s'engage à respecter la législation et la réglementation en vigueur au Sénégal.

Elle s'engage en particulier, dans les délais et conditions en vigueur au Sénégal, à effectuer toutes les démarches et à faire toutes les déclarations exigées par la loi et la réglementation.

Article 30 : ACCES DES AGENTS DE L'ADMINISTRATION

[APC et FPNNK] s'engagent à accorder et à faciliter aux agents dûment mandatés de l'Administration, l'accès à ses livres et à ses installations techniques, administratives et sociales, aux fins des examens et vérifications prévues par la loi et la réglementation, ou par la présente Convention.

Elle leur communiquera, dans les conditions et délais réglementaires, tous documents nécessaires et répondra à tous questionnaires et demandes statistiques prévus par la réglementation, ou par la présente Convention.

Article 31 : ENGAGEMENTS DE FPNNK

L'Etat, en sa qualité d'autorité de tutelle et de fondateur de [FPNNK], se porte fort de l'accomplissement par celle-ci de ses engagements et obligations au titre du présent Protocole d'accord et des Contrats qu'elle passera en application du présent Protocole d'accord.

TITRE IX : ENGAGEMENTS RECIPROQUES

Article 32 : STABILISATION

L'Etat garantit pendant toute la durée de la présente Convention, à [APC], à son ou ses gestionnaires, à ses mandataires sociaux et à ses agents salariés expatriés et ses bailleurs de fonds, la stabilité de la législation et de la réglementation en vigueur à la date du [1^{er} novembre 2006] et notamment dans les domaines juridique, foncier, fiscal et douanier, commercial, monétaire, du travail et social, des conditions de séjour et de travail des étrangers, de la santé, de la réglementation en matière de conservation.

Aucune disposition législative ou réglementaire prenant effet à une date postérieure au [1^{er} novembre 2006] ne peut avoir pour conséquence de restreindre et de diminuer les avantages particuliers ou d'entraver l'exercice des droits, résultant du présent Protocole d'accord.

Article 33 : DROIT DES FONDATIONS

Il ne pourra être fait application à [APC et FPNNK], pendant la durée du présent Protocole, d'aucune mesure impliquant une modification défavorable des dispositions en vigueur au [1^{er} novembre 2006] en matière de législation et de réglementation des fondations d'utilité publique, notamment en ce qui concerne le fonctionnement, la transformation, la dissolution, la liquidation de la société et l'ensemble des rapports existants entre la fondation et ses administrateurs.

Article 34 : CONDITIONS D'ACTIVITES

[APC et FPNNK] auront le libre choix de leurs fournisseurs, contractants ou sous-traitants, sans aucune condition ou restriction autres que celles résultant des dispositions de la législation sur les fondations d'utilité publique.

Toutefois, elles accorderont la préférence aux entreprises et établissements sénégalais, dans la mesure où ceux-ci offriront des garanties de qualité, de sécurité et de délais de livraison équivalentes à celles offertes par les entreprises étrangères et des prix ne dépassant pas de 5 % la contre-valeur en francs CFA de ceux offerts par le soumissionnaire étranger le moins disant.

[APC et FPNNK] pourront, sans restriction, importer les matériels, machines, équipements, pièces de rechange, matières consommables et marchandises de toutes sortes, quelle qu'en soit la provenance, nécessaires à la réalisation et au fonctionnement du projet et les faire circuler librement à l'intérieur du Sénégal.

Article 35 : DISPOSITIONS PLUS FAVORABLES

Dans l'éventualité où une législation ou une réglementation adoptée au Sénégal, postérieurement au [1^{er} novembre 2006] prévoirait un régime où des dispositions plus favorables que ceux résultant du présent Protocole d'accord, ces régimes ou dispositions seraient applicables de plein droit aux lieux et places de ceux correspondants du présent Protocole d'accord et les dispositions correspondantes de ce Protocole seraient automatiquement modifiées en conséquence.

Article 36 : FORMALITES ET AUTORISATIONS DIVERSES

L'Etat s'engage, pendant toute la durée du présent Protocole, à apporter son aide à [APC et à FPNNK] pour l'exécution de toutes formalités administratives et réglementaires; à faire en sorte que [APC et FPNNK] puissent obtenir, dans des conditions et des délais normaux, tous visas, autorisations administratives et diverses, dérogations éventuelles, droits fonciers, immobiliers et divers, nécessaires au bon déroulement du projet; et plus généralement à faire le nécessaire pour que [APC et FPNNK] obtiennent toutes facilités utiles au projet PNNK.

TITRE X: DISPOSITIONS GENERALES

Article 37: FORCE MAJEURE

Aux termes du présent Protocole d'accord doivent être entendus comme cas de force majeure tous événements indépendants de la volonté d'une Partie et l'empêchant d'exécuter ses obligations, tels que tremblements de terre, grèves, émeutes, insurrections, troubles civils, sabotages, faits de guerre ou conditions imputables à la guerre, y compris le manque de disponibilité de technologie ou d'équipements.

L'intention des Parties est que le terme force majeure reçoive l'interprétation la plus conforme aux principes et usages du droit international.

Lorsque l'une des Parties estime qu'elle se trouve empêchée de remplir l'une quelconque de ses obligations en raison d'un cas de force majeure, elle doit immédiatement notifier l'autre Partie de cet empêchement par écrit en indiquant les raisons. Dès l'avènement, d'un cas de force majeure, l'exécution des obligations affectées sera suspendue. Elle doit prendre également toutes dispositions utiles pour assurer dans les plus brefs délais, la reprise normale de l'exécution des obligations affectées par le cas de force majeure.

Si par la suite d'un cas de force majeure, l'exécution de l'une quelconque des clauses, conditions, droits et obligations du Protocole d'accord était différée, la durée du délai en résultant ainsi que tout délai qui pourrait être nécessaire à la réparation de tout dommage causé par ledit retard, seraient ajoutés au délai octroyé aux termes du présent Protocole d'Accord pour l'exécution de toute obligation, ainsi qu'à la durée du Présent Protocole d'accord.

Article 38 : ARBITRAGE

Tout différend résultant de l'exécution ou de l'interprétation de la présente Convention sera réglé à l'amiable. Dans l'hypothèse où les Parties ne parviendraient pas à régler le différend à l'amiable, les Parties conviennent d'ores et déjà que le différend sera soumis à arbitrage au Centre International pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements (dénommés ci-après le "Centre"), conformément à la Convention pour le Règlement des différends relatifs aux investissements entre Etats et Ressortissants d'autres Etats (la Convention d'arbitrage) et réglé définitivement par ce Centre conformément aux règles dudit Centre.

Le lieu d'arbitrage sera Paris, France et la langue sera la langue française. Aux fins de l'arbitrage des différends, le tribunal arbitral se référera aux dispositions de la présente Convention ainsi qu'aux principes de la loi de la République du Sénégal et, en cas de vide juridique, aux principes généraux du droit, et notamment ceux qui auraient pu être appliqués par les tribunaux internationaux.

Il est convenu pour l'application du présent article qu'en raison du contrôle exercé sur eux par des intérêts étrangers, APC et FPNNK, par application de l'Article 25.2 b de la Convention d'Arbitrage, seront considérés comme ressortissants d'un autre Etat contractant.

Il est également convenu que la compétence juridictionnelle ainsi reconnue au Centre s'étendra à toute collectivité publique, organisme, société, ou entité quelconque dépendant de l'Etat et qu'à cet effet, l'Etat s'engage à prendre toutes mesures requises par l'Article 25 de la Convention d'arbitrage pour étendre la compétence du Centre auxdits collectivités, organismes, sociétés ou entités qui seraient parties à tout litige né de la présente Convention et s'y rapportant.

L'Etat certifie en outre qu'il n'a émis et n'émettra pas de réserves quant à la compétence du Centre, et qu'il n'a pas dénoncé la Convention conformément l'Article 71 de la Convention d'Arbitrage.

Aux fins de l'arbitrage, les Parties conviennent que les transactions auxquelles la présente Convention se rapporte constituent un investissement au sens de l'Article 25 alinéa 1 de la Convention d'Arbitrage.

Les décisions rendues par arbitrage seront exécutoires et leur application pourra être demandée devant tout tribunal compétent dans un pays dont relève l'une quelconque des Parties.

Les Parties s'engagent à se conformer à toute mesure conservatoire recommandée par le tribunal constitué conformément à la Convention d'Arbitrage.

L'introduction d'un recours en arbitrage entraîne toute suspension d'effets en ce qui concerne l'objet du différend. En revanche, l'exécution par les Parties de leurs obligations aux termes du présent Protocole d'accord ne sera pas suspendue durant la période d'arbitrage.

Pour l'application des dispositions visées ci-dessus, l'Etat renonce à se prévaloir de toute immunité de juridiction ou d'exécution.

Article 39 : RETRAIT - RENONCIATION

L'Etat du Sénégal ne pourra retirer ni à [APC] ni à [FPNNK] le bénéfice des dispositions du présent Protocole d'accord et des droits qui y sont attachés tant que [APC] et [FPNNK] respecteront les dispositions de la présente Convention et la réglementation qui leur est applicable, et sans qu'elles aient été en mesure d'utiliser la procédure d'arbitrage visée à l'Article 38 ci-dessus.

Article 40 : CESSIION ET SUBSTITUTION

a) [APC] ne pourra céder tout ou partie des droits et obligations résultant du présent Protocole d'accord sans autorisation préalable de l'Etat.

En cas de cession, le Cessionnaire sera tenu d'adhérer au présent Protocole et bénéficiera de tous les droits et sera tenu par tous les engagements qui y sont stipulés.

b) [APC] pourra, sous réserve de l'agrément de la République du Sénégal, se substituer toute personne de son choix pour l'exercice de ses droits et obligations attachés au présent Protocole d'accord.

Des dispositions identiques à celles du présent Protocole leur seront accordées par des conventions particulières.

TITRE XII: CONTENU - DUREE

Article 41 : ANNEXES

Les annexes à la présente Convention :

1. Description du projet KIMIN
2. Contrat de Management
3. Statuts de la [FPNNK]

en font partie intégrante et leurs dispositions ont force et effet dans les mêmes conditions que celles du présent Protocole lui-même.

Article 42 : NOTIFICATION

Toutes communications ou notifications prévues dans le présent Protocole d'accord doivent être faites par lettre recommandée avec accusé de réception comme suit :

a) jusqu'à la constitution de [FPNNK], toutes notifications destinées à la fondation en formation devront être faites à l'adresse ci-dessous:

A partir de la création de [FPNNK], toutes notifications à cette fondation pourront être valablement faites au Siège de [FPNNK].

b) Toutes notifications à l'Etat pourront être valablement faites à

Fax _____

Tout changement d'adresse devra être notifié par écrit sans délai par une Partie aux autres Parties.

Article 43 : DUREE

Le présent Protocole d'accord aura une durée de 25 ans à compter de la date de son entrée en vigueur et elle pourra être prorogée par accord exprès des Parties.

Article 44 : ENTREE EN VIGUEUR

Le présent Protocole d'accord entrera en vigueur après sa signature par toutes les parties intéressées, et après la réalisation de l'ensemble des conditions suspensives suivantes :

- [approbation du Protocole d'accord par décret ministériel]

- [approbation des Statuts de FPNNK par décret ministériel].

Le présent Protocole d'accord cesserait toutefois d'avoir effet si [FPNNK] n'était pas régulièrement constituée dans les 2 années suivant son entrée en vigueur.

Le présent Protocole d'accord avec ses annexes, rédigé en langue française et établi en autant d'exemplaires que de signataires, a été conclu et signé

à Dakar
en date du _____ 2006.

Pour la République du Sénégal

Le Ministre des finances

Le Ministre de l'Environnement

Pour AFRICAN PARKS [FOUNDATION]

Pour la fondation [FPNNK] en formation

Le Ministre des Finances

Le Ministre de l'Environnement

[le représentant d'APC]

Annexe 2

Proposition de CONTRAT DE MANAGEMENT

ENTRE

La République du Sénégal représentée par ...,

ET

La fondation de droit néerlandais [AFRICAN PARKS FOUNDATION], dont le siège social est sis à _____, ci-après dénommé [APC],

APRES AVOIR RAPPELE

- L'activité de APC s'inscrit parfaitement dans le cadre de la politique du Sénégal tendant à promouvoir la mise en valeur des ressources naturelles faunique et florale du pays.
- L'activité de la fondation [FPNNK] à créer par les parties s'inscrit parfaitement dans le cadre de la politique du Sénégal tendant à promouvoir la mise en valeur des ressources faunique et florale du pays, la formation de la main d'œuvre nationale, le développement de la conservation animale et végétale ainsi que l'élévation du niveau de vie de la population,
- Dans l'attente de la création effective de [la future fondation], il est apparu nécessaire de confier la gestion du PNNK à APC eu égard à son expérience et à ses compétences spécifiques à ce domaine ;

IL A ETE CONCLU ET SIGNE le présent Contrat de management, ainsi que prévu à l'Article 9 du Protocole d'accord [FPNNK] (ci-après, « le Protocole »).

TITRE I : OBJET

Article 1

Le présent Contrat a pour objet de définir, dans l'esprit du Protocole, comment [APC] assurera la gestion du Parc National du Niokolo Koba en vue d'assurer un plein succès du projet PNNK, décrit en Annexe 1 du Protocole.

Il fixe en particulier :

- les tâches que APC aura à remplir
- les conditions dans lesquelles ces tâches seront accomplies
- les engagements et responsabilités des parties.

TITRE II : TACHES DU GESTIONNAIRE

Article 2

APC assurera la direction et la gestion technique, sociale, administrative et commerciale de PNNK. Dans ce cadre, APC fera tout ce qui est en son pouvoir pour réaliser le programme qui sera approuvé annuellement par [l'Etat / l'UICN/ ●].

Article 3

APC délèguera auprès du PNNK un Directeur Général sélectionné pour sa compétence, son expérience professionnelle et son aptitude à travailler dans les conditions particulières du PNNK.

Ce Directeur Général recevra de l'Etat les pouvoirs nécessaires à l'exercice de cette fonction, avec faculté de délégation. Aucune autre délégation de pouvoir, même partielle, identique ou contradictoire, ne pourra être faite.

[De plus APC délèguera auprès du conservateur du PNNK une équipe complète de dirigeants, sélectionnés pour leur compétence et leur expérience professionnelle et leur aptitude à travailler dans les conditions particulières du PNNK].

Outre le Directeur Général, et sous son autorité directe, cette équipe comprendra :

- [●],
- [●],
- [●].

[Ces dirigeants feront partie de l'encadrement du PNNK, avec le grade et les pouvoirs correspondant au poste occupé].

Article 4

- a) APC apportera à l'Etat une assistance générale en matière de gestion.
- b) APC apportera au personnel délégué au titre des articles [●] son soutien technique, administratif et moral ; en assurera la supervision et la formation permanente ; et fera en sorte qu'ils agissent comme une équipe soudée au mieux de l'intérêt du PNNK.
- c) APC sera en charge de :
 - la définition, la mise en place et le maintien des structures et procédures administratives et l'organisation générale,
 - la recherche et la définition des méthodes et procédés de conservation appropriés,
 - l'établissement des programmes et budgets de recherche, d'exploitation, d'investissement, et la gestion financière,
 - la définition, la mise en place et le maintien de la politique générale du personnel en matière de recrutement, gestion et rémunération,
 - la définition de la politique de formation et la gestion prévisionnelle du personnel,
 - la définition de la politique commerciale, la recherche des clients et la conclusion des contrats commerciaux (concessions, etc.),

- la préparation des documents ainsi que les actes sociaux majeurs.
- d) APC mettra à disposition de l'Etat son savoir faire et ses relations pour la réalisation des études et documents technico-économiques nécessaires à la mise en place des financements majeurs du projet PNNK et aux projets de développements ultérieurs.

Article 5

APC assurera des missions périodiques d'inspection et de supervision selon une périodicité et des modalités fixées en accord avec les représentants de l'Etat. Il établira à l'intention des représentants de l'Etat un rapport dans lequel il fera part de ses observations, remarques et préconisations en vue d'une optimisation des résultats en terme de conservation.

Aux fins du présent article, APC affectera le personnel nécessaire en nombre et en qualification, pour chacune des missions et pourra s'adjoindre le concours d'experts extérieurs.

Article 6

Pour les besoins du présent Contrat, il est ici précisé les différents statuts du personnel employé au sein du PNNK :

- a) personnel délégué
- b) personnel détaché
- c) personnel engagé

Il sera tenu compte dans le recrutement de l'aptitude des agents expatriés au transfert de technologie et à la formation du personnel national placé sous leur responsabilité.

TITRE III : DROITS ET OBLIGATIONS DES PARTIES

Il s'agira dans ce titre de définir les droits et obligations de chacune des parties. Idéalement, la structure pourrait se présenter comme proposé ci-dessous, un article

spécifique étant alors consacré par droit ou par obligation qui sont ici, pour la facilité des négociations, énumérés sous forme de liste.

III. 1. DROITS ET OBLIGATIONS DE L'ETAT

III.1.1. DROITS DE L'ETAT

Article 7 : Clause d'inaliénabilité du PNNK et rappel du droit de propriété

- ⇒ *Droit de propriété sur le PNNK (terrain, constructions, faune et flore, etc.) ;*

Article 8 : Pouvoir de représentation

- ⇒ *Droit de représenter le PNNK conjointement avec la fondation, auprès des instances nationales et internationales ;*

Article 9 : Faculté de résiliation unilatérale du contrat

- ⇒ *Droit de mettre fin au contrat, sans préavis, en cas de manquement grave de la fondation à ses obligations mettant en péril l'entité écologique ;*

Article 10 : Droit de visite et de surveillance

- ⇒ *Droit de contrôle de l'ensemble des activités qui ont lieu dans le parc et dans sa périphérie ;*

Article 11 : Droit de nommer le conservateur du PNNK

- ⇒ *Droit de nommer le conservateur du Parc en concertation avec APC.*

III.1.2. OBLIGATIONS DE L'ETAT

Article 12 : Obligation de délivrance du PNNK et des moyens nécessaires à l'accomplissement de la mission du gestionnaire

- ⇒ *Mettre à disposition de APC le parc (au sens large) aux fins de gestion ;*
- ⇒ *Mettre à disposition de la fondation le personnel de surveillance du parc ;*
- ⇒ *Mettre à la disposition de la fondation l'ensemble des infrastructures, du matériel et de la logistique existant sur pied d'un inventaire établi contradictoirement ;*
- ⇒ *Déléguer tous les pouvoirs nécessaires à la réalisation de la mission du gestionnaire ;*

Article 13 : Obligation de faciliter la mission du gestionnaire

- ⇒ *Modifier le règlement intérieur du Parc afin de l'adapter aux exigences de la nouvelle gérance ;*

- ⇒ Ne pas s’immiscer dans l’activité du gestionnaire pour la stabilité du contrat de gestion et lui assurer une gestion paisible ;
- ⇒ Mettre à disposition de la fondation, en cas de demande justifiée, les animaux qui lui appartiennent et qui se trouvent dans d’autres parcs et réserves du Sénégal, y compris dans les réserves de Bandia et de Fathala, aux fins d’assurer le repeuplement du PNNK ;

Article 14 : Obligations financières

Notamment :

- ⇒ Renoncer à percevoir les droits d’entrée et de visite du parc, au profit de la fondation, durant toute la durée du contrat de management ;
- ⇒ Payer les salaires des agents de l’Etat en activité dans le PNNK

III. 2. DROITS ET OBLIGATIONS DU GESTIONNAIRE

III. 2.1. DROITS DU GESTIONNAIRE

Article 15 : Droit de gestion paisible

[Expliciter un peu ce que l’on entend par là : pas d’immixtion de l’Etat dans la gestion, sécurisation du Parc, lutte contre le braconnage, etc.]

Article 16 : Droit de gérer de façon autonome

- ⇒ Droit de définir et de mettre en œuvre les politiques, plans, programmes et projets de gestion et de développement du parc ;
- ⇒ Définir la politique générale de recrutement, de rémunération et de gestion du personnel ;
- ⇒ Proposer des modifications au règlement intérieur ;
- ⇒ Modifier les tarifs des droits d’accès et de circulation à l’intérieur du Parc ;
- ⇒ Nouer des relations de coopération avec les autres partenaires et conclure des contrats, en ce compris de concessions pour une durée limitée, avec les opérateurs économiques;

Article 17 : Droit de participer au choix du conservateur

- ⇒ Choisir le conservateur du Parc en concertation avec l’Etat ;

Article 18 : Pouvoir de représentation

- ⇒ Représenter, conjointement avec l’Etat, le PNNK au niveau des instances nationales et internationales.

III. 2.2. OBLIGATIONS DU GESTIONNAIRE

Article 19 : Obligation de gérer en bon père de famille

- ⇒ Gérer et entretenir le parc personnellement en bon père de famille avec toute la diligence requise et selon la destination du parc.

- ⇒ Obligation de conserver et de valoriser le parc ;
- ⇒ Interdiction d'aliéner le parc et ses ressources biologiques et de conclure avec des tiers des contrats dont le terme serait postérieur à celui du contrat de management.

Article 20 : Interdiction de se substituer un tiers

- ⇒ Ne pas déléguer ses pouvoirs de gestion à un tiers sauf consentement préalable exprès de l'Etat.

Article 21 : Obligation de loyauté

- ⇒ Obligation de loyauté vis-à-vis de l'Etat et interdiction de tout excès et/ou détournement de pouvoirs.

Article 22 : Obligation d'information régulière et de reddition de compte

- ⇒ Obligation de rassurer l'Etat en l'informant sur les objectifs à atteindre (plan de gestion, plan de travail, plan de communication, conclusion de contrats avec les tiers, etc.) ;
- ⇒ Obligation de rendre compte régulièrement de sa gestion (établir annuellement un rapport d'activité et de décompte de la faune, rendre compte chaque fois que l'Etat l'estime nécessaire sur le suivi et l'évolution de l'état des ressources).

Article 23 : Obligation de remise en fin de contrat

- ⇒ Obligation de restituer à l'Etat le parc et l'ensemble des infrastructures, du matériel et de la logistique existant à la fin du contrat.

TITRE IV : GRATUITE ET CONDITIONS

Article 24 : Contrat à titre gratuit

APC accomplira ses obligations sans percevoir de rémunération.

Article 25

- a) Les prestations prévues à l'Article 6 pour le personnel délégué seront réglées directement par [l'Etat].

Si APC était amené exceptionnellement à payer certaines de ces dépenses, celles-ci seraient débitées à l'Etat par une note de débit, avec justificatif, payable dans les trente jours de date de note de débit.

- b) Les salaires et charges du personnel délégué défini à l'alinéa a) de l'article 6 seront [•].

Ces salaires et charges seront définis dans les contrats individuels de délégation.

- c) L'Etat prendra en charge la part des obligations contractées par APC vis-à-vis du personnel détaché défini à l'article 8, alinéa b) ci-dessus, pendant la période de détachement.

Les coûts de ces obligations à rembourser par l'Etat à APC seront spécifiés dans les contrats individuels de détachement.

- d) Les salaires, charges et coûts tels que définis aux alinéas b) et c) ci-dessus, feront l'objet d'une facturation établie sur base des journées calendaires de présence effective au PNNK, mensuellement à la fin du mois considéré, et payable à réception de facture.
- e) Il est rappelé que, en application des Articles [●] de la Convention KIMIN, le personnel délégué et détaché bénéficie d'une exonération des taxes et en particulier de la Contribution Cédulaire Professionnelle.

Article 26

Incorporé ici une clause relative au paiement des indemnités complémentaires selon le tableau ci-dessous

Barème des indemnités

Agents	Budget inférieur à 5 milliards CFA					Budget supérieur ou égal à 5 milliards CFA				
	Forfaitaire	Fonction	Logement	Déplacement	kilométrique	Forfaitaire	Fonction	Logement	Déplacement	kilométrique
Directeur	70.000 F	25.000 F	60.000 F	15.000 F	45.000 F	100.000 F	35.000 F	80.000 F	15.000 F	45.000 F
Directeur adjoint	40.000 F	0,00 F	40.000 F	15.000 F	0,00 F	60.000 F	0,00 F	60.000 F	15.000 F	0,00 F
Encadrement	35.000 F	0,00 F	35.000 F	15.000 F	0,00 F	50.000 F	0,00 F	50.000 F	15.000 F	0,00 F
Autres agents	25.000 F	0,00 F	0,00 F	15.000 F	0,00 F	35.000 F	0,00 F	0,00 F	15.000 F	0,00 F

Article 27

[Les frais de voyage et de déplacement du personnel de APC pour des missions effectuées pour le PNNK, seront à la charge de l'Etat.

Elles feront l'objet d'une note de débit avec justificatifs, émise mensuellement et payable à 30 jours de date de note de débit.]

Article 28

Toutes les sommes dues à APC au titre du présent Contrat s'entendent nettes de tous impôts, taxes et prélèvements directs ou indirects exigibles au Sénégal.

TITRE V : DIVERS

Article 29

- a) APC, y compris son personnel, ou toute personne physique ou morale travaillant pour APC, ne seront pas tenus responsables envers la République du Sénégal ou ses ressortissants d'un échec éventuel dans l'exécution des obligations définies dans le présent Contrat, tant qu'il n'aura pas été prouvé que cet échec est dû à une négligence grave ou à une exécution délibérément inadéquate de la part de APC.
- b) La République du Sénégal aura la responsabilité de répondre à toute réclamation en responsabilité civile d'un tiers ou d'un employé du PNNK ou de APC travaillant au PNNK qui résulterait de l'exécution par APC de ses obligations contractuelles ainsi que définies dans le présent Contrat, ou tout autre accord y relatif, sauf s'il est prouvé que la défaillance de APC dans ses obligations résulte d'une action ou d'une omission imputable à une négligence grave ou à une exécution délibérément inadéquate de APC.

Article 30

- a) Tous les cas de force majeure survenant pendant la durée du Contrat déchargent la partie qui y est soumise de toute responsabilité quelconque et suspendent l'exécution de ses engagements, cela aussi longtemps et dans la mesure où l'effet de ces cas de force majeure empêche l'exécution du présent Contrat.

La partie qui se trouvera dans l'impossibilité d'exécuter ses engagements par suite d'un cas de force majeure devra le notifier immédiatement par lettre recommandée à l'autre partie.

Sont considérés contractuellement comme cas de force majeure tous les troubles politiques, économiques, sociaux ou résultant de l'intervention d'éléments naturels et en général tout événement au-delà du contrôle de la partie qui invoque la force majeure et que celle-ci ne peut résoudre ou contourner par des moyens normaux ou légaux.

En cas de force majeure entraînant un retard de plus de trois mois dans l'exécution du présent Contrat, les parties se rencontreront pour examiner les incidences de la force majeure sur la poursuite du Contrat, et prendre toutes dispositions utiles pour minimiser ses effets.

- b) Si une partie rencontre des difficultés imprévisibles et excessives dues à l'application du présent Contrat, les parties conviendront des mesures à appliquer suivant les accords existants, de façon à partager d'une manière équitable et appropriée les charges et profits entre les parties.

Article 31

- a) Nonobstant les dispositions de l'Article 34 ci-après, le présent Contrat pourra, à tout moment, être résilié par l'une des parties si l'autre partie a manqué aux obligations qui lui incombent au titre du présent Contrat, à charge de respecter les modalités suivantes : la partie estimant que l'autre a manqué à l'une de ses obligations adressera à l'autre partie notification du manquement en en spécifiant la nature par référence aux dispositions du contrat, et sommation d'y remédier dans les soixante jours de la notification ; s'il n'a pas été remédié au manquement dans le délai prescrit, le contrat sera réputé résilié à l'expiration d'une période de cent quatre vingt jours à compter de la notification du manquement, sans préjudice des autres droits et recours de la partie qui aura notifié le manquement.

- b) La mise en application des dispositions prévues à l'alinéa a) ci-dessus ne peut en aucun cas priver les parties d'une quelconque voie de recours, en particulier celle de l'arbitrage prévu à l'article 33 ci-après, à quelque moment que ce soit.

Article 32

Les parties déclarent que, à la date de la signature du présent contrat, leurs adresses, notamment aux fins des notifications prévues ci-dessus, sont :

Pour la République du Sénégal

Pour APC

Tout changement de ces adresses devra être notifié à l'autre partie par [lettre recommandée avec accusé de réception], la nouvelle adresse devant être seule utilisée à partir de la réception de la lettre la notifiant.

Article 33

Le présent Contrat est établi dans la seule langue française et sera régi par la loi française.

Tout litige résultant de l'exécution ou de l'interprétation du présent Contrat sera tranché définitivement suivant le règlement de concertation et d'arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale par un ou plusieurs arbitres nommés conformément à ce règlement. Le lieu de l'arbitrage sera PARIS.

Article 34

Le présent contrat entrera en vigueur au plus tard un mois après sa signature.

Il aura une durée de [deux ans]. [Il ne sera pas renouvelable par tacite reconduction].

Toutefois les parties conviennent de se consulter à la fin de la deuxième année et à l'occasion de chaque renouvellement éventuel pour examiner l'évolution du PNNK et de son environnement et d'apporter, par avenant, les modifications au présent Contrat qui s'avèreraient nécessaires.

Fait à, le2006

Pour la République du Sénégal :

Pour APC :

TABLE DES MATIERES

I. OBJET DU RAPPORT	page 2
II. CONTEXTE	page 2
III. METHODOLOGIE	page 4
IV. CONTRAINTES DE GESTION	page 5
A. Pluralité d’acteurs	page 5
B. Pressions anthropiques qui s’exercent sur le parc	page 6
C. Inefficacité du système de gestion et de valorisation du parc	page 6
V. ORIENTATIONS ET OPTIONS DE GESTION DU PNNK	page 7
A. Définition de nouvelles orientations	page 8
B. Différentes options de gestions proposées	page 9
(i) <i>Une fondation</i>	page 9
(ii) <i>Une société d’économie mixte</i>	page 10
(iii) <i>Une structure autonome de gestion du parc</i>	page 10
(iv) <i>Le partenariat public – privé</i>	page 11
VI. STATUT JURIDIQUE DE LA STRUCTURE AUTONOME DE GESTION DU PNNK	page 13
A. Caractéristiques d’une SAGEP adaptée	page 13
(i) <i>Structure à but non lucratif</i>	page 13
(ii) <i>Structure dotée d’une capacité juridique</i>	page 14
(iii) <i>Structure disposant d’une autonomie financière et administrative</i>	page 14
(iv) <i>Structure bénéficiant d’un régime fiscal de faveur</i>	page 14
B. Existence d’un cadre législatif et réglementaire adapté	page 14
(i) <i>Les structures légales</i>	page 14
(ii) <i>La fondation d’utilité publique</i>	page 17
a) Définition	page 17
b) Patrimoine	page 17
c) Constitution	page 18
d) Fonctionnement	page 18
e) Le choix de la structure adaptée	page 19
f) La constitution d’une nouvelle fondation	page 20
VII. RELATIONS ENTRE LA FONDATION ET L’ETAT DU SENEGAL	page 21
A. Nature juridique de la relation qui unira l’Etat et la fondation	page 21
1. La concession	page 21
2. Le mandat	page 21
3. Le contrat d’entreprise	page 21
4. Le contrat de management	page 21
B. Les droits et obligations des parties au contrat de management	page 22
C. Le statut du personnel de l’Etat affecté au PNNK	page 25
VIII. RELATIONS DE LA FONDATION AVEC LES TIERS	page 26
A. Les droits accordés par l’Etat à des tiers sur le Parc	page 27
B. Les contrats à conclure par la fondation avec de nouveaux opérateurs économiques	page 28

C. Le personnel privé	page 28
D. Les relations avec les autres partenaires	page 28
IX. MECANISMES DE CREATION ET DE MISE EN ŒUVRE DE LA FONDATION	page 29
X. CONCLUSION	page 30
XI. BIBLIOGRAPHIE	page 32
ANNEXES	page 33
Proposition de Protocole d'Accord	page 34
Proposition de Contrat de Management	page 52