

REPUBLIQUE DU SENEGAL

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

DIRECTION DES PARCS NATIONAUX
PROJET FAC/FFEM NIOKOLO Koba

ETUDE POUR LA MISE EN PLACE D'UNE
STRUCTURE AUTONOME DE GESTION POUR
LE PARC NATIONAL DU NIOKOLO-KOBA.

Les consultants

- Hubert CHAILAN
- Mamadou DIALLO

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I METHODOLOGIE ET DEROULEMENT DE L'ETUDE

- I 1 METHODOLOGIE
- I 2 DEROULEMENT DE L'ETUDE

II ANALYSE DU CONTEXTE

- II 1 LA REGIONALISATION
- II 2 LE CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE
- II 3 PRINCIPAUX INTERVENANTS

III INVENTAIRE DES CONTRAINTES, EBAUCHE DE SOLUTION

- III 1 PLURALITE D'ACTEURS MAIS CONVERGENCES D'INTERETS
- III 2 CONTRAINTES ECONOMIQUES
- III 3 EBACUHE DE SOLUTION

IV MODELE PROPOSE

- IV 1 LES BASES JURIDIQUES
- IV 2 VIABILITE ECONOMIQUE
 - IV 2 1 Approche minimale des ressources
 - IV 2 2 Approche minimale du Budget d'entretien.

PROJECTIONS QUANTITATIVES

V MISES EN ŒUVRE ET RECOMMANDATIONS

- V 1 MISE EN ŒUVRE
- V 2 RECOMMANDATIONS.

VI ANNEXES.

- 1 TERMES DE REFERENCE
- 2 LISTE DES PERSONNES RENCONTREES
- 3 CONVENTION CADRE ET CAHIER DES CHARGES DE LA STRUCTURE DE GESTION
- 4 DOSSIER D'APPEL D'OFFRES
- 4 bis DOCUMENTS D'APPUI AU DOSSIER D'APPEL D'OFFRES
- 5 CAHIER DES CHARGES DES RECEPTIFS HOTELIERS
- 6 EXTRAIT DE L'ACTE DE VENTE DES HOTELS.

INTRODUCTION

Cette étude a pour objectif d'apporter un appui institutionnel au projet (FAC/FFEM) de réhabilitation et de valorisation du Parc National du Niokolo Koba (PNNK) et de sa périphérie, afin d'en pérenniser les actions par la promotion d'une structure de gestion économiquement viable dans un cadre juridique cohérent.

Dans tous les pays et particulièrement dans les pays en voie de développement, la sauvegarde de certains espaces naturels constitue une charge lourde tant au niveau national que régional. L'exploitation de ces espaces sort du cadre d'intervention de l'état et nécessite l'emploi de techniques de gestion qui relèvent davantage du secteur privé. La mise en place d'un système de gestion rationnel, nécessite une perception claire des objectifs et du rôle attribué aux différents acteurs. Le Parc National du Niokolo Koba constitue un exemple type, les faiblesses croissantes des budgets d'entretien (qui sont passé de 32 à 4 millions de FCFA) génèrent par leurs cumuls des dégradations dangereuses pour l'équilibre du milieu et confortent des convoitises grandissantes qui accentuent une pression anthropique déjà alarmante. Ceci s'accompagne d'une faiblesse et d'une stagnation de la fréquentation touristique (2500 entrées en moyenne sur les cinq dernières années), très en dessous de ce que la vocation touristique du Sénégal devrait permettre. Les consultants ont pu d'ailleurs constater que le parc du Djoudj a vu sur la même période sa fréquentation passer de 2900 à 11300 entrées (la base de 12000 avait d'ailleurs été retenue comme objectif pour le Niokolo par la première étude de faisabilité).

L'impérieuse nécessité de maintenir ce patrimoine, a conduit les Etats à s'assurer le concours d'autres acteurs pour assumer tout ou partie de leurs prérogatives en la matière. Cependant le caractère très spécifique des zones concernées amène à prendre en compte dans ces schémas les populations riveraines, qui ont souvent eu à pâtir de leur existence et ont à leur égard des revendications foncières. Ces populations de par leur sentiment d'exclusion, ont souvent des réactions hostiles à l'égard des aires classées, leur participation à la gestion constitue donc une contrainte incontournable du système et le seul moyen de faire évoluer leur conception sur le rôle économique et écologique d'un parc national. Cet intéressement des populations reçoit toutefois ses limites en raison du niveau de formation de ces dernières.

Il convient donc de faire cohabiter au sein d'un même système : l'Etat ou ses démembrements et le secteur privé, tout en essayant d'assurer la promotion du développement local, seul gage effectif de réussite à long terme.

Il n'est pas dans notre propos de revenir sur l'intérêt que constitue la sauvegarde du parc, l'existence même du projet atteste qu'il s'agit de l'objectif principal ; il convient plutôt de concrétiser les bases d'un système de gestion, dont les acteurs pourraient perpétuer et conforter les acquis du projet. La stratégie de revalorisation est aussi hors cadre et n'intéressera l'analyse que dans la mesure où elle aura une incidence directe sur le contenu économique et juridique des activités. Les consultants sont cependant avertis, en matière de gestion des ressources naturelles, et donc à même d'assumer la cohérence des actions d'intérêt qu'ils seraient amenés à proposer dans l'approche spécifique qui leur a été demandée.

En son état actuel, le projet attend de la présente étude (Cf :TDR annexe 1) :

- des propositions concernant la structure de gestion du parc, à partir de l'analyse du contexte, de son évolution prévisible et des contraintes financières. Les équilibres économiques étant obtenus sur une base contributive des acteurs ;
- l'élaboration du cadre réglementaire régissant les rapports des opérateurs intervenants dans le parc.

Pour réaliser cette étude, les consultants ont rencontré les personnes ressource, tant à Dakar que dans la zone du projet (Cf :annexe) et au parc du Djoudj, afin de tester auprès d'elles le réalisme du schéma qu'ils avaient conçu à partir d'une analyse détaillée du contexte et de son évolution qu'ils connaissaient bien, pour avoir participé aux études de faisabilité du projet.

I. METHODOLOGIE ET DEROULEMENT DE L'ETUDE :

I.1 METHODOLOGIE :

Compte tenu des spécificités de l'étude et de leur bonne connaissance du contexte les consultants se sont concertés afin d'établir un modèle cohérent pour pouvoir en tester l'efficacité auprès d'un éventail très large d'intervenants et de décideurs.

L'essentiel de leurs réflexions a eu pour base le contexte défini par les études de faisabilité et son évolution récente et prévisible, ainsi qu'un inventaire des contraintes qui seront reprises dans les chapitres suivants.

La réflexion a surtout porté sur la nécessaire conciliation entre l'économiquement viable et le juridiquement possible, à partir d'une partition réaliste des activités, conforme à la stratégie du Sénégal en la matière et à la perception actuelle du rôle de l'Etat.

Cette approche devait conduire les consultants à la conception suivante de la répartition des tâches :

- l'Etat conserve son droit de propriété inaliénable sur l'entité écologique qui est par ailleurs site du patrimoine mondial et réserve de la biosphère ;
- il conserve également ses pouvoirs de police de surveillance et son rôle de maintien de l'intégrité du parc ;
- il assure enfin le contrôle de l'entretien et de la promotion du patrimoine, dont il reste le garant.

L'Etat concède par contre les activités pour lesquelles il n'a pas de vocation à savoir :

- les actions commerciales et de promotion ;
- l'organisation et la gestion des circuits et produits touristiques ;
- l'entretien et l'aménagement du parc.

Un tel montage nécessite un certain nombre de sûretés et doit intégrer la philosophie du projet tant en ce qui concerne la préservation du patrimoine naturel, que l'intégration des populations

riveraines au processus de développement induit. Toutes ces considérations ont été prises en compte dans l'élaboration du modèle proposé dans le présent document.

Les consultants s'étant rendus compte que la procédure d'appel d'offre nécessiterait l'identification de compétences et de marques d'intérêts, ont élargi le cadre des concertations et testé les chances de réussite du système.

I.2 DEROULEMENT DE L'ETUDE :

Pour s'assurer de la fiabilité du modèle proposé, les consultants ont ensuite procédé à une très large concertation qui a d'ailleurs dépassé le temps prévu à cet effet dans les termes de référence, mais dont l'importance est très vite apparue incontournable compte tenu des enjeux et des aspects très novateurs du modèle.

Le vif intérêt rencontré sur le terrain et le fait souvent souligné de l'actualité des préoccupations, et de la nécessité d'y apporter une solution que beaucoup d'interlocuteurs ont souhaité reproductible, ont largement incité les consultants à élargir le cadre des concertations. Il convenait toutefois d'attendre la fin de ces contacts pour finaliser au mieux le document et y intégrer au maximum les préoccupations.

L'étude a effectivement commencé le 03 Novembre 1997 par une réunion de mise en route à la Direction des Parcs Nationaux en présence des commanditaires (FAC, FFEM), au cours de laquelle il a été recommandé aux consultants de rester extrêmement concret et de noter que cette étude constituait une condition suspensive pour la partie FFEM/CFD. Pour répondre à ces attentes le présent rapport ne reprend que les grandes lignes du montage et la logique de son élaboration, les documents détaillés de mise en œuvre sont regroupés en annexes.

L'équipe de consultants qui s'était déjà concertée pour arrêter la méthodologie et prendre les premiers contacts s'est donc mise immédiatement au travail. Les rencontres avec les personnes ressources se sont déroulées jusqu'au 19 Novembre 1997.

Deux sorties de terrain ont été organisées dans la région de Tambacounda jusqu'à Kédougou, puis au parc du Djoudj. Une large représentation des institutions centrales, des structures décentralisées, de l'ensemble des opérateurs économiques et des associations représentatives ont été rencontrées. Auprès de chaque interlocuteur le modèle a été présenté et expliqué, l'intérêt pour le mode de constitution évalué, les préoccupations enregistrées ou discutées.

Un très large consensus a permis aux consultants de s'assurer de la cohérence des propositions envisagées.

II ANALYSE DU CONTEXTE :

Sous l'influence des projets FAC/FFEM et NIOKOLO BADIAR, la situation du parc s'est améliorée, toutefois le caractère récent des actions entreprises et le fait que le projet FED soit en inter phases ne permet pas de parler de réelle amélioration du produit touristique.

L'analyse a donc considéré que la valorisation prévue dans le projet FAC/FFEM constituait l'essentiel des améliorations prévisibles à court terme.

Par contre l'évolution du contexte législatif avec la régionalisation et socio économique avec la vente des réceptifs hôteliers ont retenu toute leur attention.

Le temps imparti à l'étude ne permettait pas de réaliser une analyse exhaustive des projets intervenant dans la zone. Outre les intervenants déjà cités il est apparu utile de se rapprocher cependant du PGCRN dont l'approche et certaines interventions dans la zone du projet méritaient analyse.

II.1 LA REGIONALISATION :

Elle constitue l'évolution majeure depuis la réalisation des études de faisabilité, notamment par le rôle important dévolu aux structures décentralisées en matière de gestion des ressources naturelles, même si l'Etat conserve sa compétence sur les aires classées, donc sur le parc. Ceci est un atout très important pour le projet dans son approche participative qui permettra une gestion communautaire effective des actions périphériques.

Dans l'état actuel du droit, il est difficile de se prononcer sur les possibilités d'une prise de participation directe des collectivités décentralisées à la gestion privée. Pour des raisons techniques et financières les consultants ont estimé que la question n'était pas d'actualité dans le cadre de leur travail, cependant le principe de leur intéressement devait être pris en compte.

Tant au niveau du conseil régional de Tambacounda que des communautés rurales rencontrées (celles de Tomboronkoto et de Dialacoto) les consultants ont pu constater un réel intérêt pour le problème abordé et la solution proposée ainsi qu'une bonne connaissance du projet.

L'intérêt majeur que représente le parc pour le développement local et régional est très vivement ressenti par les élus, ainsi que la nécessité de la promotion de sa gestion.

II.2 LE CONTEXTE SOCIO ECONOMIQUE :

L'évolution principale est la vente par l'état des réceptifs hôteliers de Simenti et Niokolo Koba qui constituaient la base économique de l'équilibre de gestion dans le montage proposé par la première étude de faisabilité.

A ce niveau les consultants ont relevé que le cahier des charges prévu dans l'acte de vente n'a pas été réalisé et fait d'ailleurs partie des prestations prévues par la présente mission. Ils ont pour cela eu des contacts avec les opérateurs intéressés, tous deux très conscients de leurs obligations vis à vis du parc et de leur rôle dans la promotion du produit.

Il apparaît également que ces privatisations un peu précipitées par la Banque Mondiale n'ont pas eu l'impact escompté sur la gestion ou la revalorisation de ces hôtels, ceci est extrêmement préjudiciable à l'ensemble des acteurs et les consultants en ont tenu compte dans leur analyse (voir infra contraintes).

En ce qui concerne les populations riveraines l'impact du projet est déjà sensible et une tendance à l'organisation pour mieux répondre aux besoins du projet est palpable (guides, manoeuvres, surveillance, ...). Il conviendra cependant de veiller à ce que les structures ne se multiplient pas inconsidérément au préjudice d'une collectivisation nécessaire des retombées économiques (tout le monde ne peut pas être acteur mais peut bénéficier indirectement des apports projet). Il semble qu'une organisation communautaire regroupant l'ensemble des intervenants au niveau local constitue une base plus cohérente (voir infra : II 3 PCGRN).

La nouvelle réglementation en matière de chasse est plus favorable à l'optique projet puisqu'elle prévoit l'accord préalable des communautés rurales à toute exploitation cynégétique de leurs terroirs. Il reste à craindre cependant que le manque de préparation des structures concernées ne leur permette pas de voir les possibilités qui s'offrent à elles du fait de la nouvelle réglementation et qui pourraient être confortées par les appuis prévus au projet (les deux Présidents de communauté rurale rencontrés pendant la mission de terrain avaient déjà été approchés par des guides de chasse).

II. 3 PRINCIPAUX INTERVENANTS :

Outre le projet FAC/FFEM, le parc a bénéficié de l'apport du projet FED NIOKOLO BADIAR sous la forme d'un plan d'actions prioritaires d'urgence. Le programme est actuellement terminé et une phase transitoire de 18 mois, en attente d'une deuxième qui devrait être lancée en janvier 1999. Des entretiens que les consultants ont eu et après consultation du document de projet, il ressort que les recherches de la présente étude sont parfaitement compatibles avec les actions et la philosophie du futur projet ainsi que sa vocation sous régionale et participative. La pérennisation des actions entreprises restant un des soucis majeur des bailleurs de fonds. La présence de ce projet constitue un atout important pour la réalisation des investissements lourds et permettra d'alléger d'autant les charges financières de la structure de gestion et de l'Etat Sénégalais.

Des contacts de terrain l'unanimité s'est dégagée pour constater l'état d'insuffisance actuel de la stratégie d'exploitation, malgré les apports des fonds d'urgence du FAC (antérieurs au projet actuel) et du projet NIOKOLO BADIAR. Il est vrai que ses projets étaient plus centrés sur la réhabilitation que sur l'appui aux stratégies commerciales, mais le projet FED a néanmoins consenti un effort important pour la promotion du parc, dont les effets ne se sont pas traduits en terme de fréquentation. Ceci est imputable au fait que le parc est dépourvu d'une structure de gestion apte à mettre en place une véritable stratégie commerciale ciblée et efficace. Il est clair que cette fonction sort du cadre et des compétences de la DPNS. Il apparaît dès lors que ce rôle essentiel au développement ne peut être confié qu'à des acteurs privés qui en auront les compétences.

Dans le cadre de la stratégie périphérique, les consultants se sont particulièrement intéressés au PGCRN, ce projet géré par le Ministère de l'Environnement agit en effet dans deux communautés rurales périphériques (Bandafassi et Tomboronkoto), dans un secteur et selon une philosophie très proches de ceux du projet FAC/FFEM. Les stratégies d'intervention et d'organisation ont retenu toute l'attention des consultants qui conseillent vivement un rapprochement et une harmonisation des actions afin d'éviter toute redondance. Il apparaît même souhaitable d'adopter l'approche institutionnelle du PGCRN et de la généraliser aux 7 Communautés Rurales périphériques non concernées par ce projet.

Le concept de comité de gestion des ressources naturelles (organe élu et apolitique, dans lequel siègent : 2 conseillers ruraux et dont les ONG et intervenants sont membres consultatifs de droit) permettrait de coordonner les structures en gestation, dont la prolifération risque d'amenuiser l'efficacité et de générer des conflits d'intérêts individuels au détriment du collectif. Outre cet effet de cohésion, ce type de structures constitue un contrepoids intéressant au pouvoir politique local en matière de gestion environnementale et un interlocuteur intéressant pour le projet.

III INVENTAIRE DES CONTRAINTES, EBAUCHE DE SOLUTIONS :

Il constitue l'élément déterminant pour la conception du modèle. L'analyse de terrain montre en effet une pluralité et une grande diversité d'acteurs qui ont cependant tous en commun un intérêt à la promotion du parc ; même si tous ne peuvent pas être partie prenante à sa gestion. Cette dispersion des activités pose le problème des ressources nécessaires à l'équilibre de gestion de la structure envisagée et de leur collecte. Ce cheminement et la nécessité de contacts qu'il induit, ont guidé les consultants dans leur démarche.

Un problème de gestion reste néanmoins posé par cette situation du fait de la diversité des intervenants. Certaines activités peuvent être économiquement dépendantes des contre performances d'une autre, la structure de gestion pourrait apporter la cohésion nécessaire au fonctionnement de l'ensemble.

III.1 PLURALITE D'ACTEURS MAIS CONVERGENCE D'INTERETS :

Outre la privatisation des réceptifs déjà évoquée, le parc constitue un véritable pôle de développement autour duquel gravite un nombre important d'intervenants. La mission des consultants s'est efforcée de les inventorier, de recueillir leur avis sur l'objet de l'étude et le modèle proposé, ainsi que leur motivation pour faire partie de la structure de gestion et leur intention concernant la participation à son budget de fonctionnement.

Les consultants n'ont pu, dans le cadre de cette mission restreinte, rencontrer tous les intervenants, ils ont cependant tenu à s'assurer au maximum de la perception positive de l'objet de la mission et de la réelle volonté participative des acteurs, quelle soit active ou financière.

Les principaux types de personnes rencontrées dans ce cadre (voir liste détaillée annexe : 2) sont :

- les propriétaires des hôtels (2) ;
- les guides touristiques (bureau) ;
- les guides de chasse (2)
- le GIE des manoeuvres
- les élus régionaux et locaux, les représentants consulaires (office du tourisme et chambre de commerce) :

D'une manière générale les intervenants ont apprécié d'une façon positive la démarche de l'étude, conscients des lacunes que présente l'actuel système de gestion et du manque à gagner qui en résulte pour eux.

Leur attitude a également été favorable au principe d'un soutien financier à la gestion du parc qui constitue le produit d'appel pour leurs activités. Un nombre important d'entre eux s'est déclaré intéressé par une éventuelle participation à la structure et déterminé à la recherche d'un partenariat compte tenu de la diversité des moyens à réunir.

Il est d'évidence pour les consultants que le souhait de faire participer tous les intéressés n'est pas réalisable, il est en effet juridiquement impossible de contraindre quelqu'un qui n'en a pas le désir. Cette alternative n'est surtout pas souhaitable sur le plan de la gestion, car la structure pour être performante et efficace ne peut regrouper un nombre trop important de promoteurs.

La spécificité des compétences et des actions nécessite actuellement un apport extérieur qui n'est pas obligatoirement à la portée des opérateurs locaux.

Confortés par la bonne perception de leurs propositions et l'accueil très favorable rencontré tant auprès des acteurs que des structures de tutelle, les consultants ont donc décidés de se consacrer à la viabilité économique avant d'affiner la conception du modèle.

III. 2 CONTRAINTES ECONOMIQUES :

Elles ont constitué une préoccupation importante, le montage est en effet soumis au réalisme bien que beaucoup d'interlocuteurs aient manifesté un intérêt très passionné pour le parc, il s'agissait pour les consultants de trouver des possibilités d'équilibres de gestion susceptibles de motiver les partenaires, en dehors de tout mécénat.

Les aspects novateurs sur le plan juridique ouvrent des possibilités financières, mais les consultants se sont heurtés à une impossibilité d'évaluer dans l'état actuel du projet les véritables besoins en capacités financières de l'organe de gestion. En effet tant que le projet n'a pas établi et mis en application de plan de gestion, il est difficile d'évaluer le budget d'entretien. De plus dans la phase actuelle les actions sont concentrées sur la zone de Simenti ce qui constitue une option commerciale réaliste, en effet seule cette partie du parc est exploitable à court terme pour des raisons d'aménagement et de capacités fauniques, mais ceci ne permettra d'évaluer le budget d'entretien du parc que par extrapolation.

Il convenait dès lors de faire preuve de pragmatisme et de trouver des sources évolutives de ressources pour rendre le modèle adaptable à cette situation. Il faut rappeler que le budget d'entretien du parc est actuellement insignifiant (4 000 000 FCFA) auquel l'état Sénégalais ajoute un appui de 30 000 000 FCFA pendant la durée du projet. Toute évolution constitue dès lors une amélioration, toutefois les consultants se sont efforcés d'initier un modèle évolutif sur le plan des ressources en laissant suffisamment d'initiative aux promoteurs pour le rendre attractif sur le plan des affaires, tout en mettant en place des mécanismes d'ajustement du budget de manière à le rendre de plus en plus conséquent avec la progression du chiffre d'affaires (ratio de progression).

Cette conception évolutive est d'ailleurs nécessaire, la fréquentation actuelle du parc ne permet d'attendre aucune rentabilité, seule une stratégie ambitieuse permettant de passer le cap des 12 000 entrées à moyen terme (3 à 5 ans) est recevable. Les consultants proposent d'en faire une obligation du cahier des charges, les promoteurs bénéficieront en effet de l'appui projet pendant 3 ans pour atteindre cet objectif et compléter leur formation de terrain (un budget d'appui est d'ailleurs prévu à cette fin).

Compte tenu de l'exemple déjà cité en référence du Djoudj, des réelles potentialités touristiques du Sénégal en produit de complémentarité, des potentialités de la région et du parc, cet objectif paraît tout à fait accessible et ne devrait constituer qu'une étape, la capacité de charge du parc étant bien supérieure. Les consultants ont cependant pris en compte dans les documents produits les contraintes environnementales liées à une telle progression et qui ne faisaient pas toujours partie des préoccupations du passé.

Pour atteindre cet objectif, les promoteurs seront tributaires de la gestion qualitative des réceptifs hôteliers qui ont été vendus. Compte tenu de leur niveau actuel il semble impératif de remettre en cause ces ventes (en application des sanctions prévues dans les actes de vente : résiliation sans indemnité pour défaut de paiement, défaut d'entretien et inobservation des règles de gestion) et d'ouvrir une nouvelle consultation avec un droit de préemption pour la société de gestion, afin de lier économiquement la gestion des produits touristiques et l'hébergement et d'augmenter l'intérêt économique des promoteurs. Dans la situation actuelle il serait illusoire de mettre sur pied une société de gestion qui soit économiquement viable. En cas d'utilisation du droit de préemption par la structure de gestion les réceptifs continueront à être gérés indépendamment, conformément au schéma présenté ci dessous.

La prise en compte de cet objectif permet de mieux mettre en évidence l'intérêt pour l'Etat du système proposé.

Ainsi il apparaît clairement qu'outre les avantages liés à la préservation du patrimoine mondialement classé, à l'image de marque du pays en potentialités éco touristiques et faunique, et à la promotion du développement local, le gouvernement du Sénégal bénéficie également du projet en terme de finances publiques.

L'apport pour l'économie nationale d'un flux de 10 000 touristes supplémentaires compense largement les 12 millions environ de droits d'entrée du parc auxquels l'Etat renoncerait dans le montage proposé, dont il faudrait déduire les 4 millions de l'actuel budget de fonctionnement.

Le problème posé par la charge du personnel de surveillance ne semble pas devoir être pris en compte dans ce cadre de réflexion, il appartient en effet à l'Etat quelques soit le statut du parc d'assurer la sécurité des biens et des personnes à partir du budget général. Ceci ne fait d'ailleurs peser aucune charge supplémentaire sur l'Etat qui ne couvre pas non plus dans la situation actuelle par les recettes du parc (si ce n'est par les 8 millions évoqués dans le paragraphe précédent et qui sont hors de proportion avec la dépense).

Il ne semble donc pas souhaitable de lier de quelque manière que se soit le fonctionnement de la gestion et celui de la surveillance. Ce dernier restant dans le domaine régalien de l'Etat, son fonctionnement ne saurait être soumis à une structure privée, même si le principe d'un appui informel à des actions d'intérêt ponctuelles ne doit être exclu à priori.

La réforme en cours du Ministère et du corps des eaux et forêts et des parcs nationaux dont les domaines de compétences sont trop connexes pour pouvoir être séparés, permettra une gestion plus cohérente de la faune dans ses aspects cynégétiques et de conservation. De substantielles économies budgétaires sur le terrain devraient en résulter ; ainsi que la possibilité de disposer au niveau central d'une cellule technique plus spécialisée capable de mieux appréhender et gérer les problèmes et de disposer de compétences spécifiques éventuellement commercialisables (inventaires, stratégies de réhabilitation, gestion des feux, ...). Cette réforme

permettra également un redéploiement du personnel pour combler le déficit et freiner le recrutement des sortants du contingent de l'armée nationale.

La réelle volonté de participer à la surveillance et à la conservation de la part des populations riveraines rencontrées par les consultants sur le terrain permettrait, attestant d'ailleurs la philosophie du projet, de réduire l'effectif des gardes et de réaliser ainsi des économies budgétaires effectives. Les consultants invitent d'ailleurs les instances du projet à se pencher sur ce thème notamment lors de l'élaboration des plans de gestion.

III. 3 EBAUCHE DE SOLUTION :

L'analyse des contraintes a permis de dégager les lignes force de l'élaboration du modèle juridique à même de les prendre en compte.

L'unanimité qui s'est dégagée au cours des entretiens prouve que la logique de la partition d'activités s'impose, ainsi que le transfert au secteur privé.

Le principe de la concession du droit de gestion et la participation active ou financière des intervenants paraît une vérité d'évidence tant aux intéressés qu'à l'ensemble des personnes rencontrées. Il sera donc nécessaire d'aménager l'assiette et la perception de ces concours, qui concerneront :

- les propriétaires ou gérants des réceptifs de l'ensemble parc périphérie ;
- les guides touristiques s'ils restent indépendants (ils pourront être salariés par la structure de gestion) ;
- les amodiataires des zones cynégétiques des régions de Kolda et de Tambacounda ;
- la gérance directe ou appointée de la boutique de Simenti.

La structure de gestion disposera également des droits d'entrée, ainsi que du monopole de gestion des produits touristiques et d'un droit de préemption sur les nouvelles infrastructures créées ou rendues utiles par l'extension des activités. Le but recherché étant l'augmentation des capacités financières et par là du budget du parc et de la capacité d'investissement qui lui seront liés.

La concession sera subordonnée à la réalisation d'une obligation de résultat concernant la progression des entrées, sur laquelle sera indexé l'évolution du budget d'entretien.

Compte tenu de l'intérêt écologique de la zone, de son importance pour l'économie régionale, l'Etat pourrait renoncer à la perception du droit de concession qui serait reconverti en obligation d'investissement durable pour la structure.

L'octroi du droit de concession se fera par appel d'offre basé sur un cahier des charges précisant les compétences requises, les capacités de gestion et de financement, l'aptitude à développer les stratégies mises en place par le projet FAC/FFEM notamment à l'égard des populations riveraines (Cf annexe : 4).

Dans l'état actuel de la situation l'analyse tend à prouver que le produit n'est pas à niveau et que le projet FAC/FFEM ne fait que commencer. Il apparaît toutefois utile que la mise en place de la structure soit réalisée rapidement, ce afin que les promoteurs bénéficient effectivement des appuis prévus au projet et qu'ils attestent de leur intérêt alors même que la situation d'exploitation est difficile.

La procédure retenue permet d'intégrer effectivement les promoteurs de la structure à l'esprit du projet dont ils devront connaître au mieux la nature pour répondre correctement à l'offre (notamment par exemple pour déterminer leur stratégie envers les populations riveraines). Le cadre de l'offre sera très rigide mais laissera une grande latitude d'organisation et de propositions de gestion à l'intérieur de laquelle les soumissionnaires pourront s'exprimer et prouver leurs capacités (politique globale de promotion et de gestion, organisation des produits et des stratégies de gestion, conception et mise en œuvre des budgets d'entretien, politique à l'égard des intervenants, stratégies à moyen et long terme, ...).

IV MODELE PROPOSE :

A la suite des investigations menées et compte tenu du large consensus qui s'est dégagé sur le terrain, les consultants ont décidé d'affiner le modèle proposé et de déterminer les moyens de résoudre les problèmes rencontrés par sa mise en œuvre.

IV. 1 LES BASES JURIDIQUES :

Le montage juridique proposé s'inspire du modèle général de la concession de service public, bien qu'en la matière le service dépasse ce cadre, ceci ne pose aucune difficulté d'application. Ce type de contrat s'applique déjà de manière satisfaisante au Sénégal en ce qui concerne le service des eaux, les abattoirs et est en cours de négociation pour la réparation navale, comme les consultants ont pu s'en assurer auprès de la Cellule de Gestion et de Contrôle du Portefeuille de l'Etat, dont l'appui pourra être requis dans la gestion de la suite du dossier. En tout état de cause seules les personnes morales seront habilitées à soumissionner. Elles offrent en effet plus de garanties et évitent de tomber dans les travers constatés lors de la vente des hôtels.

Outre le fait que cette forme juridique est la seule qui puisse convenir en l'espèce, elle présente l'avantage d'une grande souplesse dans sa mise en œuvre et surtout ne nécessite pas de modifications de la législation en vigueur. Le seul texte législatif nécessaire concerne la délimitation MAB du parc qui fait partie des autres objectifs du projet, ceci ne constitue d'ailleurs pas un préalable indispensable à la mise en œuvre du système ; tous les autres textes nécessaires sont de nature réglementaire.

Il a fallu toutefois adapter les procédures et les mécanismes de fonctionnement à la spécificité des problèmes rencontrés ce qui conduira à certaines recommandations dans la mise en œuvre.

Le modèle proposé est indicatif et pourra être amélioré. Toutefois certains mécanismes et sûretés sont incontournables pour maintenir la cohérence de l'ensemble. En cas de modifications importantes, une validation est indispensable, une assistance technique au projet pour la mise en œuvre sera d'ailleurs recommandée dans ce sens et pour l'information lors de la diffusion du dossier d'appel d'offres.

Dans sa phase de démarrage et même après la société de gestion ne devrait pas constituer une structure lourde en ce qui concerne le personnel, il appartiendra aux promoteurs d'en fixer les contours et au dossier d'appel d'offres de fixer les compétences indispensables et leurs niveaux.

Les grands principes régissant le système peuvent être résumés comme suit :

Il ne s'agit que de la concession du droit de gestion, l'Etat reste propriétaire et garant du patrimoine.

Une convention cadre (Cf annexe :3) et un cahier des charges (annexe :4) déterminent les droits et obligations des partenaires : l'Etat du Sénégal et une personne morale de droit privé.

Un comité d'orientation regroupant les ministères intéressés, les représentants des élus locaux, des bailleurs concernés et les personnes ou associations faisant autorité dans le domaine de la biodiversité ; constituera l'organe consultatif auquel les promoteurs soumettront leur plan de gestion et présenteront les rapports d'activité.

Le choix du partenaire se fera par procédure d'appel d'offre (annexe :4), outre la présentation du projet FAC/FFEM, le dossier comprendra une synthèse du présent rapport, un exemplaire du barème de notation, de la convention cadre et des cahiers des charges. un modèle de présentation des comptes prévisionnels de gestion. Le soumissionnaire outre les capacités de gestion devra justifier ou s'associer des compétences en matière de gestion de la biodiversité et des activités liées au tourisme.

A l'appui de son offre il devra produire un plan d'activités à court et moyen termes reprenant l'objectif des 12 000 entrées retenu, ainsi que ses stratégies d'appui au développement local (outre la capacité financière tous ces éléments seront repris au barème de notation, qui pourra éventuellement contenir plusieurs notes éliminatoires).

IV. 2 VIABILITE ECONOMIQUE :

En ce qui concerne l'approche économique de la structure de gestion, les consultants se sont conformés à la démarche pragmatique définie plus haut en évaluant les capacités possibles et en appliquant le principe d'une part fixe et d'une part variable tant en ce qui concerne les ressources que la progression du budget d'entretien et d'investissements. Ils ont ensuite effectué une projection pour confirmer la viabilité du système. Il va sans dire que les capacités en financement dépendront pour une large part des promoteurs, de leur dynamisme et de leur capacité à innover et de l'évaluation des charges qu'ils feront. Il apparaît dès lors utile d'apporter le plus grand soin à l'élaboration du dossier d'appel d'offres dont les conditions générales ont été définies en annexe 4.

Pour la fixation et la matérialisation des droits d'usage les consultants ont eu à résoudre plusieurs problèmes, les solutions proposées peuvent être aménagées. L'esprit qui a prévalu pour leur établissement est un compromis entre la matérialisation juridique pas toujours évidente et le caractère essentiellement évolutif du système compte tenu de l'apport en clientèle qu'est censé fournir la structure à mettre en place. Le principe est que l'ensemble des intervenants actuels et futurs doivent s'acquitter auprès de la société de gestion d'un droit d'usage, pour participer à l'entretien des infrastructures du parc dont ils ont l'usage et à l'action commerciale de la société de gestion dont ils sont directement bénéficiaires.

La Fondation Nationale pour l'Environnement en gestation pourrait aussi ouvrir ses guichets à la société de gestion et l'aider à trouver des partenaires pour financer des projets d'investissements durables.

Le travail à mener étant largement prospectif et la situation future fondamentalement différente de l'actuel puisqu'il n'existe aujourd'hui aucune gestion commerciale du parc, les consultants se sont bornés à une évaluation financière basée sur des minimas afin de tester la viabilité effective du système proposé et l'existence d'un budget d'entretien suffisamment conséquent. Il est probable que les prévisions des soumissionnaires seront plus optimistes notamment sur les ressources liées aux activités touristiques.

IV. 2. 1 Approche minimale des ressources :

D'une manière générale les évaluations ont été établies sur les bases suivantes :

- les droits d'entrée, de circulation des véhicules, de guidage ; les revenus des nouveaux produits (organisation des circuits de visite guidés, pédestres ou fluviaux, mise à disposition de matériel, vente de produits touristiques, ...), sont largement tributaires des stratégies qui seront déployées par les promoteurs. Pour les besoins de l'évaluation les consultants ont estimé raisonnable de considérer qu'un visiteur permet de réaliser un chiffre d'affaires net moyen de : 10 000 FCFA (il s'agit d'une évaluation volontairement basse qui inclut droit d'entrée, droit de visite, revenus des produits touristiques etc. afin de tester la viabilité effective du modèle)
- L'état actuel constitue la situation initiale sur une base de 2500 entrées (elle constitue l'assiette d'une participation fixe des partenaires) , toute progression de ce chiffre sera considérée comme résultat des actions commerciales et de gestion des promoteurs et donnera lieu à une évaluation sur base variable du droit d'usage des intervenants qu'ils soient ou non membres de la structure (à l'exception des guides de chasse qui ne bénéficient pas directement de l'apport en clientèle du parc mais sont plutôt apporteur de clientèle et ne s'acquitteront en conséquence que du droit fixe).
- Les amodiataires de zones de chasse des régions de Kolda et de Tambacounda acquitteront une participation de soutien à l'entretien écologique du parc d'un montant de :
 - * 300 000 FCFA (chiffre indicatif) si leur zone est en périphérie MAB (6),
 - * 150 000 FCFA (chiffre indicatif) pour les autres (15).

Cette participation est une compensation de l'effet parc sur la notoriété et la potentialité de leur zone, dont les riverains sont plus directement bénéficiaires, ainsi que des possibilités de moyenne chasse à terme. La justification de l'acquittement de cette participation sera exigée pour l'attribution de la licence de guide.

- * Tous les guides opérant dans la ZIC de la Falémé devront s'acquitter de la taxe de 500 000 FCFA le parc constituant le réservoir naturel de cette zone de grande chasse (il serait même possible de prévoir une contribution plus conséquente dans ce cas).
 - * Les mesures recommandées seront inscrites au cahier des charges des guides de chasse et pourraient inspirer la réglementation dans les autres régions.
- Un appui intéressant et justifié sur le plan du bilan écologique pourrait être obtenu au titre des mesures compensatoires des impacts sur l'environnement des activités minières qui se développent dans la Falémé. Les raisons en ont déjà été évoquées pour ce qui concerne la grande chasse dans cette zone.
 - Les propriétaires ou gérants des structures hôtelières participeront de la manière suivante :
 - * un droit d'usage fixe (calculé à titre indicatif sur la base de la fréquentation actuelle) :
Simenti : 2 500 000 FCFA.
Niokolo Koba : 2 500 000 FCFA.
Dar Salam : 500 000 FCFA
Campement du Lion : 150 000 FCFA
 - * un droit variable, justifié par l'apport en clientèle potentielle de la société de gestion, calculé sur la progression du nombre de visiteurs (au delà de :2500) sur la base de : 1 000 FCFA/ entrée, pour Simenti et Niokolo Koba et de : 250 FCFA/ entrée pour les autres campements.
 - * Tous les calculs concernant ces structures partent du fait que toute présence dans le parc constitue une opportunité de ressources pour ces opérateurs. Même s'ils ne peuvent en bénéficier tous en même temps, la part de chacun est largement tributaire de son dynamisme, de la qualité de ses prestations et des son action commerciale.

Cette formule permet de mieux faire contribuer les installations de prestige qui bénéficient davantage de la progression globale des entrées et de stimuler leurs performances qualitatives pour fidéliser la clientèle nouvelle. Ceci ne solutionne toutefois pas le délicat problème posé par le niveau qualitatif des réceptifs dont les déficiences sont très pénalisantes pour la structure de gestion et l'ensemble des intervenants et qu'il conviendra de régler par des mesures d'urgence (voir infra : contraintes économiques).

Les modalités concernant l'établissement et la perception des participations seront portées au cahier des charges régissant la profession (Cf annexe :5).

- Pour les guides il appartient aux promoteurs de contracter avec eux, il apparaît cependant souhaitable de les salarier et de les former aux nouveaux produits, leur prestations pourraient alors être incluses dans la nouvelle gamme de produits commercialisés par la structure de gestion. Cette stratégie permettrait de rentabiliser cette activité (à titre indicatif et sur la base du tarif actuel 6000 FCFA/ jour les guides n'ont vendu que 350 journées pendant la dernière saison, soit un revenu moyen de 95 000 FCFA par guide pour 6 mois de travail). Ce poste deviendrait alors beaucoup plus important que la base retenue ne permet de l'évaluer, et la fonction s'en trouverait valorisée (dans la présente évaluation la prestation a été incluse aux 10 000 FCFA de ressource moyenne par entrée). Concernant cette activité, il conviendrait d'examiner l'éventualité d'un accompagnement minimum lors des visites qui permettrait d'assurer un meilleur respect du règlement en matière de vitesse de circulation, de respect de l'interdiction de sortir des pistes de visite, de propreté générale du parc.
- Concernant le problème de la route traversière, les consultants n'ont pas jugé bon d'instituer un péage compte tenu du manque de pratique au Sénégal en la matière, du fait qu'il semble difficile d'attribuer à la société de gestion ce type de ressource qui conduirait en outre à confier également l'entretien. Par contre il apparaît utile de souligner que la réglementation et la surveillance doivent être intensifiées.
- Certaines recettes difficiles à évaluer dans l'état d'avancement actuel du projet, mais qui ne seront pas négligeables, n'ont pu être prises en compte. Toutefois il apparaît recommandable que les ressources issues des coupes d'éclaircies soient équitablement réparties en investissements durables et en approvisionnement d'un fonds d'intérêt collectif pour les populations riveraines, même si la commercialisation doit en être confiée à la structure de gestion.

Afin de dégager les capacités minimales de financement du budget d'entretien, les consultants se sont efforcés d'évaluer globalement les charges de la structure de gestion, ce chapitre relève également des principes de gestion qui seront choisis par les soumissionnaires. Afin de ne pas les influencer une évaluation sommaire est ici proposée à titre purement indicatif.

L'objectif étant de dégager un ordre de grandeur du budget d'entretien afin de s'assurer de la conséquence de la proposition, il a été considéré que le reliquat du solde des ressources et des frais de fonctionnement de la structure de gestion pouvait lui être affecté, compte tenu de l'évaluation minimale qui a été faite des ressources, il est probable que les capacités réelles seront plus importantes.

IV. 2. 2 Approche minimale du budget d'entretien :

L'hypothèse retenue est celle d'une structure relativement légère dont les investissements de départ seront réalisés sur fonds propres (il s'agit essentiellement d'un véhicule, d'aménagement et d'équipement de bureaux et de logement du personnel, lui même restreint dans la phase de démarrage et d'appui projet). Une dotation en fonds de roulement est d'ailleurs prévue pour le démarrage des activités dans le cadre du projet (20 millions de FCFA), il serait peut être souhaitable de les utiliser en appui au budget promotion qui sera particulièrement lourd pendant la phase de démarrage; cette solution permet en outre une utilisation simple de fonds qu'il serait délicat de mettre à la disposition d'une structure privée autrement.

Pour les besoins de la validation économique du modèle les bases suivantes ont été retenues :

- les frais de personnel permanent (un directeur, un agent administratif et quatre agents de perception) ont été évalués charges comprises à : 1 150 000 FCFA par mois (13 800 000 FCFA par an), les travaux réputés à haute intensité de main d'œuvre seront imputés sur le budget d'entretien.
- Les frais de fonctionnement et charges diverses ont été évalués à : 500 000 FCFA par mois, compte tenu du fait qu'une partie de l'année reste pour l'instant sans activité (6 000 000 FCFA par an).
- La dotation aux amortissements à : 6 000 000 FCFA par an.
- Soit un total brut de charges annuelles d'un montant de : 25 800 000 FCFA.

Dans le tableau de projections il n'a pas été tenu compte de l'évolution progressive des charges au fur et à mesure de la croissance de la structure.

Cette évaluation n'a pas d'autres prétentions que d'évaluer la consistance du budget d'entretien, elle peut et cela est largement souhaitable être dépassée par les prévisions des soumissionnaires tant en ce qui concerne le volume des charges (structure plus étayée) que des ressources (optimisation des recettes). Les consultants ne disposaient que de cette méthode (à leur sens d'ailleurs très minimisante) pour tester le modèle proposé et orienter puis valider leurs choix des mécanismes d'indexation des ressources et du budget d'entretien, pour mieux intégrer la prise en compte de l'évolution prévisible du modèle initial.

Afin de laisser plus de libertés aux soumissionnaires, il n'a pas été fourni de détail précis et contraignants de ventilation des comptes prévisionnels de gestion, qui sont largement fonction du projet qui sera arrêté par les prétendants.

Cette approche par flux financiers doit permettre de dégager les moyens disponibles pour assumer les tâches de gestion.

PROJECTIONS QUANTITATIVES

BUDGET	ENTREES			
	2500 (état 0)	5 000	8 000	12 000 (objectif)
A. RESSOURCES				
I ventes de produits touristiques	25 000 000	50 000 000	80 000 000	120 000 000
II redevances chasse				
régionales: 150 000 x 15	2 250 000	2 250 000	2 250 000	2 250 000
périphériques: 300 000 x 6	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Falémé: 500 000 x 4	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
III redevances réceptifs hôteliers				
Partie fixe				
Simenti:	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000
Niokolo:	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000
Dar Salam:	500 000	500 000	500 000	500 000
Campement du Lion:	150 000	150 000	150 000	150 000
Partie variable (au dessus de 2500)				
Simenti: 1000 x nb d'entrées		2 500 000	5 500 000	9 500 000
Niokolo: "		2 500 000	5 500 000	9 500 000
Dar Salam: 500 x nb d'entrées		1 250 000	2 750 000	4 750 000
Campement du Lion: 300 x nb d'entrées		750 000	1 650 000	2 850 000
Chiffre d'affaire	36 700 000	68 700 000	107 100 000	158 300 000
A. CHARGES				
Personnel	13 800 000	13 800 000	13 800 000	13 800 000
Fonctionnement	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Amortissements	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Fonds de réserve (5% CA)	1 835 000	3 435 000	5 355 000	7 915 000
Total charges	27 635 000	29 235 000	31 155 000	33 715 000
Capacités brutes:	9 065 000	39 465 000	75 945 000	124 585 000

L'analyse du tableau montre une insuffisance notoire du budget d'entretien dans les faibles tranches de fréquentation. La viabilité économique de la société de gestion est donc liée à une progression substantielle des entrées ce qui conforte le choix de l'objectif 12 000 à partir duquel la situation devient satisfaisante. Cet objectif ne constituant qu'une étape, il est permis de penser que la structure de gestion pourra atteindre une capacité financière satisfaisante.

Afin de garantir l'effectivité du budget d'entretien, les consultants proposent que le plancher soit établi par le cahier des charges à 40 % du chiffre d'affaire de la société de gestion (cette base a été établie à partir de l'analyse du tableau précédent qui fait ressortir que 24 % des revenus de la société de gestion proviennent de participants et doivent donc impérativement servir au budget d'entretien auxquels il convient de rajouter sa participation propre qui sera augmentée des 5 % de réserve). Toute augmentation des participations sera automatiquement réservée au budget d'entretien.

Dans cette hypothèse et sur une base de 12 000 entrées, les flux dégagés sont :

■ budget d'entretien	63 320 000 FRS CFA
■ marge brute disponible	61 265 000 FRS CFA

Sur marge brute, la société de gestion aura à financer son budget de publicité promotion ainsi que l'augmentation de ses charges consécutives à l'expansion, non prises en compte dans les prévisions (appui du projet dans la phase de relance nécessaire sur le premier point).

La contribution progressive au budget d'entretien permet de mieux maîtriser l'évolution (qui devrait aller bien au delà des 12 000 entrées).

Ces projections devraient permettre de mieux apprécier les offres et l'échéancier de progression des entrées proposé. Il conviendrait d'atteindre un objectif conséquent avant la fin du projet pour pouvoir parler de réelle autonomie.

Afin de valider définitivement le modèle, un audit en fin de parcours du projet, permettrait de réajuster les mécanismes de fonctionnement.

L'objectif retenu constitue un intérêt incontournable, il est donc souhaitable que le projet en fasse une préoccupation majeure et que le gouvernement du Sénégal mette tout en œuvre pour l'atteindre, il s'agit pour le parc de l'unique moyen de passer le cap du XXI^e siècle.

Malgré l'appui projet il convient de souligner le caractère désintéressé du fonctionnement de la structure de gestion pendant la phase d'expansion, il risque néanmoins d'apparaître frustrant aux promoteurs de constater que le résultat de leur action profite essentiellement aux propriétaires des hôtels. Ceci renforce encore une fois l'idée de réorganiser la répartition économique des tâches et de faciliter l'intéressement des promoteurs à la gestion des réceptifs tout en maintenant l'autonomie de la société de gestion pour ses tâches spécifiques.

V MISE EN ŒUVRE ET RECOMMANDATIONS :

V. 1 MISE EN ŒUVRE :

Pour des raisons déjà évoquées, il apparaît souhaitable de mettre en œuvre dans les meilleurs délais la structure de gestion, afin qu'elle puisse bénéficier au maximum de l'effet projet, être associée aux principes de gestion, à la mise en place des nouveaux produits et à l'élaboration des stratégies de promotion.

Pendant cette période transitoire la société de gestion pourra prendre progressivement en charge ses responsabilités à moindre coût.

Toutefois même si la mise en œuvre du schéma ne nécessite pas de délais de rigueur sur le plan législatif (le texte sur l'institution des zones MAB pouvant être intégré au moment de sa promulgation), la spécificité du modèle conduit à recommander certains délais dans le déroulement des procédures.

- Ainsi si l'on estime à un mois le délais de validation du présent rapport, la procédure peut être mise en œuvre à partir du mois de janvier 1998.
- L'élaboration du dossier d'appel d'offre définitif peut être estimée à : 1 mois.
- La diffusion et l'information sur le dossier nécessitera un délais de : 1mois.
- L'étude des dossiers, la recherche de partenariats et l'élaboration des offres : 3 mois.
- Le dépouillement et d'éventuelles tractations avec l'attributaire : 2 mois.

Soit un total de sept mois, auquel on peut ajouter 1 mois pour les retards éventuels et pour tenir compte d'une matérialisation juridique d'une société de fait qui pourrait être attributaire.

Il semble donc raisonnable de penser que la société de gestion pourrait effectivement prendre fonction pour la saison touristique 1998/1999.

V. 2 RECOMMANDATIONS :

A la suite de leurs investigations les consultants ont jugé utile de formuler certaines recommandations, qu'elles soient de portée générale ou plus directement liées au problème traité.

1. La viabilité du système proposé passe par une gestion efficace des réceptifs hôteliers et l'établissement de liens économiques avec la structure de gestion. Compte tenu du non respect des conditions de ventes il convient de dénoncer ces dernières et de donner un droit de préemption à la société de gestion.
2. Dans l'intérêt du projet et bien que ne constituant pas une condition suspensive de la procédure d'appel d'offre, les consultants conseillent de procéder dans les meilleurs délais à la matérialisation de la zone MAB. Il conviendrait également de modifier le règlement intérieur afin de l'adapter au nouveau contexte.
3. Création par arrêté ministériel du comité d'orientation du parc.

4. Compte tenu du court délai imparti à la mission et de la spécificité du dossier, il est recommandé de prévoir une assistance technique à la rédaction, la mise en œuvre et la vulgarisation du dossier d'appel d'offres. Celle-ci pourrait d'ailleurs être étendue à un appui à la commission de dépouillement. Il convient de profiter au maximum de l'effet positif de l'étude qui a eu un très bon écho auprès de la totalité des personnes rencontrées pour faire avancer le dossier.
5. Dans le cadre du projet il est souhaitable de conforter les aménagements dans la zone de Simenti seule potentiellement exploitable à court terme, afin de permettre un démarrage effectif de la structure. L'étude sur le plan de gestion devra le prendre en compte, ainsi que la nécessaire intégration de la structure à ses mécanismes d'élaboration.
6. Etudier la meilleure attribution de la dotation en fonds de roulement prévue pour la société de gestion probablement en appui à la stratégie de publicité promotion.
7. Lancer au plutôt l'étude d'appui à la chasse en périphérie afin de permettre aux communautés rurales, qui font déjà l'objet de sollicitations de la part des guides, de bénéficier au mieux de la nouvelle réglementation.
8. Se rapprocher du PGCRN et adopter sa stratégie structurelle pour les actions en périphérie.
9. Veiller à la prise en compte de la compensation des impacts biophysiques sur l'environnement liés au développement des activités du secteur minier dans la Falémé.

ANNEXE 1

TERMES DE REFERENCE

PROPOSITION DE TERMES DE REFERENCES POUR UNE MISSION D'APPUI
CONCERNANT LA MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE GESTION
DU PARC NATIONAL DU NIOKOLO-KOBA.

I. CONTEXTE.

En janvier 1997 le Sénégal et la Coopération Française ont signé deux conventions de subvention de 450 millions de F.CFA chacune (FAC et FFEM) destinées à un projet de réhabilitation et valorisation du Parc national du Niokolo-Koba et de sa Périphérie.

Les objectifs généraux du projet sont les suivants :

- réhabilitation progressive d'une aire protégée classée site du patrimoine mondial et réserve de la Biosphère capitale pour l'Afrique de l'Ouest. Cette réhabilitation permettra au Parc National du Niokolo-Koba de retrouver sa place légitime dans les circuits touristiques nationaux et internationaux ;
- mise en place d'une structure de gestion regroupant tous les opérateurs économiques de l'ensemble parc/périphérie, les collectivités territoriales, etc., autonome sur le plan financier et assurant l'entretien et le fonctionnement du parc sur le long terme ;
- Définition de nouveaux rapports, basés sur des cahiers des charges consensuels, entre les exploitants de ressources naturelles (artisanat, apiculture, bois de feu, etc.) de la zone et le parc national ;
- révision et/ou rédaction de textes législatifs (code de la chasse, etc.) permettant une gestion rationnelle et cohérente des ressources naturelles de l'ensemble du Sénégal ;
- conception et mise en œuvre d'un plan de gestion de l'ensemble écologique et économique constitué par le parc et sa périphérie, ce plan étant basé sur la définition d'un zonage voisin de celui du programme « Man and Biosphère » (MAB). Cette délimitation comprend les trois zones suivantes : zone centrale de conservation, zone tampon intermédiaire, et zone périphérique incluant les activités humaines ;
- développement des populations riveraines du parc fondé sur une valorisation cohérente et maîtrisée des ressources naturelles, et intégration progressive de ces populations au processus de gestion de l'aire protégée.

Au plan institutionnel, la mise en œuvre de la plupart des réformes envisagées (notamment celles des modifications législatives) devraient impliquer divers départements ministériels avec le Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature maître d'ouvrage du projet. Elles devraient en outre impliquer les collectivités régionales et locales dont les compétences et les attributions ont été définies en 1996 par la loi sur la régionalisation et les décrets d'application. La prise en compte de cette situation s'est traduite au niveau de la mise en œuvre du projet, décomposée en deux phases :

- a) - une phase préliminaire d'un an destinée à poursuivre les actions d'urgence d'une part, à étudier et adopter les réformes institutionnelles dont le principe a été retenu par le Gouvernement d'autre part ;
- b) - une phase de croisière de trois ans pendant laquelle la majeure partie des activités du projet sera effectuée.

I. OBJECTIFS DE L'ETUDE.

L'étude portera pour l'essentiel sur les deux premiers points rappelés dans le contexte général à savoir :

- la mise en place d'une structure de gestion autonome ;
- la définition de rapports contractuels basés sur des cahiers des charges entre exploitants privés et services de l'Etat.

Un calendrier de mise en œuvre de l'ensemble des actions (techniques ou d'ordre réglementaire) sera aussi réalisé ; il définira l'ensemble des tâches relevant des services de l'Etat (MEPN et DPNS en particulier) ou du législatif.

Le mode de gestion mis en place pourra également servir d'exemples parmi d'autres pour les autres parcs du Sénégal.

III. PRESTATION 1. - La structure de gestion du Parc National du Niokolo-Koba.

A. Objectifs du Gouvernement sénégalais et analyse des facteurs déterminant de la restructuration/réorganisation :

- organisation actuelle : contraintes, missions de service public et missions opérationnelles;
- modalités de financement: contributions extérieures, budget national, recettes -- estimation opérateurs économiques (hôtels, campement, chasse), tourisme--;
- analyse du secteur d'activité ;
- Environnement socio-politique: décentralisation, régionalisation.

B. Etude de la structure autonome pour la gestion du Parc National du Niokolo-Koba :

- conditions réglementaires et institutionnelles à mettre en place ;
- rôles et fonctions de la structure, nature juridique ;
- propositions de statuts (fixant les règles de fonctionnement) ;
- cadre relationnel et collaborations avec les autres structures (institutionnels, décentralisées et privées et notamment le Comité d'Orientation du Parc National du Niokolo-Koba) ;
- budget prévisionnel, personnel;
- évaluation financière et conditions de rentabilité ;
- contrôle de la structure et critères de performance, cahier des charges.

Plusieurs scénarios pourront être proposés et comparés.

C. Modalités de réorganisation :

- calendrier de mise en place de la réorganisation et d'installation de la structure de gestion;
- Propositions de révision de textes législatifs.

IV. PRESTATION 2. - Cadre réglementaire régissant les rapports avec les différents opérateurs intervenant dans le parc.

- Propositions de cahiers des charges types définissant les rapports entre l'Etat, la structure de gestion et les opérateurs et acteurs publics et privés intervenant dans le Parc ou la zone périphérique :
 - hôtels (Niokolo et Simenti) ;
 - campements touristiques (parc et périphérie) ;
 - zones amodiées;
 - exploitants forestiers, artisans du bois, etc.
- Etablir leur conformité institutionnelle et réglementaire ou proposer les aménagements nécessaires:
 - Contribution des opérateurs.
 - Modalités de suivi et contrôle des cahiers des charges.

Fournir des éléments de comparaison avec les exemples d'autres situations et /ou d'autres pays.

V. MODALITES.

Durée : 15 jours à Dakar et au Parc National du Niokolo-Koba (8 jours pour la rédaction des rapports).

Période: septembre, octobre 1997.

Les services et institutions à rencontrer sont :

- Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature :
 - Direction des Parcs Nationaux ;
 - Direction des Eaux, Forêts, Chasses et de la Conservation des Sols
- Ministère du Tourisme ;
- Conseil Régional de Tambacounda ;
- Inspection Régionale des Eaux, Forêts, Chasses et de la Conservation des Sols de Tambacounda ;
- Hôtels de Simenti, Hôtel du Niokolo ;
- Campements touristiques, de chasses, villageois, etc.
- GIE, Associations
- Direction Parc National du Niokolo-Koba
- Projet FED - Niokolo/Badiar (Boutique Eco-Musée)
- Autres personnes ressources.

Compétences requises :

- un consultant socio-économiste spécialisé dans l'entreprise privée ;
- un consultant juriste spécialisé en réforme de services publics.

Rapports :

- 1) Propositions pour la structure de gestion du Parc National du Niokolo-Koba et recommandations (diffusion institution) ;
- 2) Propositions de cahiers des charges spécifiques et recommandations (diffusion projet) ;

Annexe: un dossier fournissant au projet l'ensemble de la documentation nécessaire (notamment les textes de loi et réglementaires actuels).-

ANNEXE 2

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.

Messieurs,

Abdoulaye BATHILY, Ministre de l'Environnement et de la Protection de la Nature ;

Tijane SYLLA, Ministre du Tourisme et des Transports Aériens ;

Madame Louise AVON, Chef de la Mission Française de Coopération et d'Action Culturelle

Messieurs,

Philippe Chartier, Conseiller au développement rural MCAC

V. Papazian, Caisse Française de Développement

Stéphane Richard, Caisse Française de Développement

Seydina Issa SYLLA, Directeur des Parcs Nationaux ;

Saliou Rama KA, Gouverneur de la Région de Tambacounda ;

Mouhamadou SAMOURA, Président du Conseil Régional de Tambacounda

Abdourahmane SAMOURA, Directeur National du PGCRN ;

Soulèye NDIAYE, Directeur adjoint des Parcs Nationaux ;

Aly LO, Président de l'Association des Présidents des Communautés Rurales du Sénégal ;

Cheikh Awa Balla FALL, Secrétaire Général du Conseil Régional de Tambacounda ;

Carlos PAOLINI, Assistant technique, Projet Niokolo/Badiar ;

Mamadou FAYE, Directeur de la Dette et des Investissements (DDI) ;

Idrissa MBAYE, Division Chasse/Direction des Eaux, Forêts, Chasses et Conservation
des Sols ;

Mamadou KEBE, adjoint au Chef de la Cellule de Gestion et de Contrôle du Portefeuille
de l'Etat ;

Ibrahima DIOP, Conservateur du Parc National du Niokolo-Koba ;

Abdoulaye NDIAYE, Conservateur du Parc National du Djoudj ;

Mor SAMB, Coordonateur national projet FAC/FFEM

Paul AUDIN, Conseiller technique Directeur des Parcs Nationaux du Sénégal

Ousmane KANE, Coordonateur régional projet FAC/FFEM

Dominique MANGA, Adjoint à l'inspecteur régional des Eaux, Forêts, Chasses et Conservation des Sols ;

Ansoumana BADJI, responsable régional de la Chasse de Tambacounda ;

Boucar NDIAYE, Adjoint au Conservateur du Parc National du Niokolo-Koba ;

Moussa FALL, Chef du Secteur forestier de Kédougou ;

Djibry CISSE, Président de la chambre de Commerce de Tambacounda ;

Ansoumana SIGNATE, Président du Syndicat d'Initiative de la Région de Tambacounda, hôtelier, amodiataire de la zone de chasse de Gouloumbo, Conseiller régional .

Famara SANE, Président de la Communauté rurale de Dialacoto ;

Aliou KEÏTA, Président de la Communauté rurale de Tomboronkoto

Modou GUEYE, gérant de l'hôtel Simenti ;

Abdou FIKIN, gérant de l'hôtel Niokolo ;

MOR Talla FALL, propriétaire du campement touristique de Dar Salam ;

Louis MERLY, Gérant hôtel Asta KEBE, amodiataire de la zone de chasse de Noumouyel

Mounir BOURGI, propriétaire de l'hostellerie du Djoudj et de l'hôtel Al Afifa ;

Sitafa SOUANE, Président des Guides touristiques du Parc National du Niokolo-Koba ;

Abdourahmane DIONE, animateur communautaire du Projet de Gestion Communautaire des Ressources Naturelles (PGCRN) de la communauté rurale de Tomboronkoto ;

Bocar TAKOUROU, Groupement d'Intérêt Economique Makato de Dialacoto

ANNEXE 3
CONVENTION CADRE ET CAHIER DES CHARGES
DE LA STRUCTURE DE GESTION.

CONVENTION - CADRE

**Devant régir la Structure Autonome de Gestion du Parc National du Niokolo-Koba,
site du Patrimoine Mondial et Réserve Mondiale de la Biosphère.**

Entre :

La République du Sénégal, représentée par Monsieur.....

ET

La

représentée par Monsieur.....
ci-après dénommée « la Structure de Gestion »,

Il est convenu ce qui suit :

I. CONDITIONS D'EXERCICE DE L'ACTIVITE

Article premier : La structure de gestion est une structure apolitique à but lucratif ayant pour objet la gestion économique, la promotion et l'entretien du Parc National du Niokolo-Koba et de sa périphérie dont les limites sont fixées par le décret n° du

Article 2 : Les opérations de la structure de gestion demeurent régies par les législations en vigueur, notamment :

- le code des obligations civiles et commerciales ;
- la loi n° 83-05 du 28/01/1983 portant Code de l'Environnement ;
- la loi n° 86-04 du 24/01/1986 portant Code de la Chasse et de la Protection de la Faune ;
- la loi n° 93-06 du 04/02/1993 portant Code Forestier ;
- la loi n° 96-06 du 22/03/1996 portant code des Collectivités Locales ;
- la loi n° 96-07 du 22/03/1996 portant transfert des compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales ;
- le décret n° 86-844 du 14/07/1986 portant application du Code de la Chasse et de la Protection de la Faune ;
- le décret n° 95-357 du 11 avril 1995 portant application du Code Forestier ;
- le décret n° 96-1134 du 27 décembre 1996 portant application de la loi portant transfert de compétences aux régions, communes et aux communautés rurales en matière d'environnement et de gestion des ressources naturelles ;
- le cahier des charges générales annexé à la présente Convention-cadre ;
- et les dispositions particulières convenues avec le Ministre de l'Environnement et de la Protection de la Nature.

Ces dernières dispositions font l'objet de la présente Convention-Cadre qui fixe les conditions d'exercice et les modalités de contrôle de la structure autonome d'aménagement et de gestion du Parc National du Niokolo-Koba.

Article 3 : La présente convention est soumise à l'approbation dans un délais de trois mois, puis annuellement d'un plan de gestion du parc élaboré par l'attributaire qui en assurera la réalisation sous le contrôle du Ministère chargé des Parcs Nationaux.

Article 4 : La structure de gestion tient une comptabilité de ses opérations permettant de refléter un état fidèle de sa situation financière.

Article 5 : La structure de gestion doit transmettre au Ministre chargé des Parcs Nationaux, aux Présidents des Conseils Régionaux de Tambacounda et de Kolda et au Comité d'Orientation du Parc, chaque année, le 31 juillet, deux copies de son rapport d'activité et des perspectives d'avenir.

II MODALITES DE CONTROLE.

Article 6 : La structure de gestion s'engage à se soumettre au contrôle du Ministre portant sur ses activités de gestion du Parc National du Niokolo-Koba et de sa périphérie et le Plan d'Action de la prochaine saison.

Elle s'engage également à répondre à toute requête du Ministre et à n'entreprendre aucune construction dans le parc sans l'accord préalable de celui-ci.

Pour la réalisation du contrôle, le Ministre peut déléguer ses pouvoirs à toute institution ou personne qu'il juge compétente.

III ABROGATION - DENONCIATION.

Article 7 : A l'initiative du Ministre, la convention peut être abrogée en cas de manquements graves ou répétés aux dispositions législatives ou réglementaires et/ou aux termes de la présente convention.

La convention ne peut être abrogée sans que la structure, assistée éventuellement de tout défenseur de son choix, ait été entendue ou dûment convoquée ou invitée à présenter ses observations par écrit.

Article 8 : L'abrogation de la convention entraîne l'arrêt des activités de gestion du Parc National du Niokolo-Koba et de sa périphérie de la structure de gestion.

La décision du Ministre est notifiée à la structure par lettre recommandée avec demande d'avis de réception. Elle doit préciser le motif de la décision d'abrogation de la convention, de même que la date de sa prise d'effet.

Article 9 : La convention peut être dénoncée par l'une des parties sous réserve du respect d'un préavis de trois mois. La dénonciation doit être motivée et est susceptible de recours devant la juridiction compétente.

IV ADMINISTRATION PROVISOIRE DU PARC.

Article 10 : Le Ministère chargé des Parcs Nationaux peut, à tout moment, par décision motivée, mettre le parc sous administration provisoire lorsque la gestion de la structure autonome ou le comportement de ses dirigeants mettent en péril la promotion et la conservation du parc, la recherche scientifique et technique, bref la gestion durable de

l'environnement et des ressources naturelles dans le Parc National du Niokolo-Koba et sa périphérie.

Article 11 : La mise sous administration provisoire du parc entraîne la suspension du droit de gestion de la structure autonome de gestion du parc, dont les pouvoirs sont transférés en partie ou en totalité à l'administrateur provisoire.

Article 12 : La décision de nomination de l'administrateur provisoire précise l'étendue de ses pouvoirs et obligations ainsi que la durée de son mandat et les modalités de contrôle de ses activités, sous la supervision du comité d'orientation du parc.

Le Ministre peut mettre fin avant son terme ou proroger la durée du mandat de l'administration provisoire.

V DISPOSITIONS FINALES

Article 13 : La présente convention cadre prend effet à compter de sa signature pour une durée de 10 ans renouvelable par tacite reconduction.

Dakar, le

Pour l'Etat du Sénégal

Pour la Société de Gestion

CAHIER DES CHARGES GENERALES REGISSANT L'ACTIVITE DE LA STRUCTURE AUTONOME DE GESTION DU PARC NATIONAL DU NIOKOLO-KOBA (SAGEP).

Article premier : Le présent cahier des charges générales a pour objet la définition et la réglementation des activités de la structure autonome de gestion du Parc National du Niokolo-Koba et de sa périphérie et de ses relations avec l'Etat. Il se veut un outil de travail qui situe la place des populations riveraines du parc et détermine les rôles des différents acteurs évoluant dans cette Réserve Mondiale de la Biosphère dans le but de pérenniser l'unité écologique, tout en garantissant la préservation des intérêts des intervenants.

CHAPITRE I. DES OBLIGATIONS DE L'ETAT.

Article 2 : L'Etat concède la gestion économique, la promotion et l'entretien du Parc National du Niokolo-Koba et de sa périphérie à la SAGEP.

L'Etat définit et fixe , par un texte réglementaire, les limites du Parc National du Niokolo-Koba et de sa périphérie (MAB).

Article 3 : L'Etat assure la protection et la conservation du parc contre toute occupation illégale et toutes les formes de braconnage, veille à l'application du plan d'aménagement et de gestion du parc et sanctionne tout manquement à la législation en vigueur.

Article 4 : L'Etat est chargé du contrôle des aménagements, de l'exécution du plan de gestion du parc, des inventaires fauniques et de la définition des plans de tirs annuels pour les zones cynégétiques.

CHAPITRE II. DES OBLIGATIONS DE LA STRUCTURE AUTONOME DE GESTION DU PARC NATIONAL DU NIOKOLO-KOBA.

Article 5 : La structure autonome de gestion du Parc National du Niokolo-Koba et de sa périphérie est chargée de la gestion économique, de la promotion touristique et de l'entretien du Parc National du Niokolo-Koba en vue de sa pérennisation. En relation avec le Ministère chargé des parcs nationaux, la SAGEP élabore un plan d'aménagement et de gestion du parc (PAGEP) dans un délai de trois mois à partir de la date d'obtention du droit de gestion du parc. Le PAGEP doit être validé par le Ministère chargé des Parcs Nationaux.

La mise en œuvre du PAGEP est assurée par la SAGEP, qui associe au maximum la main d'œuvre locale à sa réalisation. Cette procédure se renouvelle tous les ans selon le calendrier suivant :

- production du plan de gestion 31 juillet ;
- mise en vigueur.01 octobre ;
- validité 30 septembre de l'année suivante.

La SAGEP ne pourra affecter au PAGEP un budget inférieur à 40 % de son chiffre d'affaires et s'engage à respecter l'objectif des 12 000 entrées (date retenue dans l'offre de service).

La SAGEP ne peut exécuter dans le parc d'autres travaux que ceux prévus au PAGEP, sauf l'entretien habituel des équipements mis à la disposition des touristes (caches, miradors, bacs, gué, balisage, ...) dont elle a en charge la sécurité et les actions d'urgence (force majeure).

Article 6 : La SAGEP assure le respect de l'environnement dans l'aire écologique notamment en matière de :

- collecte et de gestion des déchets ;
- traitement des eaux usées et des déchets humains ;
- gestion des ressources en eau ;
- maîtrise des impacts pendant et après travaux ;
- drainage des eaux de surface.

Article 7 : La SAGEP devra instituer une comptabilité financière fiable et mettre à la disposition des Ministères techniques compétents toute information relative à sa gestion financière, à l'évaluation, au suivi écologique et aux flux touristiques en vue de la constitution de banques de données.

Article 8 : Compte tenu de ses taches d'intérêt public, la SAGEP n'est pas tenue de verser à l'Etat, une taxe annuelle de concession, par contre 5% de son chiffre d'affaires constitueront un fonds de réserve lui permettant de faire face à des actions d'urgence ou d'effectuer des investissements durables qui ne sont pas en principe de son ressort.

Article 9 : La SAGEP est tenue de transmettre au Ministre chargé des Parcs nationaux, aux Présidents des Conseils Régionaux de Tambacounda et Kolda, et au Comité d'Orientation du Parc National du Niokolo-Koba, chaque année et dans les trois mois qui suivent le 31 décembre, deux copies de son rapport d'activité et des perspectives d'avenir.

Article 10 : La SAGEP est soumise au contrôle du Ministre chargé des Parcs nationaux portant sur ses activités de gestion du parc et de sa périphérie. A cet effet, elle est tenue de répondre à toute requête du Ministre.

Pour la réalisation du contrôle, le Ministre peut déléguer ses pouvoirs à toute institution ou personne qu'il juge compétente.

Article 11 : La SAGEP doit favoriser l'implication des populations riveraines à la gestion du parc et contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie. A cet effet, elle est tenue de :

- mettre en place un système de formation et d'information approprié susceptible d'améliorer les capacités organisationnelles et techniques des populations riveraines ;
- accorder une priorité d'embauche aux populations riveraines ;
- apporter un appui à la valorisation et à la promotion des productions villageoises ;
- soutenir voire initier des initiatives communautaires ;
- promouvoir l'éducation environnementale ;

CHAPITRE III. DES DROITS DE LA STRUCTURE AUTONOME DE GESTION DU PARC.

Article 12 : La SAGEP bénéficie d'un droit prioritaire en ce qui concerne la réalisation d'infrastructures dans le parc, toutefois elle reste soumise à une autorisation du Ministère de tutelle dans la conformité des éléments repris dans l'article 6 et des justificatifs économiques et architecturaux de rigueur.

Pour les aménagements courants la validation du plan de gestion annuel vaudra acceptation

Article 13 : La SAGEP bénéficie de toutes les latitudes pour la gestion économique et commerciale du parc, la mise en œuvre du PAGEP, conformément au présent cahier des charges et à la réglementation sur le tourisme et la conservation des ressources naturelles. A cet effet, il peut faire appel à toute personne compétente pour la commercialisation de ses produits.

Article 14 : A l'exclusion des taxes et redevances fixées par l'Etat, la SAGEP fixe librement le coût et l'organisation de ses prestations de services.

Article 15 : La SAGEP perçoit directement les droits de visite du parc dont elle fixe les tarifs après avis favorable du Ministre chargé des Parcs nationaux. Elle perçoit également un droit d'usage sur les réceptifs touristiques exerçant dans le parc dont le montant est fixé par le Ministère, ainsi que sur l'ensemble des activités qui bénéficient de sa promotion.

(En reprendre la liste et le montant quand ils seront définitivement arrêtés).

L'intégralité des droits perçus à ce titre doivent alimenter le budget d'entretien du parc.

La SAGEP jouit d'un droit de préemption sur la vente des réceptifs appartenant à l'Etat et sur l'organisation de toutes extensions ou nouvelles activités dans le parc.

CHAPITRE IV. DES INFRACTIONS ET DES SANCTIONS.

Article 16 : La SAGEP et son personnel collaborent à la recherche et à la répression des infractions à la législation en vigueur en matière forestière et de protection de la nature et de la chasse commises dans le parc et sa périphérie.

Toutefois, en cas de flagrant délit, ils doivent conduire les délinquants et leurs produits devant un représentant de l'administration des Parcs nationaux et des forêts ou à défaut devant tout officier de police judiciaire.

Article 17 : La SAGEP est civilement responsable des infractions aux lois et règlements en vigueur en matière de conservation et de gestion des ressources naturelles commises par son personnel dans l'exercice de ses activités professionnelles.

Article 18 : La SAGEP est tenue de réparer les dommages écologiques occasionnées à l'Etat dans le cadre de la gestion et l'aménagement du parc.

Article 19 : La répression des infractions commises dans le parc et sa périphérie relève exclusivement de l'administration des Parcs nationaux et des Forêts ou de tout Officier de Police Judiciaire commis à cet effet.

Article 20 : Tout manquement à la réglementation en vigueur notamment au code forestier, au code de l'environnement, au code de la chasse et de la protection de la nature, au règlement intérieur du parc, aux prescriptions du présent cahier des charges et aux dispositions du plan d'aménagement et de gestion du parc peut entraîner des sanctions administratives et/ou judiciaires.

CHAPITRE V. DISPOSITIONS FINALES.

Article 21 : Une convention-cadre sera signée par la SAGEP et le Ministère chargé des Parcs nationaux.

Article 22 : La SAGEP est tenue au respect strict des dispositions du présent cahier des charges et de la réglementation en vigueur sur la conservation et la gestion durable des ressources naturelles.

Article 23 : L'Etat se réserve le droit de modifier, à tout moment, tout ou partie du présent cahier des charges.

Article 24 : Le présent cahier des charges générales, qui entre en vigueur pour compter de sa date de signature, sera publié et communiqué partout où besoin sera.

Dakar, le

**Le Ministre de l'Environnement
et de la Protection de la Nature.**

ANNEXE 4

DOSSIER D'APPEL D'OFFRES

L'objectif est de s'assurer de la pérennisation de l'unité écologique et de créer un flux touristique assez important pour garantir des ressources suffisantes à une autonomie financière de la société de gestion et au développement économique et social local, régional donc national.

A cet effet, le dossier d'appel d'offres comprendra un cahier des charges de l'appel d'offres, une convention-cadre régissant la structure autonome de gestion et le cahier des charges régissant ses activités, un projet de développement du parc, le document de présentation du projet etc.

CONDITIONS GENERALES DE L'APPEL D'OFFRES POUR LA MISE EN PLACE DE LA SOCIETE DE GESTION DU Parc NATIONAL DU NIOKOLO-KOBA.

Un appel d'offres ouvert sera lancé en vue de concéder la gestion économique et l'aménagement du Parc National du Niokolo-Koba.

CONDITIONS DE PARTICIPATION A L'APPEL D'OFFRES.

Peuvent soumissionner toutes personnes morales, inscrites sur les registres du commerce en règle vis à vis des Administrations fiscales, du travail, de la sécurité sociale et de l'IPRES.

Les soumissionnaires devront en apporter la preuve par le dépôt du certificat d'inscription au registre du commerce, d'un quitus fiscal et des certificats de l'inspection du travail de l'IPRES et de la Caisse de Sécurité sociale.

Les soumissions doivent être déposées au plus tard trois mois à compter de la date de publication de l'appel d'offres contre délivrance d'un récépissé de dépôt. Passé ce délai, aucun dossier ne sera accepté, sauf en cas de prorogation publiée dans les mêmes conditions que l'appel d'offres.

Les soumissions devront comporter outres les pièces visées ci-dessus :

- les statuts de la société ;
- la liste des principaux dirigeants, leur profession et les postes qu'il occupent dans la structure ;
- la liste des personnes ressources clés qui s'occuperont de la gestion technique et commerciale du parc ainsi que leur curriculum vitae ;
- la liste des partenaires suscités ainsi que leurs compétences ;
- un projet de développement du parc faisant ressortir les objectifs de gestion, les moyens financiers, techniques et humains de sa mise en œuvre ainsi que la stratégie de gestion participative adoptée.

Les soumissionnaires devront apporter des compétences certaines en matière d'aménagement et de gestion des ressources naturelles et de l'environnement, dans les domaines du tourisme et de l'approche participative.

BASE D'APPRECIATION DES OFFRES.

La base d'appréciation des offres est constituée du barème de notation suivant :

1. **PROJET ECONOMIQUE (60 points).**
 - appréciation du projet de développement (20 points)
 - adéquation des moyens mis en œuvre (20 points)
 - expérience dans le secteur des ressources humaines (20 points)
2. **PROJET ECOLOGIQUE (40 points)**
 - appréciation du budget d'entretien (20 points)
 - compétences techniques (10 points)
 - définition du programme d'action (10 points)
3. **ACTIONS D'INTEGRATION DES POPULATIONS (20 points)**

COMMISSION DE DEPOUILLEMENT DES OFFRES.

Elle devra compte en son sein outre les représentants du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, ceux de la Présidence de la République, des Ministères du Tourisme et de l'Environnement et de la Protection de la Nature, des Bailleurs de Fonds et les consultants à titre de personnes ressources.

DOSSIER D'APPEL D'OFFRES.

PREAMBULE.

Il est apparu vital pour la survie du Parc National du Niokolo-Koba, site du Patrimoine Mondial et Réserve Mondiale de la Biosphère, de procéder à une partition du rôle de l'Etat dans la gestion de ce parc.

Jusqu'à présent l'Etat s'occupe de l'aménagement, de la surveillance et de la promotion commerciale et touristique du parc.

Il existe certes quelques acquis de conservation, mais les potentialités économiques du parc et de sa périphérie notamment touristiques et socio-culturelles, sont loin d'être exploitées. Ceci est dû au fait que l'Etat n'a pas une vocation commerciale et éprouve de sérieuses difficultés pour assurer la conservation et la valorisation du parc.

Après investigations auprès des autorités, l'Etat est prêt à céder la gestion économique et l'entretien du parc. Ainsi, l'Etat conserverait la propriété du parc et ses prérogatives de souveraineté que sont la police, la sécurité et le contrôle des aménagements et de la gestion écologique du parc.

Par le biais d'un appel d'offres avec un barème de notation très strict pour s'assurer des compétences techniques, commerciales et touristiques et d'une intégration socio-économique avec les populations riveraines, l'Etat concédera la gestion économique et l'entretien des aménagements du parc.

La structure de gestion qui sera retenue proposera un plan d'aménagement et de gestion qu'elle soumettra pour validation à l'Etat. La mise en œuvre du plan de gestion est assurée par la structure de gestion sous la surveillance et le contrôle du Ministère chargé des Parcs Nationaux.

La société de gestion percevra directement les droits d'entrée au parc et des redevances auprès des campements touristiques et autres opérateurs économiques intervenant dans le parc et sa périphérie (zones de chasse par exemple).

Elle aura également du Projet FAC/FFEM, un appui de 20 000 000 FRS CFA en promotion et 6 000 000 en animation dont elle devra justifier les emplois dans sa proposition.

En échange, la société de gestion signera une convention cadre avec l'Etat et respectera scrupuleusement un cahier de charges qui détermine les modalités de gestion du parc, et ses relations avec les autres intervenants.

Pour s'assurer de la réussite d'un tel montage, l'Etat va privilégier le partenariat susceptible de provoquer la synergie des compétences, l'intégration des populations locales, la diversification des produits touristiques et les connaissances biologiques et commerciales.

ANNEXE 4 bis

DOCUMENTS D'APPUI AU DOSSIER D'APPEL D'OFFRES

SOCIETE DE GESTION

Année	1	2	3	4
-------	---	---	---	---

Tableau n° 1 : PREVISIONS DES RECETTES D'ENTREES AU PARC				
Total recettes d'entrée				

Tableau n°2 : PREVISIONS DES AUTRES RESSOURCES				
Droits de concession tourisme				
Autres droits de concession				

SOCIETE DE GESTION

Année	1	2	3	4
-------	---	---	---	---

Tableau n° 3 : FRAIS D'ENTRETIEN DU PARC

Entretien du Réseau de Piste Main d'oeuvre villageoise Carburant				
Programme de feux précoces Main d'oeuvre villageoise Carburant Petit matériel				
Entretien aménagements touristiques				
Autres				
TOTAL DES FRAIS				

Tableau n° 4 : FOURNITURES CONSOMMEES

Fournitures de bureau Carburant				
TOTAL				

Tableau n° 5 : AUTRES SERVICES CONSOMMES

Frais réels administrateurs Etudes et conseils Entretien et réparation des locaux Entretien et réparation mat. bureau Frais de poste et téléphone Budget Promotion/marketing Location de m/o occasionnel				
TOTAL				

SOCIETE DE GESTION

Année	1	2	3	4
-------	---	---	---	---

Tableau n° 6 : CHARGES ET PERTES DIVERSES					

Tableau n° 7 : FRAIS DE PERSONNEL				
TOTAL				

Tableau n° 8 : IMPOTS ET TAXES				

Tableau n° 9 : TABLEAU DES AMORTISSEMENTS				
	Montant		Amortissements	
TOTAL				

SOCIETE DE GESTION

Année	1	2	3	4
-------	---	---	---	---

Tableau n° 10 : COMPTES D'EXPLOITATION PREVISIONNELS

RESSOURCES				
Droits d'entrée au Parc				
Vente de produits touristiques				
Redevance Hôtels				
Redevances zones de chasse				
Divers				
TOTAL RESSOURCES				
CHARGES				
Frais d'entretien parc				
Fonds de réserve				
Fournitures cons.				
Autres services cons.				
Charges et pertes diverses				
Frais de personnel				
Impôts et taxes				
Frais financiers				
Amortissement				
TOTAL CHARGES				
RESULTATS AV IMPOT				
IMPOT / BIC				
RESULTATS NETS				

Tableau n° 11 : DETERMINATION DES CASH FLOW

Résultats nets				
Dotations aux amortissements				
CASH FLOW BRUT				
Amortissement de l'emprunt				
CASH FLOW NET				
Cash flow net cumulé				

ANNEXE 5

CAHIER DES CHARGES DES RECEPTIFS HOTELIERS.

CAHIERS DE CHARGES GENERALES REGISSANT LES RECEPTIFS TOURISTIQUES INSTALLES DANS LE PARC NATIONAL DU NIOKOLO-KOBA.

Article premier : Le présent cahier de charges a pour objet de définir les modalités d'exploitation des réceptifs touristiques installés dans le Parc National du Niokolo-Koba notamment les campements touristiques du Niokolo-Koba et de Simenti et ceux qui viendront à y être édifiés et leurs relations avec l'Etat et la Société de Gestion du Parc.

CHAPITRE I. OBLIGATIONS DE L'ETAT.

Article 2 : L'Etat s'engage :

- à assurer ses fonctions de police et de sécurité du parc et de sa périphérie ;
- à assurer aux propriétaires des réceptifs touristiques la jouissance et l'exploitation paisibles de leurs campements touristiques.

CHAPITRE II. OBLIGATIONS DE LA SOCIETE AUTONOME DE GESTION DU PARC NATIONAL DU NIOKOLO-KOBA.

Article 3 : La Société Autonome d'Aménagement et de Gestion du Parc National du Niokolo-Koba (SAGEP) s'engage à ne pas s'immiscer dans la gestion des réceptifs qui ne lui appartiennent pas et à ne pas troubler leur jouissance et leur exploitation.

Article 4 : La SAGEP s'engage à augmenter le niveau de fréquentation du parc par :

- l'exécution d'un programme annuel d'entretien et d'aménagement d'infrastructures à réaliser dans le parc ;
- la création de circuits et de produits touristiques attractifs ;
- la promotion commerciale du Parc et des campements touristiques.

CHAPITRE III. OBLIGATIONS DES PROPRIETAIRES DES RECEPTIFS TOURISTIQUES.

Article 5 : Les propriétaires des réceptifs touristiques sont tenus de maintenir la destination des campements touristiques qui leur sont cédés par l'Etat ou qu'ils ont eux-mêmes édifiés. Tous projets de modification ou de construction à l'intérieur du Parc doivent être soumis à l'approbation du Ministère chargé des Parcs Nationaux et se conformer aux normes en vigueur en matière de tourisme, d'urbanisme, de gestion des ressources naturelles et de l'environnement.

Article 6 : Les propriétaires des réceptifs touristiques s'engagent :

- à maintenir constamment leurs campements en bon état d'hygiène et de propreté, et à gérer rationnellement l'environnement conformément à la loi, notamment en matière de :
 - collecte et de gestion des déchets ;
 - traitement des eaux usées et des déchets humains ;
 - gestion des ressources en eau ;
 - maîtrise des impacts pendant et après travaux ;
 - drainage des eaux de surface ;
- à respecter le plan de gestion et d'aménagement du parc ainsi que les orientations générales définies par l'Etat dans sa politique touristique, de gestion des ressources naturelles et de l'environnement ;
- à communiquer aux autorités sénégalaises des renseignements fiables sur les nuitées, leur permettant de déterminer avec exactitude les contributions au Fonds National de Promotion Touristique et de constituer une banque de données ;
- à accorder la priorité d'embauche aux populations locales riveraines ;
- à tenir une comptabilité fiable à mettre à la disposition des autorités compétentes ;
- à s'acquitter dans les délais requis des cotisations, charges fiscales et sociales ;
- à verser chaque année à la Société Autonome de Gestion du Parc National du Niokolo-Koba, une redevance représentative d'un droit d'usage fixe d'un montant de 2 500 000 FCFA exigible le 1er octobre et un droit variable fixé à la somme de : 1000 FCFA par entrée au delà de 2500, exigible le 30 juin suivant.

Article 7 : Les propriétaires des campements touristiques sont tenus :

- de respecter et de faire respecter la réglementation en vigueur en matière touristique et de gestion des ressources naturelles et de l'environnement ;
- de maintenir un niveau de prestations conforme à la tarification pratiquée, qui sera apprécié par la progression de la fréquentation et du chiffre d'affaire par rapport à l'augmentation des entrées comme les y incite le mode de calcul de leur redevance pour droit d'usage (art 6 dernier alinéa).

A cet effet, ils collaborent étroitement avec la société Autonome de Gestion et le Ministère chargé des Parcs Nationaux.

CHAPITRE III. DES DROITS DES PROPRIETAIRES DES CAMPEMENTS TOURISTIQUES

Article 8 : Les propriétaires des campements touristiques ont une jouissance pleine et entière de leurs réceptifs conformément à la loi et aux actes les liant à l'Etat sénégalais, notamment l'acte de cession et le cahier des charges.

Ils peuvent faire appel à toute personne compétente pour l'exploitation de leurs campements, sous réserve des dispositions de l'article 6 - quatrième tiré.

Article 9 : A l'exclusion des taxes et redevances fixées par l'Etat, ils fixent librement le coût de leurs prestations de services.

CHAPITRE IV. - DES INFRACTIONS ET DES SANCTIONS.

Article 10 : Les propriétaires des campements touristiques et leurs personnels collaborent à la recherche et à la répression des infractions à la législation en vigueur en matière de conservation et de gestion des ressources naturelles et de l'environnement commises dans le parc et sa périphérie.

Toutefois, en cas de flagrant délit, ils doivent conduire les délinquants et leurs produits devant un représentant de l'Administration des Parcs Nationaux et des Forêts ou à défaut devant tout Officier de Police Judiciaire.

Article 11 : Les propriétaires des campements touristiques sont civilement responsables des infractions aux lois et règlements en vigueur en matière de conservation et de gestion des ressources naturelles commises par leurs personnels dans l'exercice de leurs fonctions. Ils sont tenus de réparer les dommages écologiques occasionnés à l'Etat dans le cadre de l'exploitation de leurs réceptifs.

Article 12 : La répression des infractions commises dans le parc et sa périphérie relève exclusivement de l'Administration des Parcs Nationaux et des Forêts ou de tout Officier de Police Judiciaire commis à cet effet.

Article 13 : Tout manquement à la réglementation en vigueur notamment au Code Forestier, au Code de la Chasse et de la Protection de la Nature, au Code de l'Environnement, au règlement intérieur, aux dispositions du plan d'aménagement et de gestion du parc et aux prescriptions du présent cahier des charges peut entraîner des sanctions administratives et/ou judiciaires.

CHAPITRE V. DISPOSITIONS FINALES.

Article 14 : Les propriétaires des campements touristiques sont tenues au respect strict des dispositions du cahier des charges et de la réglementation en vigueur sur la conservation et la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement.

Article 15 : L'Etat se réserve le droit de modifier à tout moment, tout ou partie du présent cahier des charges.

Article 16 : Le présent cahier des charges, qui entre en vigueur à compter de sa date de signature, sera publié et communiqué partout où besoin sera.

Dakar, le

Le Ministre de l'Environnement
et de la Protection de la Nature

ANNEXE 6

EXTRAIT DE L'ACTE DE VENTE DES HOTELS

REPUBLIQUE DU SENEGAL
MINISTERE DE L'ECONOMIE
DES FINANCES ET DU PLAN
DIRECTION GENERALE DES
IMPOTS ET DES DOMAINES
CENTRE DES SERVICES FISCAUX
DE TAMBACOUNDA

BUREAU DE L'ENREGISTREMENT,
DES DOMAINES ET DU TIMBRE
- DE TAMBACOUNDA -

ACTE DE VENTE DU CAMPMENT
TOURISTIQUE DE SIMENTI
(LOI N°95-12 DU 07-04-1995)

ENTRE LES SOUSSIGNES :

Monsieur Modou DIOP, Directeur de l'Enregistrement,
des Domaines et du Timbre, agissant au nom et pour le compte de
l'Etat du Sénégal.

Assisté de Monsieur Amadou NIANG, Receveur des
Domaines, Conservateur de la Propriété Foncière de Tambacounda.

ET

D'UNE PART;

Monsieur Amadou GUEYE, entrepreneur, né en 1942 à
Thiès titulaire de la carte d'identité n° 000383749 du 18-08-1988
domicilié à Tambacounda, quartier Camp Navétane.

D'AUTRE PART;

Préalablement aux conventions faisant l'objet des
présentes il a été exposé ce qui suit :

EXPOSE:

En application des dispositions de la loi n° 76-66 du
02 Juillet 1976 portant Code du Domaine de l'Etat et du Decret
n° 81 557 du 21 Mai 1981 relatif à son application, l'Assemblée
Nationale a voté la loi n° 95-12 du 07-04-1995 "autorisant la
vente des dépendances du Domaine Privé immobilier de l'Etat
consistant en terrains portant des constructions, aménagements
et installations à usage d'hôtels ou de receptifs touristiques".

A cet effet, la Commission de dépouillement des
infrastructures touristiques de l'Etat, a retenu les offres
jugées les meilleures dont celle de Monsieur Amadou GUEYE portant
sur le campement touristique de SIMENTI.

...

Amadou Gueye

Consultée au cours de sa séance du 4 Aout 1995, la Commission de Contrôle des Opérations Domaniales a émis un avis favorable à ladite proposition.

Ceci exposé, il a été convenu et arrêté ce qui suit :

I - DESIGNATION

Monsieur Modou DIOP, Directeur de l'Enregistrement, des Domaines et du Timbre cède et transfère à Monsieur Amadou GUEYE qui accepte, les peines et soins édictés sur un terrain d'une contenance de 3ha 68a 24ca, situé dans l'enceinte du Parc National de Niokolo Koba et désigné sous le nom du "Campement Touristique de SIMENTI".

II - CONDITIONS ET CHARGES

A) CONDITIONS GENERALES

La présente cession a lieu aux conditions ordinaires et de droit et en outre à celles particulières suivantes :

B) CONDITIONS PARTICULIERES

1/ PRIX ET MODALITES DE PAIEMENT

- La présente cession est faite, moyennant un prix principal d'un montant de Cent Quatre Vingt Millions (180.000.000) francs payable selon les modalités ci-après.

Un acompte de Quinze Millions (15.000.000) francs au moment de la signature de l'acte.

- Le reliquat, d'un montant de Cent Soixante Cinq Millions (165.000.000) francs, payable en cinq (5) annuités de Trente Trois Millions, chacune versée d'avance dans le premier mois de chaque année.

A défaut de paiement dans le délai ci-dessus imparti, ladite somme sera productrice de pleine droit sans qu'une mise en demeure préalable soit nécessaire, d'un intérêt de retard calculé au taux d'escompte normal pratiqué par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, majoré de trois points.

.../...

C. J. Amadou

Cet intérêt sera calculé à compter de la date d'expiration du délai précité jusqu'au jour du paiement effectif, tout mois commencé étant entier.

2/ GARANTIE

L'acquéreur prendra l'immeuble présentement vendu dans l'état où il se trouve actuellement sans pouvoir prétendre à aucune diminution du prix fixé ci-dessus pour quelque raison que ce soit.

3/ INTERDICTIONS DIVERSES : Il est interdit au preneur:

1°) de changer la destination des infrastructures cédées telle qu'elle résulte de l'obligation d'exploitation ci-dessous décrite.

2°) de céder en totalité ou en partie, les droits résultant à son profit du présent acte, sans l'autorisation préalable du Directeur de l'Enregistrement des Domaines et du Timbre.

4/ SANCTIONS :

Le présent acte pourra, à l'initiative de l'état, être résilié sans indemnité, faute par le cessionnaire de se conformer aux conditions stipulées et, notamment :

1°) pour défaut de paiement du prix et des frais aux échéances fixées;

2°) pour abandon, défaut d'entretien ou mauvais entretien et inobservation des règles de gestion;

3°) pour utilisation de l'immeuble sans autorisation à des fins autres que celles décrites ci-dessus.

La résiliation sera prononcée à l'expiration d'un délai d'un mois à compter de la signification d'une mise en demeure par ministère d'huissier.

5/ RESERVE DU DROIT DE REPRISE

.../...

Gandey

L'Etat se réserve le droit de reprendre à toute époque moyennant le paiement d'une indemnité juste et préalable; les parties de l'immeuble qui seraient nécessaires à la réalisation de travaux d'intérêt ou d'utilité publics.

C) CONDITIONS D'EXPLOITATION

L'acquéreur sera tenu dans l'exploitation du Campement de se conformer aux règles prévues à cet effet, il le fera sous la tutelle du Ministre chargé des Parcs Nationaux sous peines des sanctions ci-dessus prévues.

III - FORMALITES ET REMISES DE TITRES

A) PROPRIETE ET JOUISSANCE

Monsieur Amadou GWEYE, adjudicataire des infrastructures cédées aura la pleine et entière jouissance à compter de la date de notification, de l'approbation du présent acte.

Toutefois le transfert du droit tiré du présent acte ne sera effectif qu'après complet paiement du prix et de ses accessoires. Le paiement sera constaté par un certificat du Directeur de l'Enregistrement, des Domaines et du Timbre donnant quittance au nom de l'Etat.

B) FRAIS

Le présent acte sera assujéti aux formalités de timbre, d'enregistrement et de publication, le tout aux frais exclusifs de l'acquéreur qui s'y oblige.

Les frais devront être acquittés au moment de la signature de l'acte.

C) OBSERVATIONS

Le présent acte devra, pour être définitif, être approuvé par le Ministre délégué auprès du Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan, chargé du Budget.

Il est d'ores et déjà parfait en ce qui concerne l'acquéreur.

... / ...
G. d. G.