

Construisons ensemble l'avenir de la Méditerranée

# RAPPORT TECHNIQUE

Les Partenariats  
Publics Privés pour  
la gestion des aires  
protégées



Février 2017

**Etat des lieux du cadre juridique  
des PPP pour la gestion des  
aires protégées dans le Sud et  
l'Est de la Méditerranée**



Ce rapport a été rédigé dans le cadre du Partenariat entre le Plan Bleu et l'Agence Française de Développement<sup>1</sup> (AFD). Il vise à contribuer à la première étape de l'appui de l'AFD au Plan Bleu, dans le domaine de la gestion des ressources naturelles et des services écologiques (biodiversité), portant plus particulièrement sur la mise en œuvre des partenariats public-privé dans les aires protégées.

## NOTICE LEGALE

Les appellations employées dans le présent document et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Plan Bleu et de l'Agence Française du Développement aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, régions ou villes, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

## DROITS DE COPYRIGHT

Le texte de la présente publication peut être reproduit en tout ou partie à des fins pédagogiques et non lucratives sans autorisation spéciale de la part du détenteur du copyright, à condition de faire mention de la source. Le Plan Bleu serait reconnaissant de recevoir un exemplaire de toutes les publications qui ont utilisé ce matériel comme source. Il n'est pas possible d'utiliser la présente publication pour la revente ou à toute autre fin commerciale sans demander au préalable par écrit l'autorisation du Plan Bleu.

Cette étude a été réalisée avec le soutien :



*Les analyses et conclusions exprimées ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Agence Française du Développement et du Plan Bleu, mais seulement celui de l'auteur.*

---

<sup>1</sup> L'AFD ([www.afd.fr](http://www.afd.fr)) est un établissement public et une institution financière spécialisée. Sa mission est de contribuer aux objectifs du millénaire pour le développement (OMD), au financement de la croissance et à la prise en compte des biens publics mondiaux. Elle intervient dans plus de soixante pays d'Afrique, du Pacifique, d'Asie, des Caraïbes, de l'Océan Indien, de la Méditerranée et d'Amérique latine, et dans les départements et collectivités français d'outre-mer. L'AFD finance des projets dans de nombreux secteurs des infrastructures et du développement économique ainsi que dans les domaines de la santé, l'éducation et l'environnement. Elle assure le secrétariat du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM).

## LISTE DES CONTRIBUTEURS

### Auteur

Nicolas Braye, consultant indépendant

Contact : [nicolas.braye@gmail.com](mailto:nicolas.braye@gmail.com)

### Experts ayant apportés leurs commentaires

Dominique Rojat, Coordonnateur des programmes AFD au CMI

Contact : [rojat@afd.fr](mailto:rojat@afd.fr)

Jean de Montgolfier, Trésorier et Secrétaire au Plan Bleu

Contact : [jean@montgolfier.info](mailto:jean@montgolfier.info)

### Coordination

Nelly Bourlion, Chargée de programmes Écosystèmes forestiers, biodiversité, Plan Bleu. France

Contact : [nbourlion@planbleu.org](mailto:nbourlion@planbleu.org)

**Conception de la couverture** : Plan Bleu

**Copyright Photo** : © Editions Gelbart - Auteur : Jean-Jacques Gelbart

**Mise en page** : Plan Bleu

Pour des fins bibliographiques, citer le présent volume comme suit :

Braye N. (2017). *Les Partenariats Publics Privés pour la gestion des aires protégées : Etat des lieux du cadre juridique des PPP pour la gestion des aires protégées dans le Sud et l'Est de la Méditerranée*. Plan Bleu, Valbonne.

Cette publication est téléchargeable sur le site du Plan Bleu : [www.planbleu.org](http://www.planbleu.org)

# Table des matières

---

Liste des acronymes.....	5
Résumé exécutif.....	6
Introduction.....	8
<b>Le Partenariat Public-Privé pour la gestion des Aires Protégées.....</b>	<b>10</b>
Aires Protégées.....	10
Le Partenariat Public-Privé.....	11
Gestion déléguée et Aires Protégées.....	11
<b>Des cas de gestion déléguée au niveau international.....</b>	<b>13</b>
Afrique.....	13
Amérique.....	14
Europe.....	15
<b>De la gestion déléguée dans les pays méditerranéens.....</b>	<b>17</b>
Algérie.....	18
Egypte.....	19
Jordanie.....	20
Liban.....	21
Maroc.....	23
Tunisie.....	27
Turquie.....	31
<b>Pistes pour une approche méthodologique.....</b>	<b>33</b>
Contenu du contrat de concession.....	36
Leçons apprises.....	36
<b>Analyse SWOT.....</b>	<b>37</b>
<b>Recommandations pour la suite du projet.....</b>	<b>38</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>41</b>
<b>Annexe 1 : Liste des personnes consultées (ordre chronologique).....</b>	<b>42</b>
<b>Annexe 2 : Catégories UICN des Aires Protégées.....</b>	<b>43</b>
<b>Annexe 3 : Exemple de contrat de PPP - SanPARK.....</b>	<b>44</b>

# Liste des acronymes

---

AEAE	Agence Egyptienne pour les Affaires Environnementales
AFD	Agence Française de Développement
AMCP	Aire(s) Marine(s) et Côtière(s) Protégée(s)
AP	Aire(s) Protégée(s)
APAL	Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral
ANPE	Agence Nationale de Protection de l'Environnement
CDB	Convention sur la Diversité Biologique
CNL	Commissariat National du Littoral
DGF	Direction Générale des Forêts
HCEFLCD	Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification
MSEA	Ministère d'Etat aux Affaires Environnementales
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariat Public-Privé
SRCN	Société Royale pour la Conservation de la Nature
UE	Union Européenne
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature

## Résumé exécutif

---

Le développement de partenariats avec le secteur privé est largement reconnu au niveau international comme un moyen nécessaire pour renforcer les sources de financements durables des aires protégées et limiter leur dépendance aux fonds publics. Si le recours à la gestion déléguée pour la gestion de certains services aux visiteurs à l'intérieur des limites des aires protégées est largement pratiqué au niveau international, la délégation à un opérateur privé de la gestion entière d'une aire protégée dans le cadre d'un partenariat public-privé est par contre récente. Il s'agit souvent de contrats de concessions conclus avec des ONG à but non lucratif. Le modèle phare de ce type de partenariat est celui d'African Parks en Afrique, mais ce schéma se retrouve aussi en Amérique et en Europe du Sud. Il existe également des cas de concessions à des sociétés privées, par exemple aux Etats-Unis ou en Slovaquie.

Les cadres législatifs et réglementaires au Sud et à l'Est de la Méditerranée fournissent divers outils aux administrations en charge de la gestion des aires protégées pour monter des partenariats public-privé (contrats de partenariats, concessions, autorisations d'occupation temporaire). Leur manque de lisibilité, du fait de la multiplication des législations sectorielles, ne facilite cependant pas leur utilisation par les opérateurs. Le cadre juridique égyptien apparaît comme précurseur au niveau régional pour soutenir le développement de concessions au sein des aires protégées. Les évolutions législatives récentes en matière d'aires protégées et de partenariat public-privé, plus particulièrement au Maroc (loi de 2010 et dahir de 2015) ou en Tunisie (loi de 2009 et de 2015) fournissent de nouveaux outils juridiques propices pour le développement de gestion déléguée au sein des aires protégées. Le cadre juridique marocain fournit de manière lisible les moyens au HCEFLCD d'expérimenter un type de gestion sur le modèle d'African Parks dans le cadre de mécanismes de paiement basés à la fois sur la disponibilité et la demande.

La concession d'équipements (centre d'accueil des visiteurs, restaurants, hébergement) à des opérateurs privés à l'intérieur de l'aire protégée semble répandue en Turquie ou en Egypte. La Jordanie présente un cas unique au niveau régional de gestion déléguée d'aires protégées gérées sur une base commerciale. Cette délégation s'inscrit toutefois dans le cadre d'un mandat national de la Société Royale pour la Conservation de la Nature. Des expériences de concessions dans le cadre de projets d'écotourisme ont pu être tentées en Tunisie mais aucune ne semble avoir abouti au sein d'une aire protégée. Le Maroc est engagé depuis les années 2000 dans des initiatives de cogestion des ressources naturelles avec la société civile mais surtout dans une logique de subventions publiques à court terme.

La gestion des aires protégées au Sud et à l'Est de la Méditerranée est essentiellement étatique, fortement centralisée et marquée par la prépondérance des départements techniques. Le développement de partenariat public-privé pour la gestion des aires protégées fait face à de nombreux défis dont la faible structuration de la majorité des aires protégées existantes, l'implication de multiples administrations dans leur gestion, une culture administrative avec la société civile historiquement centrée sur les mesures de police, le manque de lignes directrices internes au sein des entités gestionnaires, leur dispersion institutionnelle et leur absence d'autonomie organisationnelle et budgétaire, ainsi que le défaut de cadre juridique lisible en matière d'écotourisme. Les dynamiques d'ouverture à la société civile sont récentes, les procédures pour la mise en place de PPP lourdes et nécessitant des compétences multidisciplinaires.

L'évolution récente des cadres législatifs et réglementaires au Maroc et en Tunisie, fournit des outils juridiques précis pour le développement des pratiques existantes en Egypte et en Turquie. Les gestionnaires des aires protégées au niveau régional pourraient favoriser dans un premier le développement de concessions

touristiques au sein des AP à des opérateurs privés ; plus performant sur le plan commercial (sur la base des pratiques existantes en Jordanie ou en Afrique du Sud). Des expérimentations sur des sites au fort potentiel touristique pourraient permettre d'évaluer l'impact de l'externalisation des activités économiques issues des ressources écosystémiques. Loin de déresponsabiliser l'entité publique gestionnaire de l'AP, ce processus d'externalisation requiert une évolution du rôle et des pratiques des administrations compétentes et des capacités d'évaluation étoffées. Ce développement pourrait s'appuyer sur l'autonomie plus forte de certains acteurs régionaux par rapport à d'autres (APAL en Tunisie, HCEFLCD au Maroc, AEAE en Egypte). La diffusion des bonnes pratiques pourra être réalisée au sein de réseaux tels que MedPAN ou l'UICN. A moyen terme, la pertinence d'un système de délégation de type African Park (externalisation à la fois de l'exploitation des activités économiques et de la mission de conservation) pourra être évaluée.

# Introduction

---

Ce rapport s'inscrit dans le cadre d'une initiative conjointe de l'Agence Française de Développement (AFD) et du Plan Bleu dans le domaine de la gestion des ressources naturelles et des services écologiques (biodiversité), portant plus particulièrement sur la mise en œuvre des partenariats public-privé (PPP) dans le domaine des aires protégées.

Cette initiative s'appuie sur la vision d'une aire protégée jouant un rôle effectif en matière de conservation de la biodiversité tout en contribuant au développement économique du territoire et incluant les communautés locales dans les opérations de gestion.

Elle vise à répondre au besoin d'un modèle global et intégré de gestion durable des aires protégées qui puisse répondre aux nouveaux enjeux politiques, socio-économiques et environnementaux de la région méditerranéenne marquée notamment par une forte pression démographique sur les ressources naturelles, l'émergence difficile d'un nouveau contrat social suite aux révolutions de 2011, une urgence économique et des budgets publics fortement contraints par la crise financière et économique.

Elle part du constat que de nombreuses aires protégées au Sud et à l'Est de la Méditerranée ne sont pas effectives et qu'elles manquent de moyens financiers pour réunir les ressources humaines et matérielles qui leur permettraient de mener des programmes de conservation de la biodiversité correspondant à leurs besoins. Une garantie de protection insuffisante rend aujourd'hui ces espaces vulnérables aux activités de communautés locales ou d'autres acteurs (braconnage, déforestations, usages agricoles et touristiques abusifs).

Cette initiative postule le potentiel vertueux de la gestion des aires protégées dans le cadre de PPP afin d'optimiser leur rendement économique (particulièrement via les activités touristiques), d'impliquer les sociétés civiles dans la dynamique de conservation, et de mobiliser des ressources durables alternatives aux budgets publics pour financer les actions de conservation.

Elle s'articule à travers un programme construit en trois temps :

1. Le Développement d'un outil adapté aux aires protégées méditerranéennes à travers :
  - Un inventaire de l'existant,
  - Un effort d'échanges, de capitalisation et d'articulation entre les résultats de cet inventaire et les approches de gouvernance participatives proposées aujourd'hui aux gestionnaires des aires protégées,
2. Un focus sur quelques sites pilotes (ex: 1 aire forestière, 1 côtière, 1 marine) pour expérimenter les approches (vocation de test et de démonstration),
3. Un effort de capitalisation et éclairage régional ; un temps d'échange entre pays et institutions de la région méditerranéenne pour aboutir à des recommandations.

Le présent document a pour objectif d'établir un premier inventaire des dispositifs législatifs et réglementaires nationaux relatifs aux PPP et susceptibles d'être applicables aux AP, de recenser des pratiques réussies de recours aux PPP pour la gestion d'une AP, et de produire une première analyse sur leur potentiel de développement dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

Il a été élaboré sur la base d'une revue bibliographique des législations nationales en matière de PPP et de gestion des AP, ainsi que des consultations avec des organismes spécialisés (liste des personnes consultées en annexe). Son ambition première d'offrir une base de travail pertinente pour initier et nourrir l'effort d'échanges, d'approfondissement et de capitalisation qui pourra être mené par la suite avec les gestionnaires d'aires protégées.

# Le Partenariat Public-Privé pour la gestion des Aires Protégées

Les termes d' « aires protégées » et de « partenariat public-privé » ne font pas, ni l'un ni l'autre, l'objet de définitions consensuelles. S'il existe des références reconnues au niveau international (Union Internationale pour la Conservation de la Nature pour la définition de l'aire protégée, modèles anglo-saxon et français pour les PPP), les définitions varient en fonction des cadres juridiques nationaux. Il est donc nécessaire de préciser la définition donnée aux différents termes dans le cadre du présent document.

## AIRES PROTEGEES

L'aire protégée a été définie par la doctrine de l'UICN comme étant « un espace géographique clairement défini, reconnu, consacré et géré, par tout moyen efficace, juridique ou autre, afin d'assurer à long terme la conservation de la nature ainsi que les services écosystémiques et les valeurs culturelles qui lui sont associés »<sup>2</sup>.

Une aire protégée vise d'abord l'atteinte d'objectifs de conservation des espèces et de leur variabilité génétique, et du maintien des processus naturels et des écosystèmes qui entretiennent la vie et ses diverses expressions. Ainsi selon le premier critère de classement défini par l'UICN (1994), « toute activité ayant cours sur le territoire ou sur une portion de territoire ne doit pas altérer le caractère biologique essentiel de l'aire considérée ».

Les aires protégées restent les constituants fondamentaux de pratiquement toutes les stratégies de conservation nationales et internationales, avec le soutien de gouvernements et d'institutions internationales telles que la CDB. Elles sont au cœur des efforts réalisés pour protéger les espèces menacées dans le monde et, c'est de plus en plus reconnu, elles sont des fournisseurs essentiels de services écosystémiques et de ressources biologiques.

Il existe une très grande hétérogénéité au niveau des zones classées aires protégées en fonction de leurs caractéristiques (taille, typologie, enjeux et objectifs de conservation, pression ou non d'activités en concurrence avec la protection des milieux – aménagement touristique..) mais également de leur degré de structuration. Trois phases de construction des AP sont généralement considérées : phases 1 dite « préliminaire », 2 « pionnière » et 3 « d'autonomisation ». Si l'on compare ces phases de « construction » des AP à celle de la croissance d'un homme, on pourrait les qualifier de « naissance » (phase 1), d' « enfance » (phase 2) et d' « adolescence » (phase 3) de l'aire<sup>3</sup>.

La définition de l'UICN a entraîné une catégorisation des aires protégées, qui se présentent sous six types ou catégories en fonction des objectifs de conservation (voir annexe 2). Elles se distinguent selon leur encadrement juridique, leur vocation et les activités qui y sont autorisées. Il est à noter que de nombreuses

<sup>2</sup> Day J., Dudley N., Hockings M., Holmes G., La oley D., Stolton S. & S. Wells, 2012. Application des catégories de gestion aux aires protégées : lignes directrices pour les aires marines. Gland, Suisse: UICN. 36 pp.

<sup>3</sup> Pour plus de précisions sur ces phases et les étapes qui les composent, il est possible de se référer à l'annexe 2 du document : Evaluation partenariale des projets d'appui à la gestion des parcs nationaux du Maroc, Synthèse du rapport final, Série Evaluation et capitalisation, n°42 août 2011, AFD / ou encore Gomei M. et Di Carlo G. 2012. Assurer l'efficacité des aires marines protégées. Leçons tirées en Méditerranée. WWF Méditerranée. 56 pages.

législations nationales ne reprennent pas cette classification et que les catégories nationales ne recouvrent pas forcément les objectifs de gestion tels que défini dans le classement UICN.

Le présent document se focalise avant tout sur les « parcs nationaux ». D’abord parce que c’est l’appellation la plus communément admise dans les cadres juridiques nationaux des pays du Sud et de l’Est de la Méditerranée. Ensuite parce que cette catégorie, dans la plupart de ces pays, nomme des AP dont la gestion inclut, aux côtés de la conservation, des objectifs de développement durable, de récréation et d’éducation à l’environnement. Enfin parce que si la grande majorité des AP dans ces pays n’en sont qu’au stade des phases préliminaires ou pionnières, les parcs nationaux apparaissent comme les plus anciens et les plus structurés, et donc comme susceptibles d’atteindre l’autonomisation via le recours aux PPP.

## LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE

Dans le cadre du présent document, le PPP se définit comme un partenariat entre les secteurs public et privé dans le cadre d’un accord contractuel à long terme portant sur la conception, la construction, le financement, l’exploitation et l’entretien d’infrastructures. Le montage de ces opérations est de type financement sur projet.

Le recours aux PPP permet théoriquement d’externaliser la personne publique en lui donnant les moyens, tout en conservant le contrôle stratégique du service, d’optimiser son rapport coûts/résultats en assurant un partage des risques avec des opérateurs privés.

Il est utile de faire une distinction fondamentale entre les projets de PPP de type concession, où l’usager paie (comme par exemple dans le cas du péage où le concessionnaire assume donc les risques liés au volume ou au trafic), et les PPP fondés sur une mise à disposition où le revenu de la partie privée consiste principalement en paiements versés par l’autorité publique (les services ne sont donc pas, théoriquement, vendus aux usagers mais à l’administration). Seulement dans le premier cas, l’administration bénéficie de redevances versées par le concessionnaire.

Si, la plupart des pays du Sud et de l’Est de la Méditerranée ont des régimes politiques fondés sur le droit civil (droit romain) avec une tradition juridique reposant sur une loi écrite, ils ne disposent pas tous d’une législation spécifique sur les PPP. La capacité légale des administrations à conclure des PPP et le type de partenariat possible varient donc en fonction des pays.

## GESTION DELEGUEE ET AIRES PROTEGEES

Il est possible de distinguer plusieurs options envisageables de collaboration entre l’administration et le secteur privé pour la gestion des AP :

Gestion publique	Gestion publique consultative	Gestion publique coopérative	Gestion conjointe	Gestion déléguée	Gestion privée
Gestion sous la responsabilité d’une entité publique qui n’a pas d’obligation d’associer d’autres parties prenantes	Gestion sous la responsabilité de l’entité publique qui consulte régulièrement les autres parties prenantes et cherche leur consentement	Gestion sous la responsabilité de l’entité publique avec obligation de coopérer avec les autres parties prenantes et négociation d’accords spécifiques	Gestion sous la responsabilité partagée de l’entité publique et des représentants des parties prenantes privées	La responsabilité de la gestion a été déléguée par l’entité publique à une ou plusieurs entités privées dans le cadre d’un cahier des charges	Gestion sous la responsabilité d’une entité privée (particuliers, entreprises, associations, communautés)

La plupart des options (gestion publique, gestion publique consultative, gestion publique coopérative et gestion déléguée) impliquent généralement que le terrain de l'aire protégée soit une propriété publique. La gestion conjointe est envisageable dans les cas où le terrain de l'aire protégée inclut à la fois des propriétés publiques et privées. La dernière option concerne la gestion d'aires protégées dont le terrain est détenu par des particuliers, des organisations privées ou des communautés.

La possibilité de déléguer la totalité ou une large part de la responsabilité de gestion des AP à des ONG ou à des sociétés privées s'inscrit dans le cadre des outils exploitables pour développer ou renforcer les sources de financements durables des aires protégées<sup>4</sup>. Les entités gestionnaires de ces aires pourraient mieux atteindre leurs objectifs de conservation en améliorant les services qu'elles fournissent aux usagers par le recours à des professionnels expérimentés susceptibles d'optimiser les ressources basées sur des mécanismes de marché (droits d'entrée, hébergements, boutiques, restauration, visites guidées). Ce qui pourrait permettre de réduire la dépendance des projets de conservation aux financements publics nationaux et internationaux et de mobiliser des fonds privés pour renforcer les infrastructures existantes.

L'administration peut recourir à la gestion déléguée d'AP dans le cadre d'un partenariat avec un organisme privé pour les activités de gestion de la protection de la biodiversité et les activités économiques qui bénéficient des ressources écosystémiques (écotourisme<sup>5</sup>, pêche, exploitation forestière). Dans un premier cas, l'opérateur privé prend alors en charge partie ou la totalité de la mission publique confiée à l'entité gestionnaire dans le cadre d'une exploitation globale de l'AP. Dans un deuxième cas, le partenaire privé utilise le domaine de l'aire protégée pour développer des activités génératrices de revenus tels que commerces artisanaux, hébergements et espaces de restauration.

Le schéma opérationnel peut être celui d'un PPP de type concession, dans le cadre d'une exploitation directe auprès des usagers, avec l'établissement d'un cahier des charges permettant d'encadrer et d'insérer l'activité dans l'objectif global de conservation de l'aire protégée. Dans ce scénario, l'AP peut tirer des recettes substantielles de la perception de droits de concession pour le droit d'exploiter des équipements dans sa zone. On peut également imaginer un PPP de type mise à disposition où l'opérateur privé est rémunéré par la personne publique en fonction de critères de performance fixés dans le cadre d'un cahier des charges. Dans ce deuxième cas, le gain financier va résulter d'un rapport coût/résultats plus avantageux pour l'entité publique. Enfin, un scénario hybride peut être envisagé.

<sup>4</sup> Arturo López y Sira Jiménez. 2006. Sources de financement durables pour les aires protégées de la Région Méditerranéenne. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni, Fundación Biodiversidad, Madrid, Espagne et Agencia Española de Cooperación Internacional du Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Madrid, Espagne. 144 pages.

<sup>5</sup> Défini comme un tourisme respectueux de la nature et de la culture, mais aussi dont les revenus passent directement aux populations locales

# Des cas de gestion déléguée au niveau international

---

Le recours à la délégation pour la gestion de certains services aux visiteurs à l'intérieur des limites des AP à des ONG ou des sociétés privées, dans le cadre de concessions, est largement pratiqué au niveau international. La plupart du temps, l'entité publique met en place l'infrastructure et l'équipement et ceux-ci sont cédés au secteur privé qui s'engage à les entretenir et à créer des emplois. Ces concessions portent sur les droits d'exploiter des hébergements, boutiques, restaurants, visites guidées et autres installations commerciales. Elles sont établies par un contrat à long terme subordonné au respect rigoureux de toutes les réglementations de l'AP, et viennent souvent normaliser par un contrat écrit une situation de facto avec des petites entreprises traditionnelles qui opéraient déjà dans la zone avant la déclaration de la zone protégée. A ce titre on peut noter l'expérience namibienne pour développer les capacités des communautés vivant sur les terres de l'AP de prendre en charge des concessions.

Le recours à la délégation pour la gestion entière d'une AP à un opérateur privé dans le cadre d'un contrat de concession est par contre relativement récent. Les cas les plus significatifs au niveau international concernent principalement des contrats de concessions conclus avec des ONG à but non lucratif. Le modèle le plus abouti de ce type de partenariat semble être celui d'African Parks en Afrique, mais on retrouve aussi ce schéma ailleurs et notamment en Amérique et en Europe du Sud. On peut cependant noter des cas de concessions à des sociétés privées, par exemple aux Etats-Unis ou en Slovaquie.

## AFRIQUE

**Afrique du Sud**<sup>6</sup>. L'organisation paraétatique South African National Parks (SANParks) créée en 1998 pour assurer la gestion d'un réseau national de parcs est aujourd'hui devenue un leader dans le développement d'un écotourisme à forte valeur ajoutée. En 1999, l'organisation a décidé de concentrer son action sur sa mission de préservation de la biodiversité et de confier la gestion de ses équipements à vocation commerciale. Dans ce cadre, SANParks a confié à des opérateurs privés la gestion de 12 lodges, 19 magasins, 17 restaurants et 4 sites de pique-nique. Les lodges ont fait l'objet de contrats de concession de 20 ans (sans droit de renouvellement) qui incluent un cahier des charges environnementales et sociales pour l'opérateur privé ainsi que les sanctions en cas de non respect des obligations prescrites. Le concessionnaire paie à SANParks un prix annuel calculé sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaire prévisionnel présenté par l'opérateur privé dans le cadre de l'appel d'offre. En 2004, les revenus issus des concessions se sont établis à 13,5 millions USD et un investissement privé de 42,5 millions USD a été réalisé pour les lodges. SANParks était alors indépendante des fonds publics pour 75% de son budget.

**Malawi**. African Parks, organisation privée à but non lucratif, prend depuis 2003 la responsabilité de la gestion d'aires protégées, sur une base commerciale, dans le cadre de partenariats public-privé de long terme (20 ans ou plus) avec des gouvernements africains. En 2015, l'organisation gérait 10 aires protégées dans 7 pays : Tchad, République Centrafricaine (RCA), République du Congo, République Démocratique du Congo (RDC),

---

<sup>6</sup> Saporiti, Nico. 2006. Managing National Parks : How Public-Private Partnerships Can Aid Conservation. Viewpoint: Public Policy for the Private Sector; Note No. 309. World Bank, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11185> License: CC BY 3.0 Unported.

Rwanda, Malawi et Zambie. African Parks a par exemple signé en 2003 un contrat de concession de 25 ans pour la réhabilitation, le développement et la gestion de la réserve de Faune de Majete avec le Malawi Département of National Parks and Wildlife (Ministère de l'Information, du Tourisme et de la Culture). Les aires protégées au Malawi sont régies principalement par le National Parks and Wildlife Act (1992 - Ministère des Ressources Naturelles), amendé en 2004, et qui prévoit expressément la possibilité de déléguer partie ou totalité de la gestion du parc à un opérateur privé. Cette orientation était fortement encouragée par la politique environnementale du gouvernement<sup>7</sup>. African Parks développe au sein de la réserve des activités récréatives et touristiques (avec un revenu brut total de 368 000 USD en 2014) et réinvestit les fonds générés dans le développement des infrastructures au sein de la réserve, les activités de police (déléguées également) et la protection de la biodiversité. Majete est présentée comme l'une des plus importantes réussites en matière de conservation sur le continent africain, avec plus de 2 000 animaux réintroduits dans la réserve. Le Malawi s'est par ailleurs doté d'une loi<sup>8</sup> sur les PPP en 2011. Dans ce cadre, African Parks a pris en 2015 la responsabilité de la gestion du parc national de Liwonde et de la réserve de faune de Nkhotakota.

**Namibie.** La législation namibienne en matière de conservation permet aux communautés vivant sur des terres publiques de se constituer en organisations pour prendre part au management des ressources naturelles sur ces terres. Ces organisations communautaires ont la capacité d'acquiescer des concessions touristiques y compris dans les aires protégées. C'est notamment le cas au sein des parcs nationaux de Bwabwata, Mudumu et Nkasa Rupara. Le développement de concessions aux communautés vivant aux abords des aires protégées a notamment été encouragé par le gouvernement. La planification d'activités touristiques dans le cadre de concessions au sein de ces parcs a pris deux années en s'appuyant sur une stratégie nationale<sup>9</sup> et sur les plans de gestion. Le processus incluait notamment la visite des parcs pour identifier leur potentiel en matière d'attractions touristiques, l'étude du marché touristique et des consultations des parties prenantes<sup>10</sup>. En 2013, plusieurs concessions touristiques ont été accordées à des communautés résidentes à l'intérieur ou aux abords des parcs. Il s'agissait par exemple de l'octroi du droit de développer jusqu'à 20 hébergements et 10 campings avec les équipements correspondant sur un territoire de 19 hectares (White Sands Tourism Lodge Concession) ou de la concession d'activités de chasse (Bwabwata Trophy Hunting Concession). Un guide de bonnes pratiques pour la structuration de contrats de concessions entre l'Etat, les communautés et le secteur privé, a été élaboré.

## AMERIQUE

**Belize.** Le parc national de Saint Hermain Blue Hole (PNSHBH) à Belize a été créé en 1996 et sa gestion a été confiée à une ONG « the Belize Audubon Society » (BAS) par le département des forêts dans le cadre d'un accord pour une durée de 10 ans renouvelable. Un plan d'affaire a été établi en 2005. BAS reçoit annuellement une dotation du gouvernement d'un échange dette-nature pour contribuer au paiement des dépenses de fonctionnement de plusieurs aires protégées. Pour l'année 2004, 43% des dépenses ont été couvertes par des ressources propres, principalement des droits d'entrée.

<sup>7</sup> Telle qu'établi par le Ministère des ressources naturelles et des affaires environnementales en 2004. Cette dernière fixait ainsi par exemple comme objectif stratégique « de mobiliser les ressources du secteur privé pour atteindre les objectifs en matière environnementale à travers des politiques attractives en termes de tarifications, contrats, baux et concessions » ou « la commercialisation des ressources naturelles à travers la promotion de concessions aux opérateurs privés ou ONGs ». <http://www.chmmw.org/publications/mwnep.pdf> (consulté en Septembre 2016).

<sup>8</sup> Voir le site de la Commission PPP du Malawi : <http://www.pppc.mw/>

<sup>9</sup> National Policy on Tourism and Wildlife Concessions on State Land (2007).

<sup>10</sup> Pour le détail du processus : Thompson, A., Massyn, P.J., Pendry, J., Pastorelli, J. 2014. Tourism Concessions in Protected Natural Areas: Guidelines for Managers. United Nations Development Programme, p. 73

**Etat-Unis.** L'octroi de concession au sein de parcs nationaux pour la gestion d'équipements touristiques existe depuis de nombreuses années aux Etats-Unis. Certains Etats ont ainsi adopté un système d'octroi de concessions dans les parcs au meilleur offrant dans des enchères publiques afin de maximiser les recettes. C'est le cas par exemple du Delaware où un partenariat fructueux a été établi en 1993 entre les sociétés touristiques et le service des parcs nationaux pour la gestion des services aux visiteurs. En vertu de l'accord, la société aurait investi 40 millions de dollars dans des mesures de rénovation et d'amélioration des installations du parc<sup>11</sup>. En matière de délégation de la gestion entière d'un parc à un opérateur privé dans le cadre d'un contrat de concession, *Recreation Resource Management* cite l'exemple du parc national Crescent Moon en Arizona concédé par l'*United States Forest Services (USFS)* à un opérateur privé<sup>12</sup>. Le concessionnaire est rémunéré par les droits d'entrée au sein du parc et prend en charge l'ensemble des dépenses de fonctionnement. En 2009, l'USFS percevait ainsi 54 873 USD comme frais de concession et dépensait 10 000 USD pour le suivi des obligations imposées à l'opérateur privé dans le cadre du cahier des charges.

## EUROPE

**Espagne**<sup>13</sup>. On trouve des exemples de concessions dans de nombreux parcs espagnols (par exemple en Catalogne Aiguamolls de l'Emporda, Cap de Creus, Delta de l'Ebre). En matière de délégation globale d'une AP, il est à noter le cas de la Réserve marine de Ses Negres (42 ha soumis à une protection rigoureuse et réservés à la recherche scientifique). Créée en 1993 par le gouvernement autonome de Catalogne, sa gestion a été déléguée à l'ONG locale Nereo. Le gouvernement n'alloue aucun budget à la réserve, mais aide cette organisation locale à obtenir des subventions pour la protection de l'environnement lorsqu'elles sont disponibles. Les coûts moyens de gestion de la réserve sont d'environ 78 000 euros par an. Au fil des ans, cette ONG a développé des compétences de recherche de fonds auprès d'un large éventail de sources privées, essentiellement dans le secteur nautique, les ports de plaisance et les fondations bancaires ([www.nereo.org](http://www.nereo.org)).

**Italie.** La gestion de la réserve naturelle de Miramare (région de Trieste), classée comme Aire Spécialement Protégée d'Intérêt Méditerranéen, est déléguée, par décret interministériel de 1986, à l'association italienne WWF. En 1988, un accord entre le Ministère de l'Environnement, le Ministère des Biens et Activités Culturels et du Tourisme et le WWF accordait à cette dernière l'exploitation à titre gratuit de deux ouvrages sur le site : le Castelletto de Miramare (édifice historique qui fait office de centre d'accueil pour les visiteurs) et des cabines avec un entrepôt. La concession semble avoir été prévue initialement pour 30 ans, jusqu'en 2016. Il semble que son renouvellement fasse l'objet d'un litige entre les protagonistes<sup>14</sup>.

**Slovénie**<sup>15</sup>. En 2003, le gouvernement slovène a délégué la gestion du Parc de Nature Seovlje Salina à une compagnie privée de communication de téléphone portable, grâce à un mécanisme de « double concession » (de 20 ans avec possibilité de renouveler pour 10 ans). La première concession porte sur la production

<sup>11</sup> Arturo López y Sira Jiménez. 2006. Sources de financement durables pour les aires protégées de la Région Méditerranéenne. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni, Fundación Biodiversidad, Madrid, Espagne et Agencia Española de Cooperación Internacional du Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Madrid, Espagne. 144 pages, <sup>12</sup> <http://www.perc.org/sites/default/files/pdfs/WEB-TaleofTwoParks.pdf> (consulté en Septembre 2016).

<sup>13</sup> Arturo López y Sira Jiménez. 2006. Sources de financement durables pour les aires protégées de la Région Méditerranéenne. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni, Fundación Biodiversidad, Madrid, Espagne et Agencia Española de Cooperación Internacional du Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Madrid, Espagne. 144 pages, <sup>14</sup> [http://www.consiglio.regione.fvg.it/iterdocs/MOZ\\_Docs/KW945Z6JZF\\_Mozione%20168\\_Area%20marina%20protetta%20di%20Miramare.pdf](http://www.consiglio.regione.fvg.it/iterdocs/MOZ_Docs/KW945Z6JZF_Mozione%20168_Area%20marina%20protetta%20di%20Miramare.pdf) (consulté en septembre 2016).

<sup>15</sup> Arturo López y Sira Jiménez. 2006. Sources de nancement durables pour les aires protégées de la Région Méditerranéenne. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni, Fundación Biodiversidad, Madrid, Espagne et Agencia Española de Cooperación Internacional du Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Madrid, Espagne. 144 pages, p.132

traditionnelle de sel d'eau de mer et la deuxième sur la gestion de l'aire protégée, dans laquelle se trouve la zone de production du sel et son paysage environnant. Ce paysage, qui bénéficie d'une riche biodiversité (une végétation halophile, des oiseaux des zones humides, des habitats côtiers menacés d'extinction), a évolué en symbiose avec la production de sel, et est préservé uniquement parce que cette production perdure. La gestion est effectuée selon un plan approuvé par le gouvernement et mis en œuvre par la compagnie privée. Les recettes issues de la production de sel et du tourisme (droit d'entrée dans le parc) sont perçues par la compagnie qui paie une fois par an les frais de concessions.

# De la gestion déléguée dans les pays méditerranéens

---

Il n'existe pas de vision globale du financement des AP dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. L'information est éparpillée ou peu claire, et ne fait pas l'objet d'une compilation systématique. Les budgets nationaux (en fonction d'un pourcentage du budget global d'un ministère et pas forcément en relation avec les besoins réels des AP ou via des contributions de différents ministères) constituent néanmoins la principale source de financement des AP. La plupart des pays ont mis en place des fonds environnementaux destinés à financer des politiques environnementales globales. Il est néanmoins certains que le sous financement des aires protégées est considérable : seuls 8% des besoins financiers visant à assurer l'effectivité de la gestion des Aires Maritimes Protégées dans la région méditerranéenne seraient ainsi couverts par les ressources actuelles<sup>16</sup>. Dans ce contexte, le mécanisme de la gestion déléguée apparaît comme une source de financement opportune pour développer au niveau régional de nouvelles ressources.

La gestion des AP au Sud et à l'Est de la Méditerranée est essentiellement étatique, fortement centralisée et marquée par la prépondérance de départements techniques. Le présent état des lieux s'attache à déterminer si les administrations compétentes en matière d'aires protégées dans les pays de l'Est et du Sud de la Méditerranée auraient aujourd'hui la capacité légale de recourir aux mécanismes de gestion déléguée existant par ailleurs au niveau international. Il est établi pour 6 pays : Algérie, Egypte, Jordanie, Maroc, Tunisie et Turquie. Il contient un inventaire des principales sources juridiques en matière de PPP et d'AP, identifie les principales autorités gestionnaires des AP, les outils PPP à leur disposition, et les cas significatifs de recours à la gestion déléguée dans la région.

La gestion des AP au Sud et à l'Est de la Méditerranée est historiquement marquée par un modèle de gestion publique qui laisse peu de place aux autres parties prenantes. Au cours de la dernière décennie, une dynamique s'est accélérée vers une gestion de plus en plus consultative et coopérative avec l'ensemble des acteurs gravitant autour de l'aire protégée (organismes de formations spécialisées sur les problématiques d'environnement, associations locales de protection de la nature, communautés locales,...). La gestion déléguée demeure un mécanisme rarement utilisé au niveau régional. Mais les nouveaux cadres juridiques au Maghreb, et particulièrement au Maroc et en Tunisie, pourraient favoriser le développement de pratiques existantes en Egypte (pour une délégation partielle d'équipements au sein de l'AP) et en Jordanie (pour une délégation globale de la gestion de l'AP).

---

<sup>16</sup> Binet, T., Diazabakana, A., Hernandez, S. 2015. Financement durable des Aires Marines Protégées en Méditerranée : analyse financière. Vertigo Lab, MedPAN, RAC/SPA, WWF Méditerranée. 118 pp.

## ALGERIE

### Sources juridiques

- Loi n°11-02 du 17/02/2011 relative aux aires protégées dans le cadre du développement durable,
- Loi n° 98-04 du 15/06/1998 relative à la protection du patrimoine culturel,
- Décret exécutif n°13-374 du 9/11/2013 fixant le statut-type des parcs nationaux relevant du min. chargé des forêts,
- Décret exécutif n°04-113 du 13/04/2004 portant organisation, fonctionnement et missions du commissariat national du littoral.

L'Algérie s'est dotée d'un cadre législatif récent avec la loi n°11-02 du 17 février 2011 relative aux aires protégées dans le cadre du développement durable. La loi prévoit 7 catégories d'aires protégées (parc national, parc naturel, réserve naturelle intégrale, réserve naturelle, réserve de gestion des habitats et des espèces, site naturel, corridor biologique). Pour les deux premières et trois dernières catégories, les aires protégées sont structurées en 3 zones : la zone centrale où seules les activités liées à la recherche scientifique sont autorisées, la zone tampon qui est ouverte au public et peut être utilisée « pour des pratiques écologiquement viables, y compris l'éducation environnementale, les loisirs, l'écotourisme et la recherche appliquée fondamentale », enfin la zone de transition où les activités de détente, de récréation, de loisirs et de tourisme sont autorisées. Cette loi ne concerne pas les parcs culturels. 28 aires protégées ont été mises en place en Algérie dont 8 parcs nationaux ; Tlemcen, Théniet El Had, Taza, Tassili n'Ajjer, Gouraya, El Kala, Djurdjura, Chréa, Belezma, et 2 anciens parcs nationaux renommés parcs culturels Ahaggar et Tassili n'Ajjer<sup>17</sup> (ce qui semble les exclure de la loi du 17 février 2011). A ce jour aucun site n'a fait l'objet d'un classement officiel comme AMP.

Trois autorités principales sont chargées de la gestion des AP :

- La **Direction Générale des Forêts (DGF)** : les parcs nationaux font l'objet d'une gestion décentralisée par des établissements publics administratifs, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière, qui dépendent de la DGF (ainsi que les réserves de chasse et les centres cynégétiques),
- Le **Commissariat National du Littoral (CNL)** : établissement public administratif placé sous la tutelle du Ministère de l'Environnement, il est chargé de veiller à la valorisation du littoral, des zones côtières et des écosystèmes qu'ils abritent. Il devrait devenir à terme l'autorité de référence pour la gestion des aires marines protégées.
- Le **Ministère de la Culture** : les parcs culturels sont gérés par des offices nationaux, établissements publics administratifs placés sous la tutelle du Ministère de la Culture.

Il est à noter que la loi de 2011 prévoit que la demande de classement pourrait être faite par une personne morale de droit privé qui en aurait la gestion. Cependant il ne semble pas que les dispositions réglementaires devant fixer les modalités d'application de ce cas aient été prises.

La loi n°84-12 du 24 juin 1984, modifiée et complétée, portant régime général des forêts prévoyait un certain nombre de dispositifs d'autorisations d'usages que l'administration pouvait consentir à un partenaire privé pour l'exploitation du domaine forestier.

<sup>17</sup> En février 2011, l'Ahaggar et Tassili n'Ajjer ont changé de dénomination par décrets en vertu de l'article 38 de la loi de 2002 : « Sont classés en parc culturel les espaces caractérisés par la prédominance et l'importance des biens culturels qui s'y trouvent et qui sont indissociables de leur environnement naturel ».

La loi de 2011, si elle prévoit la mise en place d'un plan de gestion, ne mentionne pas expressément la possibilité de recourir à des conventions de gestion avec des opérateurs privés. Selon le décret de 2013, le directeur du parc national est chargé notamment de « passer tout marché, contrat, accord ou convention conformément à la législation et la réglementation en vigueur » (Article 18). Les décrets de création des parcs culturels ne laissent pas présager d'une marge de manœuvre plus large pour leurs directeurs nationaux.

L'Algérie ne possède par ailleurs pas de cadre institutionnel et légal spécifique aux PPP. Ces derniers sont régis par le Code des investissements<sup>18</sup> et par des lois sectorielles (électricité, eaux, transport et travaux publics)<sup>19</sup>. Il existe par ailleurs un cadre légal concernant les concessions de terrain relevant du domaine privé de l'Etat<sup>20</sup>.

## EGYPTE

### Sources juridiques

- Loi n°102 de 1983 relative aux protectorats naturels,
- Loi n°4/1994 amendée par la loi 9/2009 pour la protection de l'environnement,
- Loi n°129 de 1947 sur les concessions amendée par la loi n°61 de 1958,
- Loi n°67 de mai 2010 régissant le Partenariat avec le Secteur privé dans les projets d'infrastructure, de Services et d'Installations publics,
- Décret du Premier Ministre 67/1983 relatif à l'entité responsable pour l'application de la loi 102/1983,
- Décret du Premier Ministre 264/1994.

L'Egypte compte 30 aires protégées<sup>21</sup> qui couvrent plus de 15% de la superficie du pays. La loi 102/1983 relative aux protectorats naturels fixe les règles pour l'établissement et la gestion des aires protégées. Elle définit l'aire protégée (sans catégorisation) comme « toute zone terrestre, côtière ou maritime caractérisée par une faune, flore et des caractéristiques naturelles ayant une valeur culturelle, scientifique, touristique ou esthétique, et déclarée comme tel par décret du Premier ministre sur proposition de l'Agence Egyptienne pour les Affaires Environnementales (AEAE) »<sup>22</sup>.

L'autorité égyptienne principale dans le domaine de la conservation est l'**Agence Egyptienne pour les Affaires Environnementales (AEAE)** qui représente la branche exécutive du Ministère d'État aux Affaires environnementales (*Ministry of State for Environmental Affairs - MSEA*). C'est le Secteur de la conservation de la nature (*Nature Conservation Sector - NCS*) au sein de l'AEAE qui est responsable de la conservation de la nature et de la gestion des aires protégées. Le plan stratégique égyptien 2015 -2030 pour la biodiversité établi par le MSEA prévoit à terme la création d'une Agence pour la conservation de la nature<sup>23</sup>.

L'Agence Egyptienne pour les Affaires Environnementales (AEAE) peut s'appuyer sur une expérience nationale forte en matière de PPP. En 2010, l'Egypte a adopté une législation propre aux PPP qui offre un cadre juridique étoffé avec des outils tels que **BOT (Build-Operate-Transfer)** et les **BOOT (Build-Own-Operate-Transfer)**. Il n'apparaît pas de contraintes légales pour les secteurs éligibles aux PPP qui peuvent donc inclure le tourisme et

<sup>18</sup> Réformé par la loi 16-09 du 3 août 2016 relative à la promotion de l'investissement

<sup>19</sup> Par exemple, le Code de l'eau autorise le secteur privé à participer en tant qu'opérateur d'une concession au développement du secteur (Loi de 1996 modifiant la loi de 1983, améliorée en 2005)

<sup>20</sup> Ordonnance n°08-04 du 1er septembre 2008 fixant les conditions et modalités de concession des terrains relevant du domaine privé de l'Etat destinés à la réalisation de projets d'investissements.

<sup>21</sup> Voir <http://www.eaaa.gov.eg/Portals/0/Documents/protectorates/ProtectorNamesEn.pdf>

<sup>22</sup> Article 1de la loi 102/1983

<sup>23</sup> Stratégie et plan d'action 2015 - 2030 pour la biodiversité égyptienne, Ministère de l'Environnement

a fortiori l'écotourisme. Il existe depuis 2006 une entité au sein du ministère des finances<sup>24</sup> chargée d'assurer l'instruction, le suivi des procédures de passation des marchés et la conclusion des contrats de PPP.

Sur la base du décret du Premier Ministre 264/1994, l'AEAE peut autoriser des activités au sein des aires protégées dans le cadre de **concessions** sur la base d'un cahier des charges où l'opérateur privé prend en charge les risques de demande et est rémunéré par les usagers. Les équipements et ouvrages au sein des aires protégées (hébergement, restauration, loisirs) peuvent ainsi être délégués à des sociétés commerciales, à des associations ou à des communautés locales. L'utilisation des concessions pour les activités économiques qui bénéficient de ressources écosystémiques est mis en œuvre dans ce cadre. Plusieurs plans d'affaires établis pour des aires protégées égyptiennes révèlent l'utilisation de ce type de mécanisme pour apporter de nouvelles sources de revenus. Trois aires protégées auraient en 2015 établi des plans d'affaires<sup>25</sup>. Celui du **parc national de Ras Mohammed** prévoyait ainsi en 2008 la mise en place de concessions au sein du parc et évaluait les revenus potentiels: par exemple concession de la cafétéria au sein du centre de visite (36 000 USD annuel), concessions de locaux commerciaux au sein du centre de visite (56 000 USD), concession du centre de plongée (42 000 USD) ou concession d'un camp de Bédouins (24 000 USD)<sup>26</sup>. Autre exemple : le plan d'affaire du **parc national de Wadi El Gemal – Hamata** évaluait également en 2008 la possibilité de concéder à un opérateur le centre d'accueil des visiteurs (contre une rémunération équivalente à 10% du chiffre d'affaire), un ecolodge de 65 lits à Ras Hankorab, ou l'organisation d'activités récréatives comme la planche à voile ou le kite surf.

## JORDANIE

### Sources juridiques

- Loi n°29 de 2005 sur les aires protégées et les parcs nationaux (BO n°4702 du 31 mars 2005, p.1164),
- Législation (Regulation) n°22 de 2001 sur l'aire marine protégée d'Aqaba,
- Loi n°31 de 2014 sur les partenariats public-privé.

La loi n°29 de 2005 prévoit deux catégories d'aires protégées : les parcs nationaux et les réserves naturelles. En vertu de cette loi, la responsabilité principale au niveau gouvernemental pour la gestion des aires protégées appartient au **Ministère de l'Environnement**. Toutefois, la Jordanie présente un cas unique de gestion déléguée des aires protégées au niveau régional puisque celle-ci est déléguée au niveau national à une ONG à but non lucratif. Si le modèle jordanien semble s'appuyer comme en Afrique du Sud, sur une logique de « commercialisation comme stratégie de conservation », il n'en demeure pas moins particulier sur plusieurs points. La délégation est légalement basée sur un mandat confié par l'autorité gouvernementale à l'ONG (et non un contrat PPP) et n'implique pas de rémunération versée par le mandataire au mandant.

La **Société Royale pour la Conservation de la Nature** (*Royal Society for the Conservation of Nature* - RSCN), établie en 1966 sous le patronage du roi Hussein, a reçu le mandat de protéger la faune et la biodiversité sur l'ensemble du territoire jordanien. Elle a notamment la mission de créer, gérer et développer un réseau national d'aires protégées et de soutenir le développement des communautés locales tout en favorisant une implication du public pour la protection de l'environnement. La RSCN gère aujourd'hui 9 aires protégées (Dana, Wadi Mujib, Azraq, Shaumari, Dibein, Ajloun, Fifa, Yarmouk, Wadi Rum et Qatar). Les politiques et les

<sup>24</sup> Public Private Partnership Central Unit (PPPCU)

<sup>25</sup> Stratégie 2015-2030

<sup>26</sup> Idem.

pratiques de RSCN sont définies et guidées par un Conseil d'Administration élu de 11 membres et sa gestion quotidienne est assurée par une équipe de 320 personnes sous la responsabilité d'un directeur général. La RSCN est organisée en 4 départements : finances et administration, « Wild Jordan », Communication, Conservation. Ses ressources actuelles proviennent à 10% du gouvernement jordanien, le reste provenant de bailleurs internationaux ou des résultats d'exploitation.

La RSCN administre les aires protégées sur une base commerciale en utilisant l'écotourisme comme vecteur pour la conservation de la nature. Elle établit des plans de gestion (en fonction notamment des prescriptions de la loi 29/2005) pour chaque site qui doivent être approuvés par le Ministère de l'environnement. Ce dernier est responsable du contrôle de l'exécution des plans de gestion.

La RSCN a créé la branche « Wild Jordan » pour la gestion et la commercialisation de ses activités commerciales. Ses recettes proviennent de ses équipements (campings, écolodges, restaurants) et activités (canyoning, cyclisme, randonnée) développés sur les sites dans le cadre de partenariats avec des voyageurs nationaux. Différents produits artisanaux ou naturels sont fabriqués et commercialisés avec le logo du site naturel. La plupart des équipements d'écotourisme sont exploités directement par l'organisation mais celle-ci peut avoir recours à d'autres partenaires privés. Dans ce cas-là, la concession se fait dans le cadre du droit commun et aucune validation publique n'est requise. La RSCN a par exemple concédé l'exploitation de l'écolodge Feynan dans l'aire protégée de Dana.

La loi sur les PPP adoptée en 2014 ne s'applique pas au cas de la RSCN puisque celle-ci a obtenu sa délégation d'un mandat gouvernemental. Elle ne s'applique pas non plus aux contrats de concession conclus par la RSCN puisque ceux-ci sont soumis au droit privé.

Il peut être utile toutefois de mentionner brièvement le cadre légal PPP de la Jordanie dans une optique de comparaison régionale. Par ailleurs, le **Département des Antiquités** ou le **Ministère du Tourisme** jordanien pourraient être susceptibles de s'appuyer sur le dispositif national en matière de PPP pour la gestion de sites archéologiques. La Jordanie a adopté en 2014 une loi sur les PPP qui introduit un principe général d'éligibilité de tous les secteurs aux PPP, dès lors que les projets apportent une innovation, un bénéfice économique, fournissent un service public et respectent les conditions de faisabilité et de répartition des risques. La loi supprime l'obligation pour le gouvernement d'obtenir l'approbation du parlement (issue du régime des privatisations) pour les contrats signés avec le secteur privé. Enfin, la loi permet aux opérateurs privés de soumettre directement une proposition de PPP. La loi formalise l'obligation de recours à l'appel d'offres (hors cas de proposition directe). La durée des contrats est plafonnée à 35 ans. En outre, une unité PPP est créée au sein du Ministère des Finances, directement rattachée au Ministre. Les décrets d'application ont été adoptés en décembre 2015.

## LIBAN

### Sources juridiques

- Loi n°690 du 26 août 2005 relative aux compétences et à l'organisation du ministère de l'Environnement,
- Le Code forestier de 1949 (établit la base de la gestion des forêts par le ministère de l'Agriculture),
- Loi 85 de 1991 relative à la protection des forêts amendée par la loi 558 en 1996.

Le Liban compterait aujourd'hui 13 réserves naturelles. En plus de ces réserves naturelles, le nombre d'aires protégées de différents types comporterait également 18 forêts protégées et 17 autres sites/paysages naturels protégés. Certains de ces sites et réserves naturelles ont acquis une ou plusieurs désignations internationales. Au Liban, on compte deux aires marines protégées officielles : la réserve naturelle des Iles des Palmiers au Nord, et celle de la côte de Tyr au Sud.

Le **Ministère de l'Environnement** (ME) est actuellement l'organisme gouvernemental responsable de la gestion des aires protégées au Liban. L'article 23 de la Loi 690/2005 le charge de déterminer les zones candidates, les critères pour la désignation d'AP et de proposer des lois et des règlements pour la création et la gestion des AP. Le ME, pour mener à bien sa mission, coopère avec d'autres administrations ayant un mandat ou des responsabilités liées à la gestion des aires protégées dont le Ministère de l'Agriculture ou de l'Intérieur.

La gestion des aires protégées y compris les réserves naturelles est fortement décentralisée. Le Ministère de l'Environnement la délègue au niveau local à un «Comité désigné pour l'aire protégée» (CDAP). Ce dernier regroupe des représentants de l'Etat, des municipalités, des ONGs locales, des personnes ressources (défenseurs de l'environnement, scientifiques). Le nombre des membres de chaque comité, les institutions et organisations qui y sont représentées ainsi que la durée de leur mandat sont fixés par l'acte législatif instituant l'aire protégée<sup>27</sup>, et c'est le ME qui nomme les membres. En théorie, les CDAP sont chargés de la gestion opérationnelle des sites (élaboration et mise en œuvre des plans de gestion) en s'appuyant sur une équipe recrutée à cette fin, sous la supervision et avec l'appui financier et technique du ME (formation, études techniques dont études d'impact environnemental relatives aux activités de tourisme à petite échelle). En pratique, le CDAP n'étant pas de statut juridique, il ne peut pas recruter de personnel ni signer des conventions avec d'autres entités que le ME. Des solutions provisoires ont été mises en place pour que les équipes de gestion soient employées par une ONG locale ou par une autre entité légale, y compris les universités et les institutions de recherche. Il peut donc arriver de fait (en dehors d'un cadre contractuel précis) que la gestion d'une réserve naturelle soit déléguée à une ONG sous la supervision du CDAP. Aujourd'hui la gestion des AP au Liban s'appuie principalement sur les fonds du ME et sur des projets menés avec des bailleurs internationaux (AFD, UE..).

Pour remédier à l'incapacité juridique des CDAP et faciliter la mise en place de partenariats avec le secteur privé, le ME a élaboré un projet de loi sur les réserves naturelles soumis au Parlement par le décret n°8045 du 25 avril 2012. Le projet de loi ne semble toutefois pas avoir été adopté à ce jour. Il préciserait le cadre légal des différentes catégories d'aires protégées au Liban (objectifs, classification, gestion et financement), permettrait aux entités gestionnaires d'AP d'avoir recours à des prêts et faciliterait le développement de partenariats avec le secteur privé. Les gestionnaires d'AP ne peuvent pour ce dernier point s'appuyer sur une législation spécifique en matière de PPP au Liban. Le cadre juridique repose aujourd'hui sur des lois sectorielles relatives à la privatisation, aux télécommunications et à l'énergie électrique. Le cadre juridique libanais ne semble pas encore avoir fait l'objet d'amendements pour permettre des formes avancées de concessions et de leasing/affermage de la participation du secteur privé, l'article n° 89 de la Constitution Libanaise exigeant que les concessions soient accordées en vertu d'une loi spécifique<sup>28</sup>.

S'il semble que la gestion d'AP puisse être de fait souvent déléguée à des entités privées (notamment ONG), il est difficile de parler de PPP tant l'implication du secteur privé apparaît s'inscrire dans une logique de

<sup>27</sup> Par exemple, le CDAP de l'AMP de la côte de Tyr rassemble 5 membres pour 3 ans (Un représentant du ministère de l'Agriculture, un représentant de la province, un représentant de la municipalité et deux représentant d'ONGs).

<sup>28</sup> Article n° 89 de la Constitution Libanaise : « Aucune concession, ayant pour objet l'exploitation d'une richesse naturelle du pays ou un service d'utilité publique, ni aucun monopole ne peuvent être accordés qu'en vertu d'une loi et pour un temps limité ».

substitution par défaut plutôt que dans une logique de délégation avec existence d'un cahier des charges et d'un contrôle de l'administration.

## MAROC

### Sources juridiques

- Dahir n°1-14-192 du 24 décembre 2014 portant promulgation de la loi 86-12 relative aux contrats de PPP (BO n°6332 du 5 février 2015, p.682),
- Décret n°2-15-45 du 13 mai 2015 pris pour l'application de la loi n°86-12 relative aux contrats de PPP (BO n°6366 du 4 juin 2015, p.3062),
- Dahir n°1-06-15 du 14 février 2006 portant promulgation de la loi n°54-05 relative à la gestion déléguée des services publics (BO n°5404 du 16 mars 2006, p.506),
- Loi cadre n°99-12 portant Charte nationale de l'Environnement et du développement durable (2014),
- Dahir n°1-10-123 du 16 juillet 2010 portant promulgation de la loi n°22-07 relative aux aires protégées (BO n°5866 du 19 août 2010, p. 1581),
- Décret n°2-04-503 du 1<sup>er</sup> février 2005 portant attributions et organisation du Haut-commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification (BO n°5292 du 17 février 2005, p.210),
- Loi n°81-12 du 16 juillet 2015 relative au littoral,
- Loi relative à la création des parcs nationaux (1934),
- Plan Directeur des Aires Protégées (1996).

Le Dahir n°1-10-123 du 3 chaabane 1431 (16 juillet 2010) portant promulgation de la loi n°22-07 relative aux aires protégées<sup>29</sup> prévoit 5 catégories d'aires protégées : le parc national, le parc naturel, la réserve biologique, la réserve naturelle et le site naturel. Le Maroc compte 10 parcs nationaux<sup>30</sup>. Tous les Parcs Nationaux actuels ne correspondent pas à la catégorie II (Parc National) de l'UICN. Ils s'inscrivent plutôt dans la catégorie VI (aire protégée de gestion durable des ressources naturelles), en raison de leurs objectifs de gestion et des particularités de leurs contextes (présence et activités humaines dans la majeure partie de leurs territoires). Le pays compterait également 3 aires marines protégées depuis 2013 (Alboran, Mogador et Massa).

La loi du 16 juillet 2010 relatives aux aires protégées ne précise pas quelle est l' « administration compétente » (article 24) marocaine pour la gestion des aires protégées. Cependant, la responsabilité principale appartient au Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification ; entité nationale chargée d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de développement durable des ressources forestières. Le Décret n°2-04-503 du 21 hijra 1425 (1er février 2005) portant attributions et organisation du Haut commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification (HCEFLCD) précise ainsi que ce dernier a notamment pour mission « d'élaborer et mettre en œuvre la politique du gouvernement dans les domaines de la conservation et du développement durable des ressources forestières, alfatières, sylvo-pastorales dans les terrains soumis au régime forestier, ainsi que le développement cynégétique, piscicole continental et des parcs et réserves naturelles ». La Direction de la lutte contre la désertification et de

<sup>29</sup> Qui abroge le Dahir de 1934 sur les parcs nationaux

<sup>30</sup> Aux parcs nationaux de Toubkal, Tazkka, Souss Massa et de Iriki créés respectivement en 1942, 1950, 1991, 1994, s'ajoutent ceux d'Al Hoceima, Talasemtane, Ifrane, Haut Atlas Oriental et khenifiss, tous créés en 2004, ainsi que le parc national de Khenifra créé en 2008.

la protection de la nature a notamment pour mission de « contribuer à la promotion de l'éco-tourisme en forêt et dans les parcs et réserves naturelles » (article 7).

Parmi les autres institutions ou organisations concernées par la gestion des aires protégées au Maroc, il est utile de mentionner les suivantes :

- Le Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement (MEMEE) via le ministère délégué chargé de l'environnement : il est chargé d'élaborer et mettre en œuvre l'action gouvernementale en matière de gestion de l'environnement et en suivre l'exercice.
- Le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime : il élabore et exécute la politique publique en agriculture et assume un large éventail de responsabilités liées à la gestion des sols, de la végétation, des cultures et du bétail.

Dans le cadre de la loi n°86-12 relative aux contrats de partenariat public-privé applicable depuis 2015, le HCEFLCD serait aujourd'hui susceptible de s'appuyer sur les contrats de partenariats avec des opérateurs privés dans le cadre de la gestion des aires protégées. La loi définit le contrat de partenariat comme le contrat par lequel la personne publique (Etat, établissements publics, entreprises publiques) confie à un partenaire privé la responsabilité de réaliser une mission globale de conception, de financement de tout ou partie, de construction, de réhabilitation, de maintenance et/ou d'exploitation d'un ouvrage ou infrastructures de prestation de services nécessaires à la fourniture d'un service public (article 1). Quatre modes de passation sont possibles : dialogue compétitif, appels d'offre ouvert ou restreint et procédure négociée. Le PPP peut être proposé par une personne privée. Il doit être approuvé par décret (PPP Etat), par CA et validé par l'autorité de tutelle (PPP Etablissement Publics). Les clauses du contrat sont déterminées par la loi. La durée doit être comprise entre 5 et 30 ans sauf exceptions. Les mécanismes de paiement sont basés à la fois sur la disponibilité et la demande : paiement en totalité ou en partie par la personne publique avec possibilité que la rémunération résulte en partie de l'exploitation de l'ouvrage auprès des usagers. La loi précise les éléments à prendre en compte dans le contrat pour le contrôle et les sanctions. Le partenaire peut obtenir des droits réels sur les ouvrages qu'il réalise et le recours à l'arbitrage est possible. Le décret du 13 mai 2015 précise les conditions et modalités d'application de la loi et inclut en annexe un modèle d'extrait du contrat de PPP. L'évaluation préalable, réalisée par l'initiateur du projet PPP doit être validée par le ministre chargé des finances. Une commission PPP a été nommée auprès du ministre des finances<sup>31</sup>, et il existe une division PPP au sein du Ministère des finances.

Il existe plusieurs lois sectorielles prévoyant un régime de concession (secteur autoroutier, portuaire, aéroportuaire, ferroviaire). La Loi n°54-05 relative à la gestion déléguée des services publics (principe de concession classique avec rémunération auprès des usagers) qui généralise le principe de la concession ne s'applique cependant qu'aux contrats de gestion déléguée de services et d'ouvrages publics passés par les collectivités locales ou leurs groupements et par les établissements publics ; ce qui semble exclure le HCEFLCD.

Si les lois sectorielles dans le domaine forestier<sup>32</sup> permettaient déjà au HCEFLCD de développer des partenariats avec la société civile pour l'organisation de l'exploitation des ressources forestières (via les coopératives forestières ou les associations pastorales), le nouveau Dahir n°22-07 du 16 juillet 2010, qui abolit l'ancien Dahir de 1934 sur les parcs nationaux, s'inscrit dans le cadre d'une gestion concertée des aires

<sup>31</sup> Arrêté du ministre de l'économie et des finances n°2846-15 du 3 août 2015 JORT Maroc n°6400 du 1er Octobre 2015, p. 3702

<sup>32</sup> Dahirs (1917, 1922, 1923, 1976) relatifs à la gestion du domaine forestier (exploitation forestière, droit d'usage, chasse, pêche, etc.)

protégées et d'un développement économique et social durable. Les activités susceptibles d'être autorisées au sein des AP ne font pas l'objet d'une énumération limitative. La loi contient par ailleurs plusieurs références aux activités liées à l'écotourisme. Le préambule appelle ainsi à « la promotion de l'écotourisme et la contribution au développement économique et social durable ». L'article 4 de la loi qui définit la notion de parc national mentionne par ailleurs explicitement l'activité touristique<sup>33</sup>.

Le Dahir de 2010 introduit la notion de **délégation de gestion** à des acteurs non étatiques pour la gestion des aires protégées. Il prévoit ainsi de manière explicite la possibilité de délégation, totale ou partielle, de la gestion d'une aire protégée à un partenaire public ou privé et en précise les modalités.

---

<sup>33</sup> Article 4 Loi de 2010 : « Le parc national est un espace naturel, terrestre ou marin, au sens absolu, ayant pour vocation de protéger la diversité biologique, les valeurs paysagères et culturelles et les formations géologiques présentant un intérêt spécial, aménagé et géré à des fins culturelles, scientifiques, éducatives, récréatives et touristiques, dans le respect du milieu naturel et des traditions des populations avoisinantes ».

#### Loi n°22-07 relative aux aires protégées

Article 24 : « Les fonctions de gestion recouvrent notamment (...) la conclusion de conventions (...) pour la mise en œuvre et le suivi des programmes de gestion. »

Article 25 : « Sans préjudice des droits reconnus aux tiers, **l'administration compétente peut concéder la gestion de l'aire protégée, totalement ou partiellement, à toute personne morale de droit public ou privé, qui s'engage à respecter les conditions générales de gestion prévues par la présente loi et les clauses d'une convention et d'un cahier des charges établis par l'administration.** »

Article 26 : « La gestion de l'aire protégée est déléguée après appel à la concurrence faisant l'objet d'un règlement qui prévoit, notamment, les critères d'éligibilité, les modalités de sélection, ainsi que les qualifications professionnelles et techniques requises pour la délégation de ladite gestion conformément à la loi en vigueur. Toutefois, il peut être fait, en cas de besoin, recours à une procédure de négociation directe afin d'assurer la continuité du service public. Toute cession de la part du délégataire ne peut être effectuée que sur autorisation préalable de l'administration compétente. »

Article 27 : « La convention de gestion déléguée prévoit notamment :

- l'objet et la consistance de la gestion déléguée et la délimitation des zones d'intervention qu'elle concerne ;
- la consistance des biens dont la gestion est déléguée et, le cas échéant, les règles régissant la reprise des biens meubles et immeubles ;
- la durée qui ne peut excéder trente ans prorogeable pour une durée qui ne peut excéder dix ans ;
- les conditions et les modalités de révision, de renouvellement ou de prorogation de la convention ;
- les dispositions financières et les règles et conditions de gestion de l'aire protégée ;
- le cas échéant, les règles relatives au respect des prescriptions exigées pour des raisons de défense nationale et de sûreté publique ;
- s'il y a lieu, les conditions de rachat, de résiliation et de déchéance ;
- le règlement des litiges. »

Article 28 : « Le cahier des charges visé à l'article 25 ci-dessus prévoit, notamment :

- l'objet et la consistance de la gestion déléguée, ainsi que la délimitation de l'espace qu'elle concerne ;
- les règles et conditions de gestion et d'utilisation des infrastructures et des biens dont la gestion est déléguée, ainsi que les conditions et les modalités de leur entretien et adaptation ;
- les redevances de la gestion déléguée, leur mode de calcul et les modalités de leur paiement ;
- les charges et obligations particulières qui incombent à l'administration et au délégataire ;
- les modalités de rémunération des services rendus par le délégataire ;
- le rappel du principe du respect de l'égalité de traitement des usagers, le cas échéant ;
- la ou les polices d'assurance que le délégataire doit contracter pour couvrir sa responsabilité pour les dommages causés aux tiers ;
- les garanties financières exigées du délégataire et celles exigées par la partie délégante ;
- les mesures coercitives encourues par le délégataire en cas de l'inobservation des clauses du cahier des charges ;
- la situation du personnel de l'aire protégée ;

La mise en œuvre du Plan Directeur des Aires Protégées, validé en 1996, a permis de développer à partir des années 2000 des conventions et partenariats de cogestion des ressources naturelles avec la société civile dans différents domaines : éducation environnementale, aménagement et gestion des sites naturels, promotion de l'écotourisme, développement local durable. Une illustration de ce partenariat est traduite par le Programme de Petits Dons du projet GEF de gestion des aires protégées, qui a été mis en œuvre pour le renforcement de l'approche participative et l'implication directe de la population locale dans le processus d'identification des facteurs de dégradation de l'environnement et la contribution à l'exploitation rationnelle des ressources naturelles.

## TUNISIE

### Sources juridiques

- Loi n°2015-49 du 27 novembre 2015 relative aux contrats de partenariat public-privé (JORT n°96 du 1<sup>er</sup> décembre 2015, p.2855),
- Loi n°2009-49 du 20 juillet 2009 relative aux aires marines et côtières protégées (JORT n°58 du 21 juillet 2009, p. 1965),
- Loi n°2005-90 du 3 octobre 2005 relative aux parcs urbains (JORT n°79 du 4 octobre 2005, p.2589),
- Loi n°2008-23 relative au régime des concessions,
- Décret n°2016-772 du 20 juin 2016 fixant les conditions et procédures d'octroi des contrats de partenariat public-privé (JORT n°51 du 24 juin 2016, p.2304),
- Décret n°2014-1844 du 19 mai 2014 fixant la composition et les attributions du conseil national des aires marines et côtières protégées (JORT n°43 du 30 mai 2014, p.1414),
- Décret n°2013-4631 du 18 novembre 2013 modifiant et complétant le décret n°2010-1753 du 19 juillet 2010 fixant les conditions et procédures d'octroi des concessions (JORT n°95 du 29 novembre 2013, p.3277).

Les aires protégées en Tunisie sont constituées principalement de parcs nationaux (plus de 90% en termes de superficie). Le pays compte 17 parcs nationaux, 27 réserves naturelles, 4 réserves de faune et 44 zones humides d'importance internationale. Le droit tunisien est dépourvu d'une définition générale de l'aire protégée (Absence de loi cadre sur les aires protégées). La terminologie adoptée par l'UICN et notamment le vocable « aire protégée » n'est utilisé dans la législation tunisienne que par la loi n°49-2009 du 20 juillet 2009 relative aux aires marines protégées. Ce droit utilise des vocables tels que site, parc, réserve, zone, aire, etc. sans qu'ils constituent une traduction des catégories de l'UICN. Certaines sont consacrées par le code forestier avec une finalité principale de protection (parcs nationaux, réserves naturelles) ou d'exploitation (forêts récréatives ou réserves de chasse), d'autres le sont par des textes spécifiques (ex. : AMCP par la loi de 2009, Parcs urbains par la loi de 2005). Aucune AMCP n'a été classée à ce jour au titre de la loi de 2009.

La gestion des AP en Tunisie est avant tout d'ordre étatique. Deux entités jouent un rôle prépondérant :

- Le ministère de l'Agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche via principalement la **Direction Générale des Forêts (DGF)** et le réseau déconcentré des Commissariats Régionaux de Développement Agricole (CRDA). La DGF a le quasi monopole en matière de parcs nationaux ou

de réserves naturelles (qui représentent les deux grandes catégories d'espaces protégés en Tunisie). Elle en assure le financement en investissement et en exploitation – dont les coûts de fonctionnement des aires protégées terrestres du domaine forestier.

- **L'Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral (APAL)** : créée par la loi 95-72 du 24 juillet 1995. Exécute la politique de l'Etat dans le domaine du littoral et du domaine public maritime en particulier. L'article 22 de la loi n°2009-49 de 2009 confie à l'APAL la gestion des AMCP, qui doit pour ce faire « nommer un administrateur » (art. 26).

Parmi les autres institutions ou organisations concernées par la gestion des aires protégées en Tunisie, il est utile de mentionner les suivantes :

- Le Ministère de l'Environnement (ME) via la Direction Générale de l'Environnement et de la Qualité de Vie (DGEQA) : Est responsable de la politique de financement des aires protégées (recherche des financements internationaux –bilatéral et multilatéral / finance les parcs urbains), participe aux études et tente d'asseoir une gestion durable des aires protégées,
- L'Agence Nationale de Protection de l'Environnement (ANPE) : Gèrerait ainsi les parcs de Nahli, d'El Mourouj et de Farhat Hached (Parcs urbains du Grand Tunis),
- L'Agence de Mise en Valeur du Patrimoine et de Promotion Culturelle (AMVPPC) : Gestion économique des sites culturels ayant une composante naturelle.

Que ce soit au titre de la législation générale ou sectorielle, la Direction Générale des Forêts et l'Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral, peuvent s'appuyer sur plusieurs outils pour mobiliser le secteur privé dans la gestion des aires protégées. Cependant l'absence de loi-cadre sur les AP et la superposition de législations sectorielles et générales, notamment en matière de concessions, peut rendre le dispositif juridique peu lisible pour les opérateurs.

Au titre de la loi n°2015-49 du 27 novembre 2015 relative aux contrats de partenariats public-privé, DGF et APAL seront susceptibles de conclure des **contrats de partenariat** avec des opérateurs privés, une fois les décrets d'application pris. Peuvent y avoir recours l'Etat, les collectivités locales, les établissements et les entreprises publiques ayant obtenu l'accord préalable de leur autorité de tutelle pour conclure le partenariat. Le paiement est réalisé par la personne publique : partenariat en mode disponibilité (type contrat de partenariat à la française). Le PPP peut être proposé par une personne privée. Pas de durée fixée mais non renouvelable. Constitution de droits réels pour la société de projet sur les ouvrages (La constitution de droits réels permet à l'investisseur de présenter les ouvrages comme garanties auprès d'établissements financiers). En cas de litige, recours à l'arbitrage possible. Principe de l'appel à concurrence mais possibilité de dialogue compétitif ou négociation directe. Il manque à ce jour les décrets d'application (mentions obligatoires du contrat de partenariat –article 18- création d'un conseil stratégique PPP – article 37 - l'Instance générale des PPP – article 38- au sein de la Présidence du Gouvernement).

Afin de faciliter le développement des PPP en Tunisie, les autorités tunisiennes ont élaboré en 2008 une loi-cadre sur les **concessions** ; la loi n°2008-23 relative au régime des concessions, puis en 2015 une loi-cadre relative aux contrats de PPP (entendu comme un contrat de partenariat en droit français où le partenaire privé est rémunéré par la personne publique – donc n'incluant pas le modèle concession). L'article 43 stipule que « les dispositions de la présente loi s'appliquent à toutes les concessions sans préjudice des textes sectoriels en vigueur y afférents ». Le décret d'application n°2013-4631 modifiant et complétant le décret de 2010 permet aux opérateurs publics de disposer d'un cadre juridique clair concernant les conditions et modalités d'octroi de concessions. La définition de la concession est assez large, couvrant non seulement la concession « traditionnelle » (délégation de service public) mais aussi les BOT (construction, exploitation et transfert). La

concession est donc aussi bien considérée comme une opération de délégation de la gestion d'un service public, que comme une opération d'utilisation et d'exploitation du domaine ou des outils publics. Elle peut également porter sur les constructions et les ouvrages nécessaires à l'exécution de l'objet du contrat. L'affermage est lui aussi assimilé à une concession dans cette définition large. Le concessionnaire a droit à une contrepartie à son profit, provenant des usagers, dans les conditions fixées par le contrat. La loi prévoit la création d'une Unité de Suivi des Concessions (USC) auprès du Premier Ministre (Décret 2008-2965 du 8 septembre 2008) chargée d'évaluer les projets de concessions, d'émettre des avis et de suivre les conditions et procédures d'octroi.

La Direction Générale des Forêts a également la capacité de développer des partenariats variés avec la société civile au titre de législation sectorielle. La DGF a ainsi des prérogatives importantes en matière de concessions forestières. Si la loi 88-20 du 13 avril 1988 portant refonte du code forestier ne prévoyait la possibilité d'attribuer des concessions que dans des cas limités (production de plants forestiers et semi forestiers, développement sylvo-pastoral, aménagement cynégétique), la loi 2005-13 du 26 janvier 2005<sup>34</sup> a introduit de nouvelles dispositions qui ouvrent la voie au développement de concessions dans le cadre de projets écotouristiques. Le dispositif semble peu utilisé : seules deux concessions semblent avoir été initiées à ce titre, et en dehors d'aires protégées<sup>35</sup>. L'absence de lignes directrices au niveau de la DGF et surtout la lourdeur des procédures semblent être des facteurs explicatifs. Il est à noter que l'octroi d'autorisations des occupations temporaires (AOT) dans le domaine forestier de l'Etat semble impossible dans les parcs nationaux et les réserves naturelles<sup>36</sup>.

A partir de 2010, les décrets de création des parcs nationaux incluent un dispositif explicite donnant la possibilité de conclure des **conventions de gestion**.

---

<sup>34</sup> Loi 2005-13 du 26 janvier 2005 portant refonte du code forestier

<sup>35</sup> Arrêté du ministre de l'agriculture et des ressources hydrauliques du 25 mars 2011 portant approbation du contrat de concession et du cahier des charges relatifs à la réalisation et à l'exploitation d'un projet touristique et écologique dans le domaine forestier de l'Etat (JORT n°21 du 29 mars 2011, p.396) et arrêté du ministre de l'agriculture et des ressources hydrauliques du 12 mars 2008 portant approbation du contrat de concession et du cahier des charges relatifs à la réalisation et à l'exploitation d'un projet écotouristique dans le domaine forestier de l'Etat (JORT n°23 du 18 mars 2008, p.983)

<sup>36</sup> Arrêté du Ministre de l'agriculture et des ressources hydrauliques du 29 juin 2006 fixant les conditions d'octroi des autorisations des occupations temporaires dans le domaine forestier de l'Etat (JORT n°54 du 7 juillet 2006, p.1838)

#### Loi n°2005-13 du 26 janvier 2005

Article 75 (nouveau) : « Sous réserve des dispositions relatives aux droits d'usage en terrains forestiers, le ministre chargé des forêts peut accorder des autorisations d'occupation temporaire et des concessions du domaine forestier de l'Etat pour cause d'utilité publique, de développement sylvo-pastoral, d'exercice d'activités **ou de réalisation de projets compatibles avec la forêt et sauvegardant sa vocation initiale et sa durabilité.** (...) La durée maximale de la concession est fixée à trente ans renouvelables par périodes de cinq ans. Le contrat de concession est établi entre le bénéficiaire et le ministre chargé des forêts. Les conditions et les règles techniques d'exploitation sont fixées conformément à un cahier des charges joint au contrat. Le contrat de concession et le cahier des charges sont approuvés par arrêté du ministre chargé des forêts. »

#### Décrets de création des parcs nationaux à partir de 2009<sup>1</sup>

Article 3 : «Le parc national est géré conformément aux dispositions du code forestier en vigueur par les services forestiers compétents relevant du ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche. Toutefois, **certaines opérations de gestion peuvent être confiées à des personnes physiques ou morales privées**, selon une convention conclue entre le ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche et les personnes concernées et précisant les responsabilités des deux parties. »

L'APAL a également des prérogatives importantes en matière de concessions au titre de législations sectorielles. Au titre de la loi n°2009-49 du 20 juillet 2009 relative aux aires marines et côtières protégées, qui confie à l'APAL la gestion des aires marines et côtières protégées, celle-ci peut, après l'aménagement de l'aire, « confier son exploitation sous forme de **concession ou d'occupation** temporaire ou sous toutes autres formes d'exploitation, à une entreprise publique ou privée ou à une association constituée conformément à la législation en vigueur, après avis du gouverneur de la région concernée et approbation du ministre chargé de l'environnement» (article 22). L'APAL peut également accorder des concessions dans le cadre de sa mission de gestion du domaine public maritime depuis 2009. L'utilisation privative du domaine public maritime est permise soit sous forme d'occupation temporaire soit sous forme de concession. Cependant, lorsqu'il y a lieu de réaliser des ouvrages ou des installations fixes dans la mer ou à sa proximité, l'autorisation ne peut être accordée que sous forme de concession fixant notamment la durée de l'occupation et le montant de la redevance. Un cahier des charges annexé au contrat de concession, précisera notamment les conditions d'exécution des ouvrages ou installations ainsi que le mode d'exploitation, et ce, après avis de la collectivité locale concernée (Art 25). Cette concession ne pourra être accordée que pour une durée maximale de trente ans et dans le cas où il est stipulé qu'elle peut être prorogée tacitement, elle sera renouvelée toutes les fois pour une durée de deux ans. Le contrat de concession ainsi que le cahier des charges sont approuvés par décret pris sur proposition du ministre chargé de l'Environnement, après avis des ministres chargés de l'Agriculture, des Domaines de l'Etat, de l'Equipement et de la Santé Publique<sup>37</sup>. Une dizaine de contrats de concessions auraient été conclus à ce titre depuis 2001 (construction et exploitation d'un port de plaisance, parking public) mais aucun au sein d'un espace protégé. Enfin, dans le cadre de la gestion, la conservation, et la préservation des terres qui sont mises à sa disposition, l'APAL « peut transférer l'exploitation des espaces

<sup>37</sup> Loi 95-73 du 24 juillet 1995 (modifié par la loi n°2005-33) relative au domaine public maritime

aménagés à un établissement public ou privé ou à une association autorisée dans le cadre d'un accord fixant notamment la contrepartie financière et sur la base d'un cahier des charges qui fixe les usages, les modes de gestion et de préservation et les travaux autorisés qui contribuent obligatoirement à la réalisation » de ses objectifs (Article 7 de la loi n°95-72 du 24 juillet 1995 portant création de l'Agence).

Il est à noter que l'Etat, via notamment l'Agence Nationale Pour l'Environnement (ANPE) et les collectivités locales ont aussi la capacité d'établir des concessions pour la gestion des parcs urbains dans le cadre de la loi n°2005-90 du 3 octobre 2005 relative aux parcs urbains.

## TURQUIE

### Sources juridiques

- Loi forestière n°6831 de 1956,
- Loi n°2863 du 23 juillet 1983 relative à la protection des biens naturels et culturels,
- Loi n°2873 du 9 août 1983 relative aux parcs nationaux,
- Décret-loi n°644 relatif à l'établissement et aux fonctions du Ministère de l'Environnement et de la Planification Urbaine,
- Décret-loi n°645 du 29 juin 2011.

Il y aurait aujourd'hui 3 049 aires protégées en Turquie incluant les catégories prévues par la loi de 1983 relative aux parcs nationaux (parcs nationaux, parcs naturels, réserves naturelles et monuments naturels) ainsi que d'autres catégories comme les aires spécialement protégées, les sites naturels et les zones humides<sup>38</sup>. Le premier parc national a été établi en 1958 en Anatolie (Yozgat National Forest Park).

Il existe deux entités publiques principales qui se partagent les responsabilités pour formuler et mettre en œuvre les politiques de conservation et assurer le développement et la gestion des aires protégées :

- Le **Ministère de la Forêt et de l'Eau** (*Ministry of Forestry and Water Affairs*) via la Direction Générale de la Conservation de la Nature et des Parcs Nationaux (*General Directorate of Nature Conservation and National Park - GDNCNP*) qui a la responsabilité de la majeure partie des aires protégées.
- Le **Ministère de l'Environnement et de la Planification Urbaine** (*Ministry of Environment and Urbanization*) via la Direction Générale pour la Protection des Biens Naturels (*General Directorate for the Protection of Natural Assets – GDPNA*) qui a la responsabilité de gestion depuis 2011 de 16 aires spécialement protégées (Sous la responsabilité d'une autorité pour la protection des aires spécialement protégées) et de 1 273 sites naturels (Sous la responsabilité avant 2011 du ministère de la Culture et du Tourisme).

Le budget affecté à la gestion des parcs nationaux par la Direction Générale de la Conservation de la Nature et des Parcs Nationaux provient en partie des revenus issus de la gestion des parcs (droits d'entrée, frais de camping ou d'hébergement, loyers perçus dans le cadre de mise à disposition d'équipements à des opérateurs pour leur exploitation auprès du grand public : plages, parasols, alimentation). La GDNCNP arriverait depuis mars 2014 à couvrir 30% de son budget via les revenus issus des parcs qu'elle gère. Un point particulièrement

<sup>38</sup> 5ème rapport national, République de Turquie, Convention sur la Biodiversité Biologique (NU), Août 2014

incitatif pour le développement de ces sources de revenus est la possibilité récemment donnée par la législation d'allouer les revenus perçus à la gestion du parc national<sup>39</sup>.

Le Ministère de la Culture et du Tourisme conserve un rôle en matière de protection des biens culturels. Les concessions au sein des parcs nationaux seraient largement répandues, plus particulièrement au sein des parcs qui reçoivent un niveau élevé de touristes (comme le parc national d'Uludag où se trouve une station de sports d'hiver et qui a été visité par plus de 5 millions de personnes entre 2004 et 2011).

---

<sup>39</sup> Başak Dessane, E. 2015. Feasibility assessment of potential sustainable financing mechanisms for Kaş- Kekova SEPA, Turkey. Commissioned by WWF Mediterranean. 52 pages.

# Pistes pour une approche méthodologique<sup>40</sup>

---

Le temps et les moyens accordés à la présente étude n'ont pas permis de produire une analyse détaillée des méthodologies employées par les entités publiques qui ont eu recours à des systèmes de gestion déléguée. L'objectif ici est de donner quelques pistes clefs pour nourrir l'échange prévu dans un second temps avec les gestionnaires d'aires protégées. Il s'agit de poser les bases d'un processus de concession en ce qui concerne les activités économiques qui bénéficient des ressources écosystémiques selon le modèle de San Parks en Afrique du Sud. Le modèle du PPP dans ce cadre est celui de la concession avec rémunération de l'opérateur auprès des usagers.

Le modèle de San Parks consiste à faire de la commercialisation de produits écotouristiques l'axe majeur des stratégies de conservation. Les ressources générées par la vente de produits et services écotouristiques permettent dans le cadre d'un cercle vertueux de financer les mesures de protection de la biodiversité. Dans la région du Sud et de l'Est de la Méditerranée, la Jordanie, à travers la Société Jordanienne pour la Conservation de la Nature, a adopté une approche similaire. Cette approche semblerait plus adaptée que celle d'African Parks dans un premier temps pour renforcer l'effectivité des aires protégées dans la région. En effet elle permettrait de développer au sein des entités publiques compétentes une culture de partenariat avec le secteur privé qui fait aujourd'hui généralement défaut et pourrait par ailleurs être un levier efficace pour faciliter l'émergence d'opérateurs privés expérimentés en matière d'écotourisme. Ces deux préalables semblent nécessaires pour l'aboutissement à terme d'un contrat de partenariat qui viserait à transmettre également au prestataire privé une mission supplémentaire de préservation de la biodiversité.

Un contrat de concession selon ce modèle consiste à confier à un opérateur privé la construction et l'exploitation d'installations touristiques dans un parc national pendant une période d'environ 20 ans. L'opérateur privé réalise par exemple les investissements nécessaires pour exploiter des hébergements existants, les rénover ou en construire de nouveaux. Il se voit reconnaître un droit d'usage commercial exclusif d'un espace délimité au sein de l'AP (comprise généralement entre 5000 et 15000 hectares en fonction de la superficie de l'AP). En contrepartie de ce droit d'exploitation le concessionnaire paie une redevance à l'entité concédante, à qui revient à l'issue du contrat la propriété de l'ensemble des ouvrages exploités.

Le mécanisme contractuel est celui d'un contrat de concession. Ce dernier donne au concessionnaire le droit d'occuper et d'exploiter commercialement des ouvrages touristiques sur une partie de la superficie du parc en lui imposant des obligations financières, environnementales, sociales et éventuellement autres. Des pénalités sont prévues en cas de non respect de ces obligations qui peuvent aboutir in fine à la dénonciation du contrat de la part de l'entité concédante. A la différence du modèle d'African Park, la mission de protection de la biodiversité sur le site continue à être intégralement assuré par l'entité concédante. Il est par ailleurs notable que San Parks vise également à favoriser dans le cadre des concessions qu'elle octroie le renforcement des capacités et l'augmentation des revenus des communautés vivant au sein des parcs ou dans leur voisinage.

---

<sup>40</sup> Les informations qui suivent dans le cadre du présent chapitre sont essentiellement et principalement issues d'une communication faite par M. Peter Fearnhead, responsable du développement commercial de San Park, lors du 5ème Congrès mondial des Parcs de Durban en Septembre 2003 : Peter Fearnhead. 2013. Commercial Tourism Concessions : a means of generating income for South African National Parks, Vth World Parks Congress : Sustainable Finance Stream

Les étapes suivantes correspondent à la méthodologie mise en place par San Parks en matière de concessions d'écotouristiques. Le processus juridique s'apparente à un appel d'offre restreint en droit français. Les grandes étapes sont à adapter en fonction des processus de sélection prévue dans le cadre des réglementations nationales.

Si la procédure d'appel d'offre, prévue par la plupart des législations nationales, garantit en principe la transparence et l'optimisation du processus de sélection, ce dernier doit tenir compte des objectifs identifiés. En effet, si le principal objectif est d'optimiser les ressources pour la gestion de l'aire protégée, alors la concession envisagée devrait être attribuée sur la base d'une procédure d'appel d'offre. Si par contre l'objectif est de parvenir à l'augmentation des revenus des populations vivant aux alentours de l'aire protégée, alors la concession devrait être attribuée à ces communautés.

Aussi, pour permettre au pouvoir adjudicateur d'établir un cahier des charges assorti d'un prix convenable (dans le cas d'une rémunération totale ou partielle par la personne publique, ou même dans le cas d'une concession), il peut s'avérer nécessaire comme il n'y a pas d'opérations analogues de discuter en amont avec les soumissionnaires. Le fait d'aborder les diverses solutions possibles durant la procédure de passation des marchés permet aux pouvoirs publics d'affiner leurs exigences et d'identifier la solution qui présente le meilleur rapport coût-résultats. Cette procédure est possible dans le cadre des nouvelles lois de PPP (Maroc).

#### **Etape 1 : Déterminer le contenu de la future concession**

Cette première phase inclut la sélection des ouvrages et des zones à concéder, l'établissement de leur relevé cartographique, l'identification des capacités de portage et du cadre juridique, l'élaboration du contrat et des lignes directrices en matière environnementale, définir l'approche en termes de renforcement des capacités locales et d'action sociale, et étudier la bancabilité du projet de concession pour en établir la viabilité et les loyers minimums envisageables.

L'ensemble de ces points pourrait être repris lors de l'élaboration de plans d'affaires pour les AP qui accompagneraient les plans de gestion. Dans la région du Sud et de l'Est de la Méditerranée, l'expérience égyptienne, jordanienne ou même libanaise dans ce cadre pourrait, à travers des réseaux comme MedPan, permettre d'encourager à la systématisation de tels plans pour les AP présentant un intérêt touristique (principalement les catégories II, III et V).

#### **Etape 2 : Note d'information et appel à candidature**

Lors de cette étape, San Parks publie un dossier de consultation destiné au public et à des investisseurs potentiels. Le dossier contient les informations de base détaillées sur les ouvrages et zones proposés en concession, leur localisation, superficie et caractéristiques principales, ainsi que les informations sur le processus de sélection du concessionnaire. Les investisseurs potentiels sont invités à manifester leur intérêt et à fournir des premières informations de base.

#### **Etape 3 : Sélection des candidatures**

L'objectif de cette étape est double : d'abord s'assurer que les investisseurs potentiels disposent de la capacité financière et de l'expérience suffisante en matière d'écotourisme pour exploiter les ouvrages proposés à la concession (écologie, centre de visiteurs, restaurant, installations sportives...), ensuite pour s'assurer d'un seuil minimal de concurrence (entre 2 et 6 potentiels soumissionnaires). Le critère relatif au renforcement des capacités des acteurs locaux n'est pas exposé au cours de cette étape

Au cours de cette étape, l'entité concédante évalue donc l'aptitude du candidat à exercer son activité professionnelle et ses capacités économiques et financières. Les principaux critères pris en compte sont :

- La capacité financière : la valeur des actifs exigée par San Parks était en 2003 de l'ordre de 20 millions de Rands Sud-Africains (environ 2 millions d'euros à l'époque). Si la société est récente, elle peut remplir ce critère en incluant la valeur des actifs de sa société mère ou de ses partenaires pondérée en fonction de leur participation. La société doit également être solvable.
- L'expérience en matière d'écotourisme : en matière d'écologie, San Parks demandait en 2003 une expérience prouvée par le candidat pour l'exploitation d'une installation comprenant au moins 30 lits pendant 3 ans. Pour une société nouvelle, l'expérience peut être évaluée au regard de celles de sa société mère ou de ses partenaires.

#### **Etape 4 : Appel d'offre**

L'entité concédante transmet aux candidats sélectionnés l'appel d'offre qui permet à l'ensemble des candidats d'avoir accès aux mêmes informations détaillées relatives à l'objet et les modalités de la concession envisagée : description des installations physiques, données écologiques, cadre juridique relative aux concessions.

Le projet de concession est également présenté lors de conférences au cours desquelles le contrat de concession est distribué et discuté en détails avec les candidats. Ces derniers peuvent poser des questions écrites dont les réponses sont distribuées à l'ensemble des candidats.

Le contrat de concession devrait être finalisé au cours de cet échange avec les candidats et les soumissionnaires sont invités à inclure au sein de leur offre un exemplaire du contrat de concession signé.

#### **Etape 5 : Sélection des offres**

Le processus et les critères de sélection des offres sont détaillés dans le dossier de consultation. La sélection se fait dans le cadre d'une procédure classique des marchés publics. L'offre contient une offre technique et une offre financière. Dans le cas de San Park, la première comprend les documents suivants :

- a. Une copie signée du contrat de concession
- b. Toutes les informations relatives à la société ou au consortium soumissionnaire
- c. Un document signé par le représentant légal de la société soumissionnaire et confirmant des engagements pris par le concessionnaire, notamment dans le cadre du processus préalable de sélection des candidats
- d. 3 copies d'une proposition de développement et environnementale conformément aux lignes directrices établis dans le dossier de consultation
- e. 3 copies d'un plan d'affaire
- f. 3 copies d'une proposition en termes de renforcement de capacité des acteurs locaux
- g. Une offre

## CONTENU DU CONTRAT DE CONCESSION

Le contrat de concession couvre l'ensemble des aspects d'une opération commerciale dans une aire protégée. Il inclut les composantes suivantes<sup>41</sup> :

- Cadre général de la concession
- Qualifications du concessionnaire
- Aspects légaux
- Aspects financiers
- Aspects environnementaux
- Aspects sociaux (renforcement de capacité)

En annexe, un exemple de contrat de partenariat public-privé conclu par SanParks pour concéder l'exploitation de l'activité de descente en rappel au sein du parc national de table mountain.

## LEÇONS APPRISES

1. Des sites de bonne qualité permettent d'attirer des opérateurs de bonne qualité et d'obtenir des offres de bonne qualité (au niveau financier et du renforcement de capacité).
2. Des opérateurs de bonne qualité sont nécessaires pour obtenir une prestation rapide et responsable et atteindre les objectifs financiers et en termes de renforcement de capacité. L'étape de pré-qualification doit permettre d'éliminer les opérateurs de faible qualité.
3. Lorsqu'ils y sont encouragés, les opérateurs peuvent proposer des solutions imaginatives et de grande portée en matière de renforcement de capacité.
4. Une gestion équilibrée du contrat est essentiel pour garantir le succès du processus dans le temps.
5. Une certaine flexibilité est requise en matière de régulation environnementale sans toutefois mettre en cause les standards établis.

<sup>41</sup> Contenu détaillé : Peter Fearnhead. 2013. Commercial Tourism Concessions : a means of generating income for South African National Parks, Vth World Parks Congress : Sustainable Finance Stream

# Analyse SWOT

Forces	Opportunités
<p>Législations nationales en matière d'AP</p> <p>Expertise technique forte au sein des admin. locales</p> <p>Initiatives de co-gestion avec la société civile</p> <p>Expériences de PPP dans le domaine maritime</p>	<p>Expertise en matière de gestion déléguée (Jordanie, Egypte, Turquie, Europe du Sud)</p> <p>Expertise internationale (PNUD, Banque Mondiale)</p> <p>Nouveaux outils PPP des législations récentes</p> <p>Nouveau cadre juridique pour les AP (Maroc)</p> <p>Mécanismes des conventions de gestion (Maroc, Tunisie)</p> <p>Réseau MedPan ou UICN</p> <p>Emergence d'un tourisme durable</p>
Faiblesses	Menaces
<p>Culture de partenariats avec le secteur privé faible au sein des administrations compétentes</p> <p>Manque de lignes directrices internes</p> <p>Lourdeur des procédures de PPP</p> <p>Cadre juridique insuffisant en matière d'écotourisme</p> <p>Absence d'autonomie budgétaire des AP</p> <p>AP faiblement structurées</p>	<p>Absence d'opérateurs privés au niveau local</p> <p>Instabilité gouvernementale</p> <p>Situation sécuritaire pèse sur l'attractivité d'un écotourisme à haute valeur ajoutée s'adressant à une clientèle internationale et européenne</p>

## Recommandations pour la suite du projet

---

Dans le cadre de développement de partenariats avec le secteur privé en mode PPP pour la gestion d'aires protégées dans la région du Sud et de l'Est de la Méditerranée, il semblerait opportun dans un premier temps de renforcer l'externalisation de l'exploitation d'ouvrages ou d'activités économiques pour augmenter le volume d'affaires liées à ces activités au sein des AP et ainsi générer des revenus supplémentaires pour les entités en charge de la conservation de ces AP.

Le développement de concessions écotouristiques au sein des AP de la région peut en effet s'appuyer sur des pratiques existantes (Jordanie et Egypte), et sur des cadres juridiques favorables (Tunisie et Maroc). L'exemple jordanien illustre l'intérêt de s'appuyer sur le savoir-faire, la réactivité au marché et les capacités d'innovation d'opérateurs privés pour maximiser les ressources issues de l'exploitation d'activités touristiques.

La multiplication des pratiques partenariales entre les entités publiques en charge des AP et les opérateurs privés pourrait à terme favoriser l'émergence de partenariat public-privé qui inclurait également délégation au prestataire de partie ou totalité de la mission de conservation du site (modèle African Parks). Cependant un tel modèle partenarial semble aujourd'hui difficile à appliquer du fait entre autres d'une incertitude juridique sur l'applicabilité d'un tel modèle, de la résistance déjà forte des administrations compétentes à l'ouverture partenariale vers le privé et du besoin préalable d'identifier des opérateurs privés potentiels sur les marchés locaux.

Il est toutefois particulièrement nécessaire d'être prudent car si le recours à des concessions touristiques au sein des AP peut constituer une opportunité majeure pour générer des ressources supplémentaires en matière de conservation, elle n'en pose pas moins un challenge important pour les entités publiques gestionnaires d'AP. La relation partenariale nécessite chez ces derniers une capacité de contrôle et d'évaluation qui requiert moyens et savoir-faire. Il est possible de s'interroger sur la capacité de ces entités à remplir leur mission de contrôle eu égard aux difficultés actuelles qu'elles rencontrent pour assumer leur mission de police environnementale. Par ailleurs il est à ce jour également peu probable que l'augmentation des recettes générées au sein des AP entraîne l'augmentation automatique et proportionnée des moyens budgétaires affectés à la conservation étant donné l'absence d'autonomie budgétaire des entités responsables. Sur ce dernier point, il serait opportun de poursuivre l'analyse du cadre juridique ou réglementaire mis en place en Turquie par la GDNCNP pour obtenir l'affectation des revenus issus des parcs qu'elle gère à son budget.

Afin de compléter l'étude d'opportunité de la mise en place de concessions touristiques au sein des AP dans la région du Sud et de l'Est de la Méditerranée, le Plan Bleu devrait notamment :

- **Pour la sélection des partenaires** : Identifier les politiques internes en matière de gestion déléguée, et plus particulièrement de concessions dans le domaine de l'éco-tourisme (ce qui implique au préalable une définition partagée de ce qu'on entend par écotourisme), au sein des entités publiques identifiées dans le présent rapport afin de repérer les administrations souhaitant jouer un rôle pilote au sein de cette initiative.

Il s'agirait de cibler en priorités les entités publiques disposant à la fois d'une relative autonomie institutionnelle et organisationnelle et de moyens juridiques et techniques pour développer des concessions au

sein des AP dont elles ont la charge (APAL en Tunisie – sous réserve de la reconnaissance légale d'AMCP à moyen terme, le HCEFLCD au Maroc et l'AEAE en Egypte par exemple).

- **Pour la sélection des sites** : Identifier avec les entités les plus réactives des premiers sites pilotes. Les critères suivants pourraient être parmi ceux pris en compte pour la sélection des sites : niveau de structuration de l'AP élevé, existence d'un plan de gestion, potentiel du marché en matière d'écotourisme évalué, existence d'un plan d'affaires, entités gestionnaires sur le terrain dotés des compétences et moyens à même de contrôler les concessions envisagées, existence ou non d'opérateurs locaux susceptibles de prendre en charge la concession.

Il paraît préférable de se focaliser dans un premier temps sur les AP proche de l'autonomisation et d'expérimenter des premières délégations à des prestataires privées sur des ouvrages ou activités économiques déjà établis et dont la gestion par un opérateur privé pourrait permettre d'amplifier le volume et les revenus. C'est par contre également dans ce cas qu'il sera davantage nécessaire pour l'entité publique d'évaluer son intérêt réel de renoncer à une exploitation directe.

### Parmi les acteurs à impliquer pour la suite du projet

Nom	Pays	Intérêt potentiel pour la suite
IUCN Méditerranée	Espagne (Malaga)	Principal réseau dans le domaine des AP. Appui nécessaire pour mobiliser les partenaires locaux, les expertises techniques nécessaires au niveau local et international et organiser la diffusion des bonnes pratiques en matière de gestion déléguée
MedPAN	France (Marseilles)	Principal réseau méditerranéen dans le domaine des AMCP. Appui pour mobiliser les partenaires locaux et des expertises techniques spécifiques aux AMCP
CAR/ASP (Centre d'activités régionales des aires spécialement protégées)	Tunisie (Tunis)	Forte expérience en termes de gestion des aires protégées dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée.
WWF Méditerranée	Italie (Rome)	Partenaire ONG qui apporte un appui technique et financier à des gestionnaires d'AP sur le pourtour méditerranéen. Mobilisable sur
SanPARK		Leader international en matière de commercialisation comme stratégie de conservation. Mobilisable pour une expertise technique auprès des entités publiques de la région du Sud et de l'Est de la Méditerranée
PNUD	Etats-Unis	A élaboré un guide pour la mise en place de concessions touristiques au sein des AP destiné aux gestionnaires d'AP. Devrait disposer sur la base de ce guide d'une ingénierie de formation mobilisable sur la région méditerranéenne

<b>Société Royale pour la Conservation de la Nature</b>	Jordanie (Amman)	Même si son statut particulier en fait un modèle difficilement applicable dans les autres pays de la région, c'est le leader régional dans le domaine de la commercialisation comme stratégie de conservation. Expérience forte dans le domaine de l'écotourisme. Mobilisable pour appuyer l'élaboration de plans d'affaires dans les AP de la région et diffuser une culture entrepreneuriale forte en matière d'écotourisme
<b>AEAE</b>	Egypte (Le Caire)	Principal entité publique de la région pour la pratique de concessions touristiques au sein d'AP. Peut être leader pour le développement d'initiatives pilote. Projet existe de transformer l'AEAE en agence autonome mais contexte institutionnel et politique en Egypte semble
<b>APAL</b>	Tunisie	Institution en charge des AMCP tunisienne. L'APAL peut être un partenaire pilote en Tunisie. L'Agence dispose d'un cadre juridique particulièrement favorable et lisible pour le développement de PPP dans le cadre des AMCP, d'une relative autonomie organisationnelle et financière et d'une expérience en matière de concession sur le domaine public
<b>DGF</b>	Tunisie	Principale institution en charge des AP terrestres en Tunisie. Expertise importante et cadre juridique favorable pour le développement de projets écotouristiques au sein des parcs nationaux.
<b>HCEFLCD</b>	Maroc	Principale institution en charge des AP au Maroc. A développé de nombreux partenariats avec les associations de la société civile dans le cadre de subventions (participation à des actions de valorisation des AP, coopératives, études scientifiques, sensibilisation...). Pourrait avoir déjà expérimenté des PPP en mode concessions.
<b>Ministère de la forêt et de l'eau</b>	Turquie	Responsabilité principale en matière d'AP en Turquie. Il existerait de nombreuses initiatives en matière de concessions touristiques au sein de parcs nationaux en Turquie.
<b>Ministère du Tourisme</b>	Ensemble des pays cibles	Le développement de concessions touristiques au sein des AP est lié à au développement d'une politique en matière d'écotourisme sur les territoires concernées. Les ministères du tourisme pourraient participer à l'élaboration de définitions et standards partagée en matière d'écotourisme.

# Bibliographie

---

- Saporiti, Nico. 2006. *Managing National Parks : How Public-Private Partnerships Can Aid Conservation*. Viewpoint: Public Policy for the Private Sector; Note No. 309. World Bank, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11185> License: CC BY 3.0 Unported.
- Borrini-Feyerabend, G., N. Dudley, T. Jaeger, B. Lassen, N. Pathak Broome, A. Phillips et T. Sandwith (2014). *Gouvernance des aires protégées : de la compréhension à l'action*. Collection des lignes directrices sur les meilleures pratiques pour les aires protégées N°20, Gland, Suisse: IUCN. xvi + 124pp. ISBN: 978-2-8317-1653-4.
- N. Beaussé, M. Gonnet. 2012. *Partenariats public-privé en Méditerranée : état des lieux et recommandations pour développer les PPP dans le financement de projets dans le Sud et l'Est de la Méditerranée*. Collection Construire la Méditerranée. Institut de Prospective Economique du monde Méditerranéen (IPEMED).
- Thompson, A., Massyn, P.J., Pendry, J., Pastorelli, J. 2014. *Tourism Concessions in Protected Natural Areas: Guidelines for Managers*. United Nations Development Programme, p. 26
- A.Sheata, 2013. *Towards protected areas financing Policy and strategy*. Nature Conservation Sector. Ministry of State for Environmental Affairs.
- Gabriel C., Lagabrielle E., Bissery C., Crochelet E., Meola B., Webster C., Claudet J., Chassanite A., Marinesque S., Robert P., Goutx M., Quod C. 2012. *Statut des Aires Marines Protégées en mer Méditerranée*. MedPAN & CAR/ASP. Ed: MedPAN Collection. 260 pp.
- Lausche, Barbara. (2011). *Guidelines for Protected Areas Legislation*. IUCN, Gland, Switzerland. xxvi + 370 pp.
- M. Ismed. *Les partenariats public-privé dans la région MENA*. Manuel pour les décideurs publics. OCDE
- Ghariani F., 2012. *Étude sur les mécanismes de financement durables et réalisation d'un business plan pour l'aire protégée marine et côtière de Cap Negro-Cap Serrat*. Commandée par WWF MedPO. 30 pp. + annexes.
- W. Ferchichi. 2011. *Evaluation du cadre juridique et institutionnel relatif à l'écotourisme et aux aires protégées en Tunisie*. AECID. Ministerio de asuntos exteriores y de cooperacion.
- W. Ferchichi. 2010. *Etude de la législation sur les aires protégées en Tunisie*. Rapport de synthèse. Direction Générale de l'Environnement et de la Qualité de la Vie, Ministère de l'environnement et du développement durable.
- L. Sbaï. 2012. *Evaluation du cadre juridique et institutionnel relatif à l'écotourisme et aux aires protégées au Maroc*. AECID. Ministerio de asuntos exteriores y de cooperacion.
- Arturo López y Sira Jiménez. 2006. *Sources de nancement durables pour les aires protégées de la Région Méditerranéenne*. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni, Fundación Biodiversidad, Madrid, Espagne et Agencia Española de Cooperación Internacional du Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Madrid, Espagne. 144 pages.
- Binet, T., Diazabakana, A., Hernandez, S. 2015. *Financement durable des Aires Marines Protégées en Méditerranée : analyse financière*. Vertigo Lab, MedPAN, RAC/SPA, WWF Méditerranée. 118 pp.

# Annexe 1 : Liste des personnes consultées

---

## *Ordre chronologique*

**M. Maher Mahjoub**, Coordinateur du programme Afrique du Nord, Centre de coopération méditerranéenne, Union Internationale pour la Conservation de la nature, Espagne.

**Mme Chloë Webster**, Responsable Scientifique de l'association MedPAN, Réseau des gestionnaires d'aires marines protégées en Méditerranée, France

**M. Ludwig Liagre**, Consultant international, GEICO, France

**M. Youssef Saadani**, ancien Directeur Général des Forêts, Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche – Tunisie

**Mme Catherine Piante**, Chargée de programme, Initiative Marine Méditerranéenne, WWF France

**M. Eray Carglayan**, Chargé de projet, WWF Turquie

**Mme Marina Gomei**, Chargée de projets, WWF Méditerranée, Italie

**Mme Céline Daméry**, DE&I, Conservatoire du littoral, France

**M. Nasr Al-Tamimi**, Société Royal pour la Conservation de la Nature, Wild Jordan, Jordanie

**Mme Souha El Asmi**, Chargée de projet MedMPAnet, CAR/ASP, Tunisie

**Mme Karine Verrière**, Juriste, Proparco

**M. Christophe Du Castel**, Chargé de projets, département ARB, Agence Française de Développement.

**M. Emmanuel Fourmann**, Chargé de projet, département ARB, Agence Française de Développement

## Annexe 2 : Catégories UICN des Aires Protégées

---

Catégorie d'aire protégée	Dénomination	Objectif principal de gestion
Ia	Réserve naturelle intégrale	Fins scientifiques
Ib	Zone de nature sauvage	Protection des ressources sauvages
II	Parc territorial	Protection des écosystèmes et fins récréatives
III	Monument naturel	Préservation d'éléments naturels particuliers
IV	Aires de gestion des habitats ou des espèces	Conservation des habitats et des espèces
V	Paysage protégé	Conservation de paysage et/ou fins récréatives
VI	Aire protégée de ressources naturelles gérées	Utilisation durable des écosystèmes naturels

## **Annexe 3 : Exemple de contrat de PPP - SanPARK**

---



# **PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP AGREEMENT**

**FOR THE**

**ABSEILING ACTIVITY**

**IN THE**

**TABLE MOUNTAIN NATIONAL PARK: NORTHERN SECTION**

**February 2015**

**TABLE OF CONTENTS**

<b>1.</b>	<b>DEFINITION AND INTERPRETATION .....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>14</b>
<b>3.</b>	<b>PROJECT TERM .....</b>	<b>15</b>
<b>4.</b>	<b>STATUS OF THIS PPP AGREEMENT .....</b>	<b>15</b>
<b>5.</b>	<b>PPP RIGHTS.....</b>	<b>15</b>
<b>5.1</b>	<b>EXCLUSIVE GRANT OF PPP RIGHTS .....</b>	<b>15</b>
<b>5.2</b>	<b>TMNP: NORTHERN SECTION ABSEILING ACTIVITY FACILITY RIGHTS .....</b>	<b>16</b>
<b>5.3</b>	<b>SERVICE DELIVERY.....</b>	<b>16</b>
<b>6.</b>	<b>OPERATION, MANAGEMENT AND MAINTENANCE.....</b>	<b>17</b>
<b>6.1</b>	<b>OPERATION, MANAGEMENT AND MAINTENANCE BY THE PRIVATE PARTY.....</b>	<b>17</b>
<b>7.</b>	<b>LABOUR LAWS .....</b>	<b>18</b>
<b>8.</b>	<b>PRIVATE PARTY COVENANTS.....</b>	<b>18</b>
<b>9.</b>	<b>COMMERCIAL BRANDING.....</b>	<b>20</b>
<b>10.</b>	<b>PROJECT SITE .....</b>	<b>21</b>
<b>10.1</b>	<b>ABSEILING ACTIVITY AT TMNP: NORTHERN SECTION .....</b>	<b>21</b>
<b>10.2</b>	<b>ACCESS FOLLOWING COMMENCEMENT .....</b>	<b>21</b>
<b>10.3</b>	<b>SUITABILITY AND CONDITION OF THE ABSEILING ACTIVITY AT TMNP: NORTHERN SECTION.....</b>	<b>21</b>
<b>11.</b>	<b>THE ENVIRONMENT .....</b>	<b>22</b>
<b>12.</b>	<b>SANPARKS’ REMEDIAL RIGHTS .....</b>	<b>22</b>
<b>13.</b>	<b>SANPARKS’ UNDERTAKINGS.....</b>	<b>22</b>
<b>14.</b>	<b>BLACK ECONOMIC EMPOWERMENT.....</b>	<b>24</b>
<b>15.</b>	<b>FINANCIAL PROVISIONS AND PAYMENT .....</b>	<b>24</b>
<b>15.1</b>	<b>GROSS REVENUE .....</b>	<b>24</b>
<b>15.2</b>	<b>PPP FEES.....</b>	<b>25</b>
<b>15.3</b>	<b>TAXES .....</b>	<b>26</b>

<b>16.</b>	<b>INSURANCE</b> .....	<b>27</b>
<b>17.</b>	<b>INDEMNITIES AND LIABILITY</b> .....	<b>28</b>
<b>17.1</b>	<b>PRIVATE PARTY INDEMNITY</b> .....	<b>28</b>
<b>17.2</b>	<b>LEGAL ACTION</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<b>18.</b>	<b>FINANCIAL REPORTING REQUIREMENTS</b> .....	<b>29</b>
<b>19.</b>	<b>DEFAULT INTEREST</b> .....	<b>29</b>
<b>20.</b>	<b>FORCE MAJEURE</b> .....	<b>29</b>
<b>20.1</b>	<b>DEFINITION AND PROCEDURE</b> .....	<b>29</b>
<b>20.2</b>	<b>TERMINATION FOR FORCE MAJEURE</b> .....	<b>31</b>
<b>21.</b>	<b>PRIVATE PARTY DEFAULT</b> .....	<b>32</b>
<b>21.1</b>	<b>DEFINITION</b> .....	<b>32</b>
<b>21.2</b>	<b>SANPARKS’ OPTIONS</b> .....	<b>33</b>
<b>21.3</b>	<b>SANPARKS’ COSTS</b> .....	<b>34</b>
<b>22.</b>	<b>SANPARKS DEFAULT</b> .....	<b>34</b>
<b>22.1</b>	<b>DEFINITION</b> .....	<b>34</b>
<b>22.2</b>	<b>TERMINATION FOR SANPARKS DEFAULT</b> .....	<b>35</b>
<b>23.</b>	<b>TERMINATION BY NOTICE</b> .....	<b>35</b>
<b>24.</b>	<b>DISPUTE RESOLUTION</b> .....	<b>35</b>
<b>24.1</b>	<b>REFERABLE DISPUTES</b> .....	<b>35</b>
<b>24.2</b>	<b>INTERNAL REFERRAL</b> .....	<b>35</b>
<b>24.3</b>	<b>PERFORMANCE TO CONTINUE</b> .....	<b>36</b>
<b>24.4</b>	<b>LITIGATION</b> .....	<b>36</b>
<b>25.</b>	<b>EFFECT OF EXPIRY OR TERMINATION</b> .....	<b>36</b>
<b>26.</b>	<b>CHANGES IN CONTROL</b> .....	<b>38</b>
<b>27.</b>	<b>INTELLECTUAL PROPERTY</b> .....	<b>38</b>
<b>28.</b>	<b>AMENDMENTS</b> .....	<b>40</b>
<b>29.</b>	<b>ENTIRE AGREEMENT</b> .....	<b>40</b>
<b>30.</b>	<b>GOVERNING LAW AND JURISDICTION</b> .....	<b>41</b>

<b>31.</b>	<b>NOTICES .....</b>	<b>41</b>
<b>32.</b>	<b>ANNEXURE 1 - DESCRIPTION OF ABSEILING ACTIVITY AT TMNP: NORTHERN SECTION .....</b>	<b>44</b>
<b>32.1</b>	<b>FACILITIES .....</b>	<b>44</b>
<b>32.2</b>	<b>EQUIPMENT ASSESSMENT .....</b>	<b>44</b>
<b>33.</b>	<b>ANNEXURE 2 – SITE DRAWINGS OF ABSEILING ACTIVITY AT TMNP: NORTHERN SECTION .....</b>	<b>45</b>
<b>34.</b>	<b>ANNEXURE 3 – PRIVATE PARTY OPERATIONAL REQUIREMENTS .....</b>	<b>46</b>
<b>34.1</b>	<b>STANDARDS OF ABSEILING ACTIVITY AT TMNP: NORTHERN SECTION .....</b>	<b>46</b>
<b>34.2</b>	<b>SERVICE PROVISION .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>34.3</b>	<b>PRODUCT OFFERING .....</b>	<b>46</b>
<b>34.4</b>	<b>UNIFORMS .....</b>	<b>46</b>
<b>34.5</b>	<b>BENCHMARK PRICING AND CONTROL .....</b>	<b>46</b>
<b>34.6</b>	<b>STAFF AND STAFF TRANSPORT .....</b>	<b>46</b>
<b>34.7</b>	<b>ADVERTISING .....</b>	<b>46</b>
<b>34.8</b>	<b>MAINTAIN STOCKS .....</b>	<b>47</b>
<b>34.9</b>	<b>SUPPLIER ACCOUNTS .....</b>	<b>47</b>
<b>34.10</b>	<b>UTILITY CHARGES .....</b>	<b>47</b>
<b>34.11</b>	<b>QUALITY AUDIT .....</b>	<b>47</b>
<b>34.12</b>	<b>INSTITUTIONAL POLICIES AND OBJECTIVES .....</b>	<b>48</b>
<b>34.13</b>	<b>PUBLICATIONS .....</b>	<b>48</b>
<b>34.14</b>	<b>REFURBISHMENT OF THE BUILDING .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>35.</b>	<b>ANNEXURE 4 – PRIVATE PARTY BID SUBMISSION .....</b>	<b>49</b>
<b>36.</b>	<b>ANNEXURE 5 – PRIVATE PARTY BEE OBLIGATIONS .....</b>	<b>50</b>
<b>36.2</b>	<b>PRIVATE PARTY BEE OBLIGATIONS AS PER THE BID SUBMISSION .....</b>	<b>50</b>
<b>37.</b>	<b>ANNEXURE 6 – ENVIRONMENTAL SPECIFICATIONS FOR THE OPERATION OF ABSEILING ACTIVITY AT TMNP: NORTHERN SECTION WITHIN THE PROTECTED AREAS .....</b>	<b>51</b>
<b>37.1</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>51</b>
<b>37.2</b>	<b>LEGISLATIVE BASIS FOR THESE GUIDELINES .....</b>	<b>51</b>
<b>37.3</b>	<b>ENVIRONMENTAL SPECIFICATIONS .....</b>	<b>52</b>
<b>38.</b>	<b>ANNEXURE 7 – PRIVATE PARTY CONSTITUTIONAL DOCUMENTS .....</b>	<b>58</b>

**39. ANNEXURE 8 – INSURANCE ..... 59**

**1. DEFINITION AND INTERPRETATION**

1.1 In this PPP Agreement and its Annexures, the following terms shall, unless inconsistent with the context in which they appear have the following meanings and expressions derived from those terms shall bear corresponding meanings:

- 1.1.1 **“Abseiling activity”** - the Abseiling activity at the Protected Area: Northern Section and other facilities together with all supporting infrastructure, plant and equipment, as required to enable the Private Party to exercise its rights and perform its obligations included in the Project Deliverable; on the Operation Commencement Date and any new facilities constructed or developed by the Private Party during the Project Term, which is further described in Annexure 1 and the attached site drawings in Annexure 2.
- 1.1.2 **“Act”** - the National Environmental Management: Protected Areas Act, 2003 (Act No. 57 of 2003) as amended;
- 1.1.3 **“Annexures”** - the annexures to this PPP Agreement, as amended, replaced and varied from time to time;
- 1.1.4 **“BEE Obligations”** - the Black Economic Empowerment requirements detailed in Annexure 5;
- 1.1.5 **“Bid Submission”** - the bid for the right to carry out the Project submitted by the Private Party and accepted by SANParks;
- 1.1.6 **“Black Economic Empowerment” or “BEE”** - an integrated and coherent socio-economic process that directly contributes to the economic transformation of South Africa and brings about significant increases in the number of Black People who manage, own and control the country's economy, as well as significant decreases in income inequalities, as defined in the Broad Based Black Economic Empowerment Act;
- 1.1.7 **“Business Day”** - a normal business day, excluding weekends and statutory public holidays;

- 1.1.8 “Change in Control”** - any change whatsoever in Control, whether effected directly or indirectly;
- 1.1.9 “Consents”** - all consents, permits, clearances authorisations, approvals, rulings, exemptions, registrations, filings, decisions, licences, certificates required to be issued by or made with any Responsible Authority in connection with the performance of any of the Project Deliverables;
- 1.1.10 “Constitutional Documents”** - the Private Party's memorandum and articles of association, certificate of incorporation and certificate to commence business, as well as the Shareholders PPP Agreement, equity subscription agreements and equity guarantees entered into and provided in respect of the Private Party and any documents or agreements in respect of any debentures issued by the Private Party, all of which are attached to this PPP Agreement as Annexure 7 and the terms of which are to be to the satisfaction of SANParks;
- 1.1.11 “Control”** - in relation to any entity, the ability directly or indirectly to direct or cause the direction of the votes attaching to the majority of its issued shares or interests carrying voting rights, or to appoint or remove or cause the appointment or removal of any directors (or equivalent officials) or those of its directors (or equivalent officials) holding the majority of the voting rights on its board of directors (or equivalent body);
- 1.1.12 “CPIX”** - the consumer price index excluding interest on mortgage bonds, for metropolitan and other urban areas (Base 2000=100) published from time to time by Statistics SA in Statistical Re PPP P0141.1;
- 1.1.13 “Effective Date”** - the date of signature of this PPP Agreement by the last signing Party;
- 1.1.14 “EIA” or “Environmental Impact Assessment”** - the process of assessing the Environmental effects of a development or an activity and its subsequent operation, carried out in accordance with applicable Regulatory Provisions and guidelines;

- 1.1.15 “Environment”** - the aggregate of surrounding objects, conditions and influences that influence the life and habitats of humans or any other organism or collection of organisms, and including all or any of the following media: air (including the air within any building or the air within any other man-made or natural structure above or below ground), water (including inland waters, groundwater and water in drains and sewers) and land;
- 1.1.16 “Environmental Laws”** - any Laws in respect of the Environment, including (without limitation) at the Signature Date, the following statutes: the National Water Act 36 of 1998; the Water Services Act, 108 of 1997; the National Environmental Management Act, 107 of 1998; the National Environmental Management: Protected Areas Act, 57 of 2003; the National Environmental Management: Air Quality Act; the Hazardous Substances Act, 15 of 1973; and the National Heritage Resources Act, 25 of 1999;
- 1.1.17 “Environmental Specifications”** - the requirements, conditions, obligations and specifications detailed in Annexure 6;
- 1.1.18 “Expiry Date”** - shall be 24h00 on the fifth (5<sup>th</sup>) anniversary of the Operation Commencement Date ,
- 1.1.19 “Force Majeure”** - has the meaning ascribed to it in Clause 20;
- 1.1.20 “GAAP”** - generally accepted accounting practice in the Republic of South Africa as approved from time to time by the South African Accounting Standards Board;

- 1.1.21 “Good Industry Practice”** - the exercise of that degree of skill, diligence, prudence and foresight which would reasonably and ordinarily be expected from time to time from a skilled and experienced contractor or professional, engaged in the same type of undertaking and under the same or similar circumstances and conditions as those envisaged by this PPP Agreement; seeking in good faith to comply with his contractual obligations and all applicable Regulatory Provisions, upholding the integrity of SANParks, the intention being that an acceptable balance shall be maintained between tourism and conservation;
- 1.1.22 “Gross Revenue”** - gross revenue has the meaning as defined in Clause 14;
- 1.1.23 “Intellectual Property Rights”** - all registered or unregistered trademarks, service marks, patents, design rights (whether the aforementioned rights are registered, unregistered or formed pending applications), utility models, applications for any of the a foregoing, copyrights (including copyright in any software programmes, data and documents), database rights, the sui generis rights of extraction relating to databases and any similar or analogous rights to any of the above, whether arising or granted under the Laws or any other jurisdiction;
- 1.1.24 “Laws”** - the common law, Legislation, and all judicial decisions and any notifications or other similar directives made pursuant thereto that have the force of law, issued by any executive, legislative, judicial or administrative entity in South Africa or by SANParks or the municipality in which the Project is located;
- 1.1.25 “Legislation”** - all applicable statutes, statutory instruments, by-laws, Regulations, orders, rules, executive orders and other secondary, provincial or local Legislation, treaties, directives and codes of practice having force of law in South Africa;

- 
- 1.1.26 “Losses”** - losses, damages, liabilities, claims, actions, proceedings, demands, costs, charges or expenses of any nature;
- 1.1.27 “Minimum PPP Fee”** - that portion of the PPP Fee that is payable by the Private Party at all times after the Operation Commencement Date, regardless of the amount of the Gross Revenue, which amount is detailed in Clause 15;
- 1.1.28 “PPP Agreement”** - this agreement between SANParks and the Private Party including the Annexures hereto as amended, extended, replaced and varied from time to time;
- 1.1.29 “PPP Fee”** - the fee payable by the Private Party to SANParks in respect of the Project, as detailed in Clause 15;
- 1.1.30 “PPP Rights”** - the right to conduct and manage the abseiling activity on TMNP: Northern Section pursuant to this PPP Agreement for the purposes of the Project;
- 1.1.31 “Private Party Default”** - has the meaning ascribed to it in Clause 21;
- 1.1.32 “Private Party Parties”** - the officers, directors, staff, employees, contractors, sub-contractors, agents, guests, visitors, invitees and patrons of the Private Party or, where the context requires, any one or more of them;
- 1.1.33 “Private Party”** - the counterparty to SANParks hereunder, specifically **xxxxxx**, a **xxxxx** registered according to the company laws of South Africa with registration number **xxxx/xxxx/xx**;
- 1.1.34 “Operation Commencement Date”** - the date of Operation Commencement, specifically **1 June 2015**;
- 1.1.35 “Operation Period”** - the period from the Operation Commencement Date to the Expiry Date, unless this PPP Agreement is terminated earlier in accordance with its terms;
- 1.1.36 “Park Management Plan”** - SANParks' management plan or its impact management plan in respect of the Protected Area;
- 1.1.37 “Park Manager”** - the manager of the Protected Area in which the Abseiling activity on TMNP: Northern Section falls;
- 1.1.38 “Parties”** - collectively, SANParks and the Private Party;

- 1.1.39 “Party”** - SANParks or the Private Party, as the case may be;
- 1.1.40 “Person”** - any individual, partnership, corporation, company, business organisation trust, governmental agency, para-statal, Relevant Authority or other entity;
- 1.1.41 “Project Assets”** - all assets required to design, construct, develop, install, commission, operate and/or maintain the Project, including the abseiling equipment at TMNP: Northern Section, any books and records, any spare parts and tools, as well as the Intellectual Property and SANParks Assets but excluding all cash and cash equivalents;
- 1.1.42 “Project Deliverables”** - means:
- the installation, commissioning, operation and maintenance of the abseiling activity at TMNP: Northern Section, including the repair, renewal or replacement thereof;
  - the management and undertaking of the Project including the execution of the PPP Rights; and
  - the exercise and performance of all other rights and obligations of the Private Party under this PPP Agreement and the Annexures from time to time;
- 1.1.43 “Project Insurance”** - those insurances that the Private Party is required by Law and this PPP Agreement to purchase and maintain in terms of Clause 16 a copy of which is attached as Annexure 8;
- 1.1.44 “Project Site”** the Northern Section of the Protected Area as fully described in Annexures 1 and 2.
- 1.1.45 “Project Term”** - the period from the Operation Commencement Date to the Expiry Date or the Termination Date, whichever occurs first, which is further described in Clause 3;

- 1.1.46 “Project Year”** - each period of twelve (12) consecutive months, commencing on the Operation Commencement Date and thereafter commencing on every anniversary of the Operation Commencement Date;
- 1.1.47 “Project”** - the project to operate, manage and maintain the abseiling activity for purposes of SANParks’ commercial tourism product for the Protected Area and to execute the PPP Rights as detailed in this PPP Agreement, and if so required by the Private Party, finance, design, equip and/or refurbish the Abseiling business at TMNP: Northern Section subject to the approval of SANParks;
- 1.1.48 “Protected Area”** - Table Mountain National Park declared as such by the Minister of Environmental Affairs under the now repealed National Parks Act No. 57 of 1976 and recognized and continuing to exist as such under the Act;
- 1.1.49 “Rand” or “R”** - the lawful currency of South Africa;
- 1.1.50 “Regulations”** - Regulations issued in terms of the Act;
- 1.1.51 “Regulatory Provisions”** - (a) the Environmental guidelines (“Environmental Specifications”) for Private Party’s operating within the Protected Area which is further described in Annexure 6, as same may be revised and updated by SANParks from time to time; and  
(b) collectively the prevailing laws, Regulations, ordinances, policy directives and standards of the State and any Relevant Authority which in any way affects or applies to the conducting of the Project and/or this PPP Agreement from time to time or, if the context is appropriate, any one of them and where appropriate includes the Park Regulations, Park Rules and Park Management Plan;

- 1.1.52 “Responsible Authority”** - National and/or Provincial legislature, any agency, local institution, department, inspectorate, minister, ministry, official or public or statutory person (whether autonomous or not) having jurisdiction over any or all of the Parties or the subject matter of this PPP Agreement. A Responsible Authority shall not include any Utility Private Party or provider;
- 1.1.53 “SANParks”** - South African National Parks, a statutory body established in terms of section 5 of the National Parks Act, No. 57 of 1976 and continuing to exist as a juristic person in terms of the provisions of section 54 of the National Environmental Management: Protected Areas Act, 2003 (Act No. 57 of 2003) and its lawfully designated representatives from time to time;
- 1.1.54 “Signature Date”** - the date of signature of this PPP Agreement by the last signing Party;
- 1.1.55 “South Africa”** - the Republic of South Africa;
- 1.1.56 “State”** - the Government of the Republic of South Africa, acting directly or through its lawfully designated representatives;
- 1.1.57 “Subcontractors”** - any subcontractor of the Private Party and a third party, who has contracted directly with the Private Party in respect of the Project;
- 1.1.58 “Termination Date”** - any date of early termination of this PPP Agreement, in accordance with its terms;
- 1.1.59 “Utilities”** - all facilities serving the public, such as water, electricity, sewage, gas and telecommunications and, where appropriate, includes the relevant provider thereof;
- 1.1.60 “Variable PPP Fee”** - that portion of the PPP Fee that is a percentage of the Gross Revenue of the Private Party, which percentage is detailed in Clause 15;
- 1.1.61 “VAT”** - Value Added Tax, as defined in the Value Added Tax Act, 1991 (Act No. 89 of 1991), (the “VAT Act”) or any similar tax which is imposed in place of or in addition to such tax;

- 1.2 This PPP Agreement shall be interpreted according to the following provisions, unless the context requires otherwise:
- 1.2.1 references to the provisions of any law shall include such provisions as amended, re-enacted or consolidated from time to time in so far as such amendment, re-enactment or consolidation applies or is capable of applying to any transaction entered into under this PPP Agreement;
  - 1.2.2 references to “indexed to CPIX” in relation to any amount of money shall mean that such amount has been expressed in September 2007 prices and shall be escalated annually as at the Operation Commencement Date and each anniversary thereof with reference to the then most recent publication of the CPIX;
  - 1.2.3 references to “Parties” shall include the Parties’ respective successors-in-title and, if permitted in this PPP Agreement, their respective cessionaries and assignees;
  - 1.2.4 references to a “person” shall include an individual, firm, company, corporation, juristic person, Responsible Authority, and any trust, organisation, association or partnership, whether or not having separate legal personality;
  - 1.2.5 references to any “Responsible Authority” or any public or professional organisation shall include a reference to any of its successors or any organisation or entity, which takes over its functions or responsibilities;
  - 1.2.6 the headings of Clauses, sub-Clauses and Annexures are included for convenience only and shall not affect the interpretation of this PPP Agreement;
  - 1.2.7 the Annexures to this PPP Agreement are an integral part of this PPP Agreement and references to this PPP Agreement shall include the Annexures;
  - 1.2.8 the Parties acknowledge that each of them has had the opportunity to take legal advice concerning this PPP Agreement, and agree that no provision or word used in this PPP Agreement shall be interpreted to the disadvantage of either Party because that Party was responsible for or participated in the preparation or drafting of this PPP Agreement or any part of it;
  - 1.2.9 words importing the singular number shall include the plural and vice versa, and words importing either gender or the neuter shall include both genders and the

neuter;

**1.2.10** references to “this PPP Agreement” shall include this PPP Agreement and its Annexures as amended, varied, novated or substituted in writing from time to time;

**1.2.11** references to any other contract or document shall include (subject to all approvals required to be given pursuant to this PPP Agreement for any amendment or variation to or novation or substitution of such contract or document) a reference to that contract or document as amended, varied, novated or substituted from time to time;

**1.2.12** general words preceded or followed by words such as “other” or “including” or “particularly” shall not be given a restrictive meaning because they are preceded or followed by particular examples intended to fall within the meaning of the general words;

**1.2.13** when a number of days is prescribed in this PPP Agreement, such number shall be calculated including the first and excluding the last day, unless the last day falls on a day that is not a Business Day, in which case, the last day shall be the first succeeding day which is a Business Day.

## 2. INTRODUCTION

2.1 SANParks has the authority, power, control and responsibility in respect of, *inter alia*, the Abseiling activity by the Act.

2.2 SANParks wishes to expand the commercial tourist product potential of the Protected Area by granting a PPP for the operation, management and maintenance of the Abseiling activity at TMNP: Northern Section for the hosting of SANParks’ tourism offering to its visitors. The exact location of the operation is in Annexure 1 and 2.

2.3 SANParks has identified the Private Party as an appropriate and reputable Private Party and wishes to grant to it a PPP for the purpose of operating the Abseiling activity, all in accordance with Good Industry Practice and the Private Party’s Bid Submission in respect of the Abseiling activity.

2.4 In terms of the Act, SANParks wishes to appoint the Private Party and the Private Party accepts the appointment to undertake the Project on the terms and

conditions of this PPP Agreement.

- 2.5 Accordingly, the Parties wish to enter into an agreement on the terms and conditions detailed below.

### **3. PROJECT TERM**

- 3.1 This agreement shall be for a period of 5 (five) years commencing on 1 June 2015, terminating on 31 May November 2020.

### **4. STATUS OF THIS PPP AGREEMENT**

- 4.1 Notwithstanding the covenants provided in Clause 8, each Party hereto hereby represents and warrants that on and after the Signature Date this PPP Agreement is legally valid and binding upon it.
- 4.2 The Private Party will be responsible for all taxes of general application and without limiting the generality of the a foregoing, any duties, fees or taxes assessed by any Relevant Authority in respect of the operation of the Abseiling activity. These taxes will exclude any capital gains tax, income tax, or other taxation on income which is earned by SANParks and, notwithstanding this PPP Agreement, any tax payable by SANParks.
- 4.3 This PPP Agreement imposes binding obligations upon the Parties and sets out the terms on which SANParks agrees that the Private Party may operate the Abseiling activity.

### **5. PPP RIGHTS**

#### **5.1 Exclusive Grant of PPP Rights**

**5.1.1** Subject to the terms of this Agreement, the PPP Rights to provide and manage the Abseiling activity is granted exclusively within the Project Site to the Private Party by SANParks, for the period of this PPP Agreement and any extension thereof.

**5.1.2** During the period of this agreement, SANParks undertakes :

5.1.2.1 not to establish or operate any commercial abseiling

activity;

- 5.1.2.2 not to grant to any third parties the rights referred to in 5.1.2.1 and to ensure no third party operates or establishes any such similar activities referred to in Clause 5.1.2.1 at the Project Site.

## 5.2 **PPP Rights**

**5.2.1** The grant of the PPP Rights to the Private Party shall entitle and oblige the Private Party to:

5.3 the exclusive right to operate the Abseiling activity for gain for the duration of the PPP Agreement;

- 5.3.1.1 conduct and manage all facets of the Project and to operate and maintain the Abseiling activity, infrastructure and/or equipment used for or in connection with the Project;

- 5.3.1.2 generate, charge and collect revenues from the execution of such PPP Rights;

- 5.3.1.3 the obligation to use the Abseiling activity in accordance with the terms of this PPP Agreement;

- 5.3.1.4 access to the Protected Area and access for the Private Party's employees, subject to the normal Protected Area's operating rules and hours on the same basis as SANParks' employees.

## 5.4 **Service Delivery**

The commercial Abseiling activity to be provided by the Private Party shall:

- 5.5 be of an acceptable standard and quality comparable to similar standards and quality found in similar facilities outside of the Protected Area; and
- 5.6 be delivered to the customers in a professional, courteous and friendly manner, given the circumstances.

## **6. OPERATION, MANAGEMENT AND MAINTENANCE**

### **6.1 Operation, Management and Maintenance by the Private Party**

6.2 The Private Party shall be obliged during the Contract Period to undertake the Operation, Management and Maintenance of the Abseiling activity and of all of the alterations and developments undertaken by the Private Party according to Best Industry Practice during the hours specified by SANParks.

**6.2.1** The Private Party shall furnish SANParks with a quarterly report in an agreed format set out by Park Manager regarding the Operation, Management and Maintenance of the Abseiling activity which will include, but not limited to a safety audit report by an independent contractor, botany report to assess the impact of the activity on the mountain and the footpaths and a full list of guides accreditation employed in the operation.

6.3 The Private Party shall comply with the Environmental Specifications set forth in Annexure 6.

**6.3.1** The Private Party shall:

6.3.1.1 operate the Abseiling activity at TMNP: Northern Section properly and strictly in accordance with the provisions of the Private Party's current operating manuals and the undertakings made by the Private Party in its Bid Submission specifically acknowledging and taking the unique characteristics of the Protected Area into account;

6.3.1.2 use its best endeavours to maintain the highest standards in accordance with Good Industry Practice in all matters connected with the operation of the Abseiling activity at TMNP: Northern Section. The Private Party will conform with Good Industry Practice or any Regulatory Provisions with

regard to the standard or quality of the Abseiling activity;

6.3.1.3 shall at all times maintain the all and other associated equipment used in the Abseiling activity in a clean, orderly and sanitary condition;

6.3.1.4 shall ensure that all personnel and staff employed by the Private Party in the Abseiling activity shall at all times be clean, cleanly and tidily clothed so as to maintain uniformly high standards of presentation and delivery;

6.4 SANParks shall conduct regular quality audits to ensure that the quality of the Abseiling activity offering provided by the Private Party consistently meet the desired standards. Such quality audits shall be conducted by way of “mystery guests”, spot checks, customer questionnaires and SANParks quality control checks or other measures as deemed necessary by SANParks.

## **7. LABOUR LAWS**

7.1 The Private Party agrees to abide by the laws in force, as amended from time to time, relating to employees engaged in the business of operating the Abseiling activity and shall use its best endeavours to take all reasonable steps to ensure similar compliance by its contractors, sub-contractors at all levels, assignees and agents, and furthermore agrees to adhere to and ensure, as far as practicably possible, adherence to fair labour practices.

## **8. PRIVATE PARTY COVENANTS**

8.1 Subject to the provisions of this PPP Agreement, the Private Party shall conduct and manage the Project:

**8.1.1** at its own cost and risk;

**8.1.2** in compliance with all applicable Regulatory Provisions and consents;

**8.1.3** in compliance with all applicable health and safety standards; and

**8.1.4** in accordance with Good Industry Practice; and

- 8.1.5** in accordance with SANParks tourism programme for the Protected Area.
- 8.2** The Private Party shall take all reasonable steps to ensure that all the Private Party Parties visiting or working at the Abseiling activity, adhere to, abide by and comply with:
- 8.2.1** all Regulatory Provisions, the Environmental Specifications in respect of the Protected Area and specifically in respect of the Abseiling activity;
  - 8.2.2** the terms of this PPP Agreement; and
  - 8.2.3** any valid and enforceable directives or rules issued by the Park Manager from time to time. In cases where the Private Party believes that the Park Manager has issued a directive or rule that is either not valid, or that impacts materially on the commercial soundness of the Project, the Private Party shall have the right to appeal against such rule or directive with SANParks and/or any other person determined by SANParks, at its absolute sole discretion. SANParks and/or such other person determined by SANParks will verify whether the directive or rule in question was valid and consistent with practice elsewhere in the Protected Area. Pending the results of such an appeal, the Private Party shall abide by the said directive or rule.
- 8.3** The Private Party shall be responsible for:
- 8.3.1** obtaining and keeping current all consents which may be required for the performance of its obligations under this PPP Agreement;
  - 8.3.2** implementing each consent within the period of its validity in accordance with its terms;
  - 8.3.3** undertaking, according to the terms of this PPP Agreement, all of its obligations within the time periods specified; and
  - 8.3.4** maintaining and keeping the Abseiling activity clean including the area of responsibility described in Annexure 1 hereto.
- 8.4** Without prejudice to Clauses 8.3.1 and 8.3.2, the Private Party shall obtain all necessary permits, approvals and/or licences in accordance with the Regulatory Provisions and shall comply with all conditions of any permit, approval or licence granted by any Relevant Authority and shall take all other necessary action required under the relevant Regulatory Provisions governing all facets of the

conduct of the Project during the Project Term.

- 8.5 The Private Party shall bear all risks and costs with respect to material damage to the Abseiling activity or the environment caused by the operation of the Abseiling activity during the Project Term arising from any act or omission of the Private Party.
- 8.6 The Private Party shall take all reasonable steps in the performance of its obligations hereunder to prevent and limit the occurrence of any environmental or health hazards and to ensure the health and safety of staff, guests, invitees and patrons.
- 8.7 The Private Party shall, upon the written request of SANParks, and at no cost to SANParks, make available at all times documents which are or were required or brought into existence by the Private Party or supplied to the Private Party from other parties to the Associated Agreements for the purposes of operating the Abseiling activity, or which the Private Party is required to prepare in terms of this PPP Agreement.
- 8.8 Unless otherwise agreed in writing by SANParks, the Private Party and other parties to the Associated Agreements shall have no interest in nor receive remuneration in connection with the Abseiling activity except as provided for in the PPP Agreement or the Associated Agreements.
- 8.9 At the end of the Project Term or at such earlier time as may be provided herein, the Private Party shall hand over the Abseiling activity and its rights or interest in the Abseiling activity to SANParks free of charges, liens, claims or encumbrances of any kind whatsoever, and free of any liabilities, in good condition, fair wear and tear excepted. The Private Party shall not be entitled to payment of any compensation in connection therewith.

## 9. **COMMERCIAL BRANDING**

- 9.1 The Private Party shall not, in the operation, promotion or marketing of the Abseiling activity, be entitled to use, directly or indirectly, any commercial branding similar to any branding used outside of the Protected Area by the Private Party, or any of its associated companies or competitors, without the prior written consent of SANParks;

9.2 Any commercial branding developed by the Private Party in respect of the Abseiling activity may not be used outside the Protected Area without SANParks' prior written consent; and

9.3 The use of any branding, logo, trademark, trade name, get up, signage, outdoor advertising, livery, promotion, promotional or marketing material or other proprietary intellectual property in connection with the Abseiling activity shall require the prior written approval of SANParks

## 10. PROJECT SITE

### 10.1 **Abseiling activity**

The location and physical boundaries of the Abseiling activity at TMNP: Northern Section shall be the areas defined in Annexure 1 and Annexure 2.

### 10.2 **Access Following Commencement**

**10.2.1** With effect from the Operation Commencement Date, SANParks shall grant to the Private Party and shall use all reasonable endeavours to ensure that for the duration of the Project Term the Private Party and the Private Party Parties have such access to the Abseiling activity as is required by the Private Party for the carrying out of the Project therein, but subject always to the provisions of this PPP Agreement. The Private Party, for the purposes of the Project, can carry out the Abseiling activity and in addition, the standard cable car rate per person per day will be payable to the Table Mountain Aerial Cableway Company Ltd. if the cable car is used as entry or exit point to the operation by the staff and customers.

### 10.3 **Suitability and Condition of the Abseiling activity**

SANParks makes no representation and gives no warranty to the Private Party in respect of the condition and suitability of the Project Site or any structures associated therewith or located therein, for the Project, and the Private Party accepts such Abseiling activity and structures in their present condition and subject to all defects.

## **11. THE ENVIRONMENT**

- 11.1 During the Project Term, the Private Party shall conduct, manage and carry out the Project at all times in an Environmentally responsible way by adopting appropriate operating methods and practices for conducting such an Project in a proclaimed National Park Protected Area and shall adhere to the Regulatory Provisions and the Environmental Specifications.
- 11.2 The Private Party shall promptly bring to the attention of SANParks any matter which may, in its view, have a detrimental impact on the Environment within the Abseiling activity and the Protected Area.
- 11.3 The Private Party shall take all reasonable steps in the conducting of the Project to prevent and limit the occurrence of any Environmental or health hazards and to ensure the health and safety of the Private Party Parties and the general public.
- 11.4 The Private Party shall comply with its statutory duties in terms of the Environmental Laws to take reasonable measures to prevent pollution or degradation from occurring, continuing or recurring or, in so far as such harm to the Environment is authorised by SANParks or by law, to minimise and rectify such pollution or degradation of the Environment.

## **12. SANPARKS' REMEDIAL RIGHTS**

Without prejudice to SANParks' rights hereunder and at law, if the Private Party fails to perform its obligations and responsibilities in accordance with this PPP Agreement or the Regulatory Provisions, SANParks may give the Private Party notice thereof and, if any such failure is not remedied within 14 (fourteen) Business Days (or such longer period as SANParks may, in its sole discretion, specify), SANParks shall be entitled to remedy such failure and to protect its rights and interests, at the expense of the Private Party which shall promptly make payment to SANParks for its costs, expenses or other damages suffered or incurred or reasonably expected to be suffered or incurred in connection with such remedial acts.

## **13. SANPARKS' UNDERTAKINGS**

- 13.1 All decisions, determinations, instructions, inspections, examinations, tests, consents, approvals, certifications, expressions of satisfaction, acceptances,

agreements, exercises of discretion (whether sole or otherwise), nominations or similar acts of SANParks hereunder shall be given, made and done in writing.

- 13.2 SANParks shall continue, in the ordinary course of business, to market and promote the Abseiling activity on its website and other marketing material in respect of the Protected Area and co-operate with the Private Party in preparing marketing and promotional material so as to ensure that the Abseiling activity at is properly marketed and promoted as an integral part of the Park and the marketing and promotional programme for the Park as a whole.
- 13.3 SANParks will co-operate with and assist the Private Party in whatever reasonable manner possible to ensure the continued viability of the Abseiling activity and will not engage in acts or omissions which may materially affect the rights or interests of the Private Party in respect of the Abseiling activity Facilities.
- 13.4 SANParks will operate and manage the Protected Area and will promote it in such manner as to ensure the continued viability and sustainability of the Protected Area as a National Park and as a sustainable and attractive tourist and conservation undertaking.
- 13.5 SANParks' procurement processes both in relation to the Abseiling activity in question and in relation to the conduct of this tender and the conclusion of the agreements comply to the best of SANParks knowledge and belief in all material respects with all relevant legislation, regulations and the like governing such procurement processes.

## 14. BLACK ECONOMIC EMPOWERMENT

- 14.1 When making decisions affecting the performance of its obligations under this Agreement, the Private Party will take into account SANParks and State policies and objectives on affirmative action and employment equity and the empowerment of Historically Disadvantaged Individuals and Historically Disadvantaged Groups.
- 14.2 The Private Party shall make every effort and use all appropriate opportunities to foster the employment of HDGs, including but not limited to, creating business and employment opportunities for HDGs and empowering those HDGs living in communities in the vicinity of the Park.

## 15. FINANCIAL PROVISIONS AND PAYMENT

### 15.1 Gross Revenue

15.1.1 For the purposes of this PPP Agreement and its Annexures, Gross Revenue shall be defined as:

15.1.1.1 any and all income or revenue received by or accruing to the Private Party, its Subcontractors or its cessionaries and successors-in-title from all activities carried on at or by virtue of the Project, in any manner, directly or indirectly, as is or would normally be included in gross revenue in terms of GAAP and including the deemed value of accommodation made available to Shareholders and third parties or sold forward as well as the deemed value of any payments or benefits received by the Private Party that take a form other than a monetary form. Without derogating from its generality, the term “gross revenue” shall mean revenue before the deduction of:

- 15.1.1.1.1 bad debts (or provisions therefore);
- 15.1.1.1.2 commissions or similar consideration paid or payable;
- 15.1.1.1.3 cash, credit-card or similar discounts or commissions;
- 15.1.1.1.4 costs and expenses other than trade discounts granted in

circumstances that are not arm's-length or to a related party;

15.1.1.2 and gross revenue shall include:

15.1.1.2.1 commissions received or receivable;

15.1.1.2.2 rentals and other fees received or receivable;

15.1.1.3 but shall exclude:

15.1.1.3.1 sales tax, value-added tax and any other similar impost levied on gross revenue (or any of its components) that is normally included in or added onto the tariffs or prices charged to guests or customers and which is not normally included in gross revenue in terms of generally-accepted accounting practice;

15.1.1.3.2 interest received or receivable;

15.1.1.3.3 the proceeds of, profit or surpluses on the disposal of non-current assets;

15.1.1.3.4 transfers from reserves; and

15.1.1.3.5 bad debts recovered.

## 15.2 PPP Fees

The Private Party shall pay SANParks a PPP Fee as follows:

**15.2.1** For the purposes of this clause 15.2.1;

15.2.1.1 “Minimum PPP Fee” means, in respect of the year in question, a minimum rental of R **xxxxx-00** per month adjusted annually on the anniversary date with the Consumer Price Index;

15.2.1.2 “Variable PPP Annual Fee” means, in respect of the year in question, **x** percent of the actual Turnover for that year.

**15.2.2** The annual fee payable by the Private Party to SANParks for any given year shall be the highest of the following:

- The Minimum PPP Fee for the year; or

- The Variable PPP Fee for that year.

**15.2.3** The payment annexure will be as follows:

15.2.3.1 The Minimum PPP Fee shall accrue and be payable by the Private Party to SANParks within 7 (seven) Business Days following the end of each month.

15.2.3.2 The Variable PPP Fee shall be calculated by the Private Party for the year in question on the basis of the Private Party's audited statements within 60 days of the end of the year. If this figure is higher than the Minimum PPP Fee, it shall be the total amount payable under this Clause 15.2.1 by the Private Party to SANParks. The difference between the Variable PPP Fee thus determined and the aggregate of amounts already paid as Minimum PPP Fee, will be payable within 7 (seven) Business Days following the calculation.

**15.2.4** The Minimum PPP Fee or the Variable PPP Fee will be calculated on the aggregate turnover for Abseiling activity at TMNP: Northern Section.

**15.2.5** All PPP Fees or other amounts payable by the Private Party to SANParks in terms of this PPP Agreement shall be exclusive of value-added tax (VAT).

**15.2.6** The Private Party shall, notwithstanding any other provision of this PPP Agreement, not be obliged to pay rental for the period from the Effective Date up to the Operation Commencement Date, where after PPP Fees will be payable as provided for herein.

**15.3 Taxes**

**15.3.1** The Private Party will be responsible for all taxes of general application and without limiting the generality of the a foregoing, any duties, PPP Fees or taxes assessed by any Relevant Authority in respect of the Abseiling activity at TMNP: Northern Section, or in respect of the Project or any other activities conducted within the Park or activities undertaken by SANParks relating to the regulation of this PPP Agreement. These taxes will exclude any capital gains tax, income tax; value added tax or other taxation on income which is earned by SANParks or, notwithstanding this PPP Agreement, any tax payable by SANParks.

**15.3.2** Notwithstanding that all consideration payable hereunder shall be deemed to be exclusive of value added tax payable in terms of the Value Added Tax Act,

1991 (Act No. 89 of 1991), as amended (“the Act”), and any other rates, taxes, duties, charges or imposts which may be or become payable thereon, the Private Party shall be obliged, at all times, to pay value added tax, as required by the Act.

- 15.4 All payments to be made to SANParks by the Private Party in terms of this PPP Agreement will be made free of set-off or any other deductions whatsoever.

## 16. **INSURANCE**

- 16.1 The Private Party shall insure all their insurable properties within the Abseiling activity at TMNP: Northern Section with a reputable insurance company by no later than the Operation Commencement Date:

**16.1.1** for not less than the full replacement value of the insurable property;

**16.1.2** against the risk of fire, lightning, explosion, storm, flood, earthquake, riots (including political riot), strikes and malicious damage;

**16.1.3** property and casualty insurance;

**16.1.4** public liability and third party insurance;

**16.1.5** employer’s liability insurance;

**16.1.6** business interruption insurance; and

**16.1.7** all risks cover and loss of PPP Fee for six (6) months consequent upon the damage to or destruction of the Project Assets as a result of any of the aforesaid events.

- 16.2 All premiums, subsequent renewal premiums, all additional premiums and all stamp duties in respect of the relevant insurance policies, shall be paid by the Private Party.

- 16.3 Should the Private Party be in breach of the provisions of Clause 16.1, SANParks may, after consultation with the Private Party and giving the Private Party thirty (30) days within which to comply with Clause 16.1, but will not be obliged to, procure and maintain, at the sole cost and expense of the Private Party, the insurances referred to in Clause 16.1 to the extent that SANParks deems necessary. In this event, the Private Party shall be obliged to refund to SANParks all premiums

disbursed by SANParks on behalf of the Private Party within a period of fourteen (14) days of receiving written notice from SANParks to do so.

16.4 The Private Party shall comply with all the terms and conditions embodied in the insurance policy or insurance policies referred to in Clause 16 and undertake not to commit any act or permit any act to be committed or omit to do anything which in any way affects or vitiates such insurance policy or policies.

16.5 The Private Party undertakes to provide SANParks with certified copies of the certificates of insurance and certified copies of the insurance policies within seven (7) days of the Operation Commencement Date to be attached to this PPP Agreement as Annexure 8. Such certificates and policies shall reflect all insurance coverage stipulated by SANParks.

## **17. INDEMNITIES AND LIABILITY**

### **17.1 Private Party Indemnity**

**17.1.1** The Private Party shall indemnify SANParks, and hold SANParks harmless from and shall be responsible to third parties for, any liability, loss, damage, damages, cost or costs of any kind whatsoever incurred or suffered by any third party or SANParks on or after the Operation Commencement Date, including any claim against SANParks by a Relevant Authority, as a result of any act or omission of the Private Party or any Responsible Person, (including without limitation any default or failure by the Private Party under this PPP Agreement) with regard to the operation and management of the Abseiling activity except to the extent directly caused by any gross negligence, material default or material breach of statutory duty on the part of SANParks or such Relevant Authority.

**17.1.2** Without limiting the generality of the foregoing, the Private Party shall indemnify SANParks against all liability, loss, damage, damages, cost or costs and claims by third parties against SANParks in respect of:

17.1.2.1 death or injury to any Person; or

17.1.2.2 loss of or damage to any property; arising out of any such act or omission by the Private Party referred to in Clause 17.1.1 above.

It is recorded that notwithstanding the provisions of Clause 17.1.1 to and

including 17.1.2 each of SANParks and the Private Party shall be responsible for loss of, or damage to its own property or personal injury or death of its own employee and each party shall hold harmless the other and waive any right of recourse against the other party in respect of such loss and shall obtain the same waiver of right of recourse from its insurers. Each party shall obtain the agreement of its insurers in respect of the provisions of this Clause 17.1.2.

## **17.2 Signage**

**17.2.1** The Private Party will erect and display a notice at the Abseiling activity to the effect that the Abseiling activity are operated by an independent Private Party under contract from SANParks.

## **18. FINANCIAL REPORTING REQUIREMENTS**

**18.1** The Private Party shall furnish SANParks, as soon as practicable but in any event not later than 4 calendar months after the end of each Project Year, with:

**18.1.1** A copy of the Private Party's complete audited financial statements for such financial year (which are consistent with the books of accounts and prepared in accordance with GAAP), together with an audit report thereon, all in accordance with the requirements of the laws and Regulations pertaining to accounting; and

**18.1.2** a copy of any management letter or other communication sent by the auditors to the Private Party or to its management in relation to the Private Party's financial, accounting and other systems, management and accounts.

## **19. DEFAULT INTEREST**

Interests shall accrue on all overdue amounts payable in terms of this PPP Agreement at the prime overdraft interest rate charged by First National Bank of South Africa plus 2 % (two percent).

## **20. FORCE MAJEURE**

### **20.1 Definition and Procedure**

**20.1.1** For the purposes of this PPP Agreement, "Force Majeure" means any of the following events or circumstances which are beyond the reasonable control of

the party giving notice of force majeure, including but not limited to:

- 20.1.1.1 War (whether declared or not), civil war, armed conflicts or terrorism, revolution, invasion, insurrection, riot, civil commotion, mob violence, sabotage, blockade, embargo, boycott, the exercise of military or usurped power, fire, explosion, theft, storm, flood, drought, wind, lightning or other adverse weather condition, epidemic, quarantine, accident, acts or restraints of Government imposition, or restrictions of or embargos on imports or exports; or
- 20.1.1.2 nuclear contamination unless the Private Party and/or any Sub-contractor is the source or cause of the contamination; or
- 20.1.1.3 chemical or biological contamination of the Abseiling activity Facilities from any of the events referred to in Clauses 20.1.1.1 and 20.1.1.2 above,

that directly causes either Party to be unable to comply with all or a material part of its obligations under this PPP Agreement.

**20.1.2** Subject to Clause 20.1.3, the Party claiming relief shall be relieved from liability under this PPP Agreement to the extent that it is not able to perform all or a material part of its obligations under this PPP Agreement as a result of an event of Force Majeure.

**20.1.3** Where a Party is (or claims to be) affected by an event of Force Majeure:

- 20.1.3.1 it shall take all reasonable steps to mitigate the consequences of such an event upon the performance of its obligations under this PPP Agreement, resume performance of its obligations affected by the event of Force Majeure as soon as practicable and use all reasonable endeavours to remedy its failure to perform; and
- 20.1.3.2 it shall not be relieved from liability under this PPP Agreement to the extent that it is not able to perform, or has not in fact performed, its obligations under this PPP Agreement due to its failure to comply with its obligations

under Clause 20.1.3.1.

**20.1.4** The Party claiming relief shall serve written notice on the other Party within 15 Business Days of it becoming aware of the relevant event of Force Majeure. Such initial notice shall give sufficient details to identify the particular event claimed to be an event of Force Majeure Event.

**20.1.5** A subsequent written notice shall be served by the Party claiming relief on the other Party within a further 5 (five) Business Days. The written notice shall contain such relevant information relating to the failure to perform (or delay in performing) as is available, including (without limitation) the effect of the event of Force Majeure on the ability of the Party to perform, the action being taken in accordance with Clause 20.1.3.1, the date of the occurrence of the event of Force Majeure and an estimate of the period of time required to overcome it and/or its effects.

**20.1.6** The Party claiming relief shall notify the other as soon as the consequences of the event of Force Majeure have ceased and when performance of its affected obligations will be resumed.

**20.1.7** If, following the issue of any notice referred to in Clause 20.1.4, the Party claiming relief receives or becomes aware of any further information relating to the event of Force Majeure and/or any failure to perform, it shall submit such further information to the other Party as soon as reasonably possible.

**20.1.8** Neither SANParks nor the Private Party shall have any right to payment or otherwise in relation to the occurrence of an event of Force Majeure.

**20.1.9** The Parties shall endeavor to agree any modifications to this PPP Agreement, which may be equitable having regard to the nature of an event or events of Force Majeure. Clause 24 shall not apply to a failure of the Parties to reach agreement pursuant to this Clause 20.1.9, and this PPP Agreement shall terminate in terms of Clause 20.2 if no such agreement is reached.

## **20.2 Termination for Force Majeure**

If, in the circumstances referred to in Clause 20, the Parties have failed to reach agreement on any modification to this PPP Agreement pursuant to that Clause, within 180 days of the date on which the Party affected serves notice on the other Party in accordance with that Clause, either Party may at any time afterwards

terminate this PPP Agreement by written notice to the other Party having immediate effect, provided always that the effects of the relevant event of Force Majeure continue to prevent either Party from performing any material obligation under this PPP Agreement.

## 21. PRIVATE PARTY DEFAULT

### 21.1 Definition

**"Private Party Default"** means any of the following events or circumstances:

- 21.1.1** any arrangement, composition or compromise with or for the benefit of creditors (including any voluntary arrangement as defined in the Insolvency Act, 1936 or the Companies Act, 1973) being entered into by or in relation to the Private Party;
- 21.1.2** a liquidator, judicial manager or the like taking possession of or being appointed over, or any judicial management, winding-up, execution or other process being levied or enforced (and not being discharged within 15 Business Days) upon, the whole or any material part of the assets of the Private Party (in any of these cases, where applicable, whether provisional or final, and whether voluntary or compulsory);
- 21.1.3** the Private Party ceasing to carry on business;
- 21.1.4** a resolution being passed or an order being made for the administration or the judicial management, winding-up, liquidation or dissolution of the Private Party (in any of these cases, where applicable, whether provisional or final and whether voluntary or compulsory);
- 21.1.5** the Private Party commits a breach of any of its material obligations under this PPP Agreement, and for the avoidance of doubt for the purposes of this PPP Agreement a failure to comply with any of the obligations imposed on the Private Party as set out in the Annexures to this PPP Agreement shall be deemed to be a breach of a material obligation;
- 21.1.6** the Private Party fails to pay any sum or sums due to SANParks under this PPP Agreement (which sums are not bona fide in dispute) and such failure continues for 20 Business Days from receipt by the Private Party of a notice of non-

payment from SANParks;

**21.1.7** the Private Party or any of its directors or officers is found guilty of an offence by a court of law, unless such finding of the relevant court is the subject of an appeal that is being diligently pursued by the Private Party or its relevant director or officer (as the case may be);

**21.1.8** the Private Party or any of its directors or officers falsifies any report, document or information that is provided by the Private Party to SANParks;

**21.1.9** any breach of any provision of this PPP Agreement has occurred more than once and:

21.1.9.1 SANParks has given an initial warning notice to the Private Party describing that breach in reasonable detail and stating that if that breach persists or recurs then SANParks may take further steps to terminate the PPP Agreement; and

21.1.9.2 SANParks has issued a second and final warning notice following the persistence or recurrence of that breach in the period of 90 days after the initial warning notice, stating that if that breach persists or recurs within the period of 30 days after the final warning notice then SANParks may terminate the PPP Agreement on 30 days' notice to the Private Party;

21.1.9.3 the Private Party breaches any of the provisions relating to its financial obligations in terms of this PPP Agreement.

## **21.2 SANParks' Options**

**21.2.1** On the occurrence of a Private Party Default, or within a reasonable time after SANParks becomes aware of the same, SANParks may:

21.2.1.1 in the case of the Private Party Default referred to in Clauses 21.1.1, 21.1.2, 21.1.3, 21.1.4, 21.1.6, 21.1.7 and 21.1.8 terminate this PPP Agreement in its entirety by notice in writing having immediate effect;

21.2.1.2 in the case of any other Private Party Default referred to in Clauses 21.1.5 and 21.1.9, serve notice of default on the Private Party requiring the Private Party at the Private Party's

option to remedy the Private Party Default referred to in such notice of default (if the same is continuing) within 20 Business Days of such notice of default.

21.2.1.3 If the Private Party Default is notified to the Private Party in a notice of default in terms of Clause 21.2.1.2 and the Private Party Default is not remedied before the expiry of the period referred to in the notice, then SANParks may terminate this PPP Agreement with immediate effect by written notice to the Private Party and the Lenders.

### 21.3 **SANParks' Costs**

**21.3.1** The Private Party shall reimburse SANParks with all costs incurred by SANParks in exercising any of its rights in terms of this Clause 21.1 (including, without limitation, any relevant increased administrative expenses).

**21.3.2** SANParks shall not exercise, or purport to exercise, any right to terminate this PPP Agreement except as expressly set out in this PPP Agreement. The rights of SANParks (to terminate or otherwise) under this Clause, are in addition (and without prejudice) to any other right which SANParks may have in law to claim the amount of loss or damages suffered by SANParks on account of the acts or omissions of the Private Party (or to take any action other than termination of this PPP Agreement).

## 22. **SANParks DEFAULT**

### 22.1 **Definition**

**"SANParks Default"** means any one of the following events:

**22.1.1** an expropriation of a material part of the Abseiling activity at TMNP: Northern Section and/or Project Assets of the Private Party by SANParks or other Responsible Authority; and

**22.1.2** a breach by SANParks of the material obligations under this PPP Agreement which substantially frustrates or renders it impossible for the Private Party to perform its obligations under this PPP Agreement for a continuous period of 3 months.

## **22.2 Termination for SANParks Default**

**22.2.1** On the occurrence of an SANParks Default, or within 10 days after the Private Party becomes aware of same, the Private Party may serve notice on SANParks of the occurrence (and specifying details) of such SANParks Default. If the relevant matter or circumstance has not been remedied or rectified within 30 Business Days of such notice, the Private Party may serve a further notice on SANParks terminating this PPP Agreement with immediate effect.

**22.2.2** The Private Party shall not exercise or purport to exercise any rights to terminate this PPP Agreement (or accept any repudiation of this PPP Agreement) except as expressly provided for herein.

## **23. TERMINATION BY NOTICE**

Prior to the expiry of the Project Term, SANParks may on written notice of not less than 6 (six) months, give the Private Party notice of termination of this PPP Agreement, in which event this PPP Agreement shall terminate.

## **24. DISPUTE RESOLUTION**

### **24.1 Referable Disputes**

The provisions of this Clause 24 shall, save where expressly provided otherwise, apply to any dispute arising in relation to or in connection with any aspect of this PPP Agreement between the Parties.

### **24.2 Internal Referral**

**24.2.1** If a dispute arises in relation to any aspect of this PPP Agreement, the Parties shall attempt in good faith to come to an agreement in relation to the disputed matter, in accordance with the following informal process:

**24.2.2** all disputes shall first be referred to a meeting of the liaison officers or other designated executives from each Party who are actively involved in the Project, and have sufficient authority to be able (if necessary with consultation back to their respective organisations) to resolve it; and

24.2.2.1 if the Parties have been unable to resolve the dispute within 30 days of referral to the persons specified in Clause

24.2.2, either Party may refer the dispute for a decision by the Accounting Officer or Accounting Authority of SANParks and the Chief Executive Officer or equivalent officer of the Private Party.

**24.2.3** In attempting to resolve the dispute in accordance with the provisions of this Clause 24.2.3, the Parties shall (and shall procure that their employees and representatives shall) use reasonable endeavours to resolve such dispute without delay by negotiations or any other informal procedure which the relevant representatives may adopt. Those attempts shall be conducted in good faith in an effort to resolve the dispute without necessity for formal proceedings.

**24.2.4** Any dispute which has not been resolved by the representatives contemplated in Clause 24.2.2.1 within 30 days of the dispute being referred to them (or any longer period agreed between the Parties) shall be treated as a dispute in respect of which informal resolution has failed.

#### **24.3 Performance to Continue**

No reference of any dispute to any resolution process in terms of this Clause shall relieve either Party from any liability for the due and punctual performance of its obligations under this PPP Agreement.

#### **24.4 Litigation**

**24.4.1** Save where any dispute has been expressly referred for determination, if informal resolution of any dispute has failed, then the dispute may be referred to litigation in the courts by either Party.

**24.4.2** Neither Party is limited in any proceedings before the court to the information, evidence or arguments used in the informal attempts to resolve the dispute.

### **25. EFFECT OF EXPIRY OR TERMINATION**

**25.1** On the expiry or termination of this PPP Agreement and/or the Project Term for whatever reason and without prejudice to any rights of the Parties hereto (subject as herein provided):

**25.1.1** this PPP Agreement (other than this Clause 25 and Clauses 27, 28, 29, 29 and 31) shall cease to have effect, subject to all rights and obligations of the

Parties existing prior to such termination;

**25.1.2** such rights as the Private Party may have over the Abseiling activity shall terminate;

**25.1.3** the Private Party shall deliver all documentation relating to the Abseiling activity to SANParks.

**25.2** Upon termination of this PPP Agreement, SANParks shall have the right to:

**25.2.1** enter and take immediate control of the Abseiling activity at TMNP: Northern Section; or

**25.2.2** select and substitute a new entity to take over the operation of the Abseiling activity.

**25.3 Payment Procedure**

**25.3.1** Except as otherwise provided for expressly in this PPP Agreement, whenever under this PPP Agreement an amount is required to be paid by any Party, such Party shall make the same available to the other Party within 5 (five) Business Days to such account with such bank in the Republic of South Africa as the other Party may have specified for this purpose.

**25.3.2** Without prejudice to any other right or remedy, each Party shall be entitled to receive interest on an amount due under this PPP Agreement, at the rate referred to in Clause 25.3.3. Interest which has accrued on an amount due under this PPP Agreement shall be paid on the same date as payment of such amount.

**25.3.3** For the purposes of Clause 25.3.2, interest shall accrue at a rate equal to the prime rate charged by SANParks' bankers. Such interest shall be computed on a daily basis from the due date of payment until the relevant amount together with accrued interest is fully paid by the defaulting Party.

**25.3.4** All payments to be made under this PPP Agreement shall be made in Rand.

**25.4 Other Rights and Remedies**

**25.4.1** No Party shall have any rights or remedies against any other Party arising on termination save for the rights and remedies specified in this PPP Agreement.

## 25.5 **Calculations**

**25.5.1** If any forecast or calculation is required to be made for the purposes of determining an amount payable by one Party to the hereunder, the same shall be made by agreement between the Parties, and failing agreement by an internationally recognised firm of accountants appointed by the Parties. In the absence of agreement, each Party shall nominate an independent expert, each of whom will produce its forecast or calculation. If the difference between the results of either forecasts or calculations is 10% (ten percent) or less, then the amount payable shall be based on the average of both results. Should the difference exceed 10% (ten percent), then both independent experts shall, by agreement, appoint a third independent expert which will make its own forecast or calculation, and the amount payable will be based on the average of the three results. In the absence of agreement on the appointment of the third independent expert, that expert shall be appointed by the President of the South African Institute of Chartered Accountants.

**25.5.2** Each forecast or calculation to be made by the independent expert shall be made in accordance with prevailing Best Industry Practice. For the purpose of making any such calculation or forecast, the independent expert shall not be obliged to rely on the information submitted by the Private Party prior to the Effective Date but must have reference to the actual financial experience of the Private Party during the existence of the PPP Agreement.

## 26. **CHANGES IN CONTROL**

From the Signature Date as well as for the duration of the Project Term, the Private Party shall procure that there is no Change in Control in the Private Party (or in any company of which the Private Party is a subsidiary) without the prior written approval of SANParks, which approval shall not be unreasonably withheld, provided that no Change in Control may breach the provisions of Annexure 5 in any way.

## 27. **INTELLECTUAL PROPERTY**

27.1 It is specifically recorded that all intellectual property rights whatsoever, whether capable of registration or not, regarding SANParks' trademarks, names, logo, image and all other intellectual property matters relating to SANParks, its name,

logo and/or image shall remain the sole property of SANParks.

- 27.2 Subject to existing rights and obligations, SANParks shall, on application by the Private Party, grant a non-exclusive right and licence to the Private Party to use SANParks' trademarks which relate to the Protected Area. Should any of SANParks' trademarks, names, logos, images and all other intellectual property matters be required for use outside of this PPP Agreement, they will be subject to terms and conditions negotiated with SANParks. This includes the granting of licences to trade merchandise with SANParks' trademarks, names, logos, images and all other intellectual property matters outside of SANParks' tourism facilities.
- 27.3 In order to establish and maintain high standards of style, quality and proprietary associated with the Park, in the event the Private Party desires to use SANParks' trademarks or logos which relate to the Park in any way, the Private Party shall first submit the concept or a sample of the proposed use to SANParks for approval. Under no circumstances shall any use of SANParks' trademarks or logos, which relate to the Park, or the image or likeness of any trademark, logo or image, which SANParks in good faith believes reflects unfavourably upon or disparages the Park, be approved. SANParks shall use its best efforts to advise the Private Party of its approval or disapproval of the concept or sample within 15 (fifteen) Business Days of its receipt of the concept or sample. If SANParks approves the concept or sample, the Private Party shall not depart therefrom in any material respect without SANParks' further written approval.
- 27.4 If at any time SANParks withdraws its approval for the specified use of any trademark or logo, the Private Party shall forthwith discontinue all use of SANParks' trademark or logo and shall remove from public sale or distribution, any previously approved product in respect of which SANParks has rescinded approval.
- 27.5 SANParks may withdraw approval immediately upon 5 (five) Business Days written notice to the Private Party if the Private Party or any of its officers, directors or employees commits any act or engages in any conduct which constitutes a crime, is contrary to any Regulatory Provision or offends against public morals and decency and in SANParks' reasonable opinion, materially prejudices the reputation and public goodwill of SANParks. The Private Party acknowledges that the name of the Park (the "**Protected Name**") is associated with and peculiar to the Park and is the intellectual property of SANParks. Consequently, the Private Party agrees that the sole and exclusive ownership of the Protected Name shall vest in SANParks and should the Private Party utilise the Protected Name, it does so only

in terms of this PPP Agreement and with the prior written approval of SANParks.

- 27.6 In circumstances where the Private Party utilises any of the Protected Names, either singularly or in combination or association with any other name, it does so only in terms of this PPP Agreement and on termination of this PPP Agreement, the Private Party shall not be entitled to operate or conduct any business using the Protected Name in combination or association with any other name.
- 27.7 Within 30 (thirty) Business Days after the termination of this PPP Agreement and where the Private Party has operated a company utilising the Protected Name with the permission of SANParks, the Private Party shall either:
- 27.7.1 de-register the company bearing the Protected Name; or
  - 27.7.2 change the name to a name not substantially similar to the Protected Name.
- 27.8 The naming and the exterior decoration of the Abseiling activity Facilities shall be done in consultation with SANParks and subject to SANParks' approval.
- 27.9 In circumstances where the name chosen by the Private Party and approved by SANParks is not part of SANParks' intellectual property, then the rights of SANParks contemplated in this Clause 27 shall not be applicable and the intellectual property shall be the sole property of the Private Party.

## 28. AMENDMENTS

This PPP Agreement may not be varied or voluntarily terminated, except by an agreement in writing signed by duly authorised representatives of the Parties.

## 29. ENTIRE AGREEMENT

- 29.1 Except where expressly provided otherwise in this PPP Agreement, this PPP Agreement constitutes the entire agreement between the Parties in connection with its subject matter and supersedes all prior representations, communications, negotiations and understandings concerning the subject matter of this PPP Agreement.
- 29.2 Each of the Parties acknowledges that:
- 29.2.1 it does not enter into this PPP Agreement on the basis of and does not rely,

and has not relied, upon any statement or representation (whether negligent or innocent) or warranty or other provision (in any case whether oral, written, express or implied) made or agreed to by any person (whether a Party to this PPP Agreement or not) except those expressly contained in or referred to in this PPP Agreement, and the only remedy available in respect of any misrepresentation or untrue statement made to it shall be a remedy available under this PPP Agreement; and

**29.2.2** this Clause shall not apply to any statement, representation or warranty made fraudulently, or to any provision of this PPP Agreement which was induced by fraud, for which the remedies available shall be all those available under the law governing this PPP Agreement.

29.3 In the event of any conflict between this PPP Agreement and any document, contract or agreement in respect of the Project, the provisions of this PPP Agreement will prevail.

## 30. GOVERNING LAW AND JURISDICTION

30.1 This PPP Agreement is to be governed by and construed in accordance with the laws of the Republic of South Africa.

30.2 Subject to Clause 24, each Party agrees that the Magistrates Court of South Africa shall have exclusive jurisdiction to hear and decide any application, action, suit, proceeding or dispute in connection with the Project and this PPP Agreement, and irrevocably submits to the jurisdiction of the Magistrates Court of South Africa.

## 31. NOTICES

31.1 Any notice or correspondence to be given under this PPP Agreement shall be in writing, in English, unless otherwise agreed and shall be delivered personally or sent by fax followed by the original delivered by hand.

31.2 The addresses for Notices are as follows:

**SANParks:**

Marked for the attention of the CEO:  
c/o Legal Services

Groenkloof National Park  
643 Leyds Street  
Muckleneuk  
Pretoria  
Telephone: (012) 426-5000  
Facsimile: (012) 343-3849

**Private Party:**

**Marked for the attention of the Directors:**

31.3 A notice sent by one Party to another Party shall be deemed to be received:

**31.3.1** on the same day, if delivered by hand;

**31.3.2** on the same day of transmission if sent by telex or telefax and if sent by telefax with receipt confirming completion of transmission.

31.4 Either Party may change its nominated address to another address in the Republic of South Africa by prior written notice to the other Party.

SIGNED AT ..... ON THE ..... 2015

For and on behalf of

**SOUTH AFRICAN NATIONAL PARKS**

---

who warrants his authority hereto

SIGNED AT ..... ON THE ..... 2015

For and on behalf of

---

who warrants his authority hereto

**32. ANNEXURE 1 - DESCRIPTION OF ABSEILING ACTIVITY**

**32.1 Facilities**

**32.2 Equipment assessment**

**33. ANNEXURE 2 – SITE DRAWINGS OF ABSEILING ACTIVITY**

## **34. ANNEXURE 3 – PRIVATE PARTY OPERATIONAL REQUIREMENTS**

### **34.1 Standards of Abseiling activity**

**34.1.1** In the conduct of the Abseiling activity activities the Private Party shall at all times maintain the Abseiling activity and all services provided therein to the highest standard and ensure that the premises are at all times clean and safe for customers, including public access areas and toilets adjacent to Abseiling activity.

### **34.2 Product Offering**

The operator will have to access the site by means of hiking up the mountain, or by use of the cable car, which is the property and operation of the concessionaire Table Mountain Aerial Cableway Company (TMACC). The abseiling convening/starting point makes use of a small area just inside of TMACC's concession area, and actual abseiling commences just outside of TMACC's concession footprint at the Upper Cableway Station. A Footpath at the bottom of the slope is currently an approved route used to get back up the mountain after abseiling.

### **34.3 Uniforms**

Staff must at all times be professional, neat and tidy and dressed in uniform.

### **34.4 Benchmark Pricing and Control**

The Private Party to ensure that the pricing each fiscal is approved by SANParks and based on similar tourism products so as to ensure competitive pricing structures for the operation.

### **34.5 Staff and Staff Transport**

The Private Party will be responsible for their staff and their transport to and from the operational site

### **34.6 Advertising**

In the conduct of the Abseiling activity' business the Private Party shall comply with all the reasonable advertising requirements as may be specified by SANParks from time to time.

**34.7 Maintain stocks**

The Private Party to ensure that stock levels are maintained according to good industry practice as per similar tourism offerings like the Abseiling activity.

**34.8 Supplier Accounts**

In the conduct of the Abseiling activity business the Private Party shall pay properly as and when due all supplier accounts received by the Private Party pertaining to the Abseiling activity activities in accordance with accepted business procedures.

**34.9 Utility Charges**

The Private Party is responsible for all utility charges i.e. electricity, water, waste and refuse removal and sewerage. SANParks will charge the utilities to the Private Party on a monthly basis and the Private Party is obliged to settle such accounts within 7 (seven) days.

**34.9.1 Telephone accounts** - In the conduct of the Abseiling activity activities the Private Party shall procure the maintenance of sufficient telephone services within the Abseiling activity. The Private Party shall be responsible for the payment of all telephone accounts at the Abseiling activity.

**34.9.2 Waste** - The Private Party must ensure that waste disposal facilities, including rubbish or waste removal bins, are clean and free from noxious or offensive odorous, that the waste disposal facility is not unsightly and the waste is frequently removed and the area surrounding the waste disposal facility is clean, neat and tidy. The Private Party must adhere to SANParks' Waste Policies as amended from time to time. The Private Party will be responsible for the costs of all solid and liquid waste processing.

**34.9.3 Water** – Water meters are installed at the Abseiling activity to monitor the water usage by the Private Party. The related cost will be for the account of the Private Party.

**34.10 Quality Audit**

The Private Party shall participate in and work together with SANParks in conducting and establishing quality audits.

**34.11 Institutional Policies and Objectives**

The Private Party is obliged to comply with and adhere to SANParks' Policies and Initiatives as amended from time to time i.e. HIV Aids Policy, Health and Safety Forums etc.

**34.12 Publications**

The Private Party may not display, offer for sale or sell any offensive reading material and shall be obliged, at no cost to SANParks, to promote SANParks' publications, magazines or other publication material.

**35. ANNEXURE 4 – PRIVATE PARTY BID SUBMISSION**

The Private Party shall adhere to and comply with the Private Party's Bid Submission.

## **36. ANNEXURE 5 – PRIVATE PARTY BEE OBLIGATIONS**

### **36.1 Local Community Involvement**

It is envisaged that this opportunity should provide employment opportunity to local community members. The Private Party should liaise with park management to leverage their community links to ensure that a suitable BEE and social development agenda is achieved.

### **36.2 Private Party BEE Obligations as per the Bid Submission**

## **37. ANNEXURE 6 – ENVIRONMENTAL SPECIFICATIONS FOR THE OPERATION OF ABSEILING ACTIVITY WITHIN THE PROTECTED AREA**

### **37.1 Introduction**

South African National Parks (SANParks) in 2001, embarked on an initiative to commercialise certain of its operations. One aspect of this effort is the outsourcing out of services within the National Parks to private Private PartyPrivate Partys. As the custodian for the Parks, however, SANParks will retain broad oversight responsibility for the operation of the outsourced facilities. In this context, SANParks has established Environmental Specifications to ensure that the operation of the Abseiling activity continues to be and is seen to be an integral part of the Protected Area.

### **37.2 Legislative Basis for these Guidelines**

SANParks is bound by a number of statutes with relevance to environmental management of Parks, including (without limitation) the National Environmental Management: Protected Areas Act, 2003 (Act No. 57 of 2003) (NEMPAA); the National Water Act 36 of 1998; the Water Services Act, 108 of 1997; the National Environmental Management Act, 107 of 1998 (NEMA); the National Environmental Management: Air Quality Act; the Hazardous Substances Act, 15 of 1973; and the National Heritage Resources Act.

Authorization of any development in a Protected Area is governed by the NEMA and the NEMPAA, and regulations. Any changes to infrastructure or operations require written approval from SANParks and are subject to the prescribed policies and procedures.

The process for upgrading or refurbishment of facilities will be undertaken as per SANParks internal policies and procedures, and authorizations given by the Department of Environmental Affairs and Tourism where relevant and SANParks.

The EIA laws and Regulations do not specifically require an EIA for a development such as the refurbishment and/or expansion of a building. However, given that the development is taking place within a protected area such as a National Park, SANParks requires environmental scoping to be conducted on any proposal to expand or modify the existing Abseiling activity that are being bid for. Modifications include both structural changes to the facility and additions to the facility or its

environs, including signage. The scoping report must be submitted to DEA, the "relevant environmental authority" as defined in the EIA Guideline documents.<sup>1</sup>

### 37.3 Environmental Specifications

SANParks anticipates that national Legislation together with the OMP will adequately cover many of the environmental issues that will arise. In the interim, SANParks has developed internal Specifications for the operational components of the Abseiling activity at TMNP: Northern Section that must be adhered to by the Private Party. These Specifications are developed in-line with Corporate and the parks' management plan and internal operational policies, procedures and standards. However, the Private Party must be aware; therefore, that the terms and conditions set forth in the Specifications are subject to amendment. Private Parties will be expected to comply at all times with the provisions of the Environmental Specifications as amended from time to time.

#### 37.3.1 Visual Impacts

37.3.1.1 Any development within the Protected Area must take due cognisance of the visual impacts it may have on surrounding areas and other Park users. SANParks has based its Specifications for visual impacts on interpretations of existing management documents. It is assumed that 'visible' means to the naked eye. Private Parties proposing to modify existing Facilities must consider the issue of visual impacts, and include in their proposals sufficient detail regarding the design of all structures to enable evaluation during the Bid evaluation process. Depending on the extent of the proposed modifications, an EIA may be required to assess the visual impacts, including signage, advertising, get up and the like, of the proposal and recommend mitigation measures, if necessary.

37.3.1.2 The building style -- structure, materials and design -- must be in harmony with the environment. The height of buildings is important. Structures more than two stories in height are not permissible.

---

<sup>1</sup>In the case of the SANParks, the 'relevant environmental authority' for review of EIAs conducted in National

### **37.3.2 Building Materials**

The use of building materials sourced inside the Protected Area will not be permitted as a general rule. In exceptional circumstances, it may be appropriate to use such materials. In those instances, the Private Party must obtain written approval from SANParks.

### **37.3.3 Lightning Arrestors and Radio Masts**

37.3.3.1 If the Private Party proposes to erect new structures, these must be (where possible) included in the Bid Submission. Construction of radio masts is a prescribed activity under South Africa's EIA Regulations.

37.3.3.2 SANParks is well aware that standards and "best practices" with regard to telecommunications technology are currently changing at a rapid pace. SANParks is currently in the process of determining which sorts of communications are most appropriate within a Protected Area. The Private Party acknowledges, therefore, that SANParks' determination as to what is acceptable may change over time, and that it will be expected to comply at all times with SANParks' OMP and recommended "best practices."

## **37.4 Bulk Infrastructure**

### **37.4.1 Electricity**

Provision of electricity from the national grid is already in place for most of the facilities proposed for outsourcing,. Some Private Parties may wish to utilise alternative energy sources, including solar power or generators. If new solar panels are installed, their visual impacts must be considered, along with the disposal of batteries and their by-products. Generators are permitted, although potential environmental impacts (noise, potential contamination from oil and fuel spills) must be considered in the OMP and EMP and, if approved, effective mitigation measures implemented to address these impacts.

### **37.4.2 Water**

- 37.4.2.1 Water is a scarce resource in South Africa, and the facilities' size in respect to available water resources must be considered, particularly if the Bidder intends to expand the facility significantly. Given constraints on water supplies in many Protected Areas, SANParks encourages systems that enable reuse of treated water. The water allocation and requirements should also be determined by the OMP and subjected to subsequent audits.
- 37.4.2.2 Under the provisions of the National Water Act,<sup>2</sup> South African law requires that a permit be obtained from the Department of Water Affairs and Forestry (DWAF) for use of water from both surface and underground sources. The DWAF permit requirement applies to existing developments. SANParks will monitor the use of all water. In circumstances where there is insufficient water the Private Party will be required to reduce consumption accordingly.
- 37.4.2.3 It is important to remember that elephants occur in abundance in several Parks and any underground water pipes must be buried to a minimum depth of 1 meter to ensure that they are not unearthed or otherwise damaged.

## 37.5 Waste Management

### 37.5.1 Liquid Wastes

Fuels, solvents, cleansers and other liquids must be stored in areas equipped with secondary containment structures to prevent contamination of soil, groundwater and surface waters due to accidental spills. These must be removed from the facility and disposed of in accordance with all applicable national, local or SANParks' requirements.

### 37.5.2 Solid Wastes

- 37.5.2.1 Private Parties must use biodegradable packaging wherever possible and specifically may **not use** plastic shopping bags or polystyrene or aluminium foil take away container or

---

<sup>2</sup> Government of South Africa, 1998. *National Water Act (No, 36 of 1998)*.

“doggy bag”. SANParks requires Private Parties to implement a policy of sorting and recycling solid wastes. Wastes that cannot be recycled must be removed from the Protected Area and disposed of appropriately. Burning or incinerating in the Protected Area by the Private Party is prohibited. New landfills are not permitted. Biodegradable wastes must be disposed of in incinerators or in approved waste site outside the Protected Area. SANParks will process Private Parties’ biodegradable wastes in its incinerators, where these are available and providing the units have sufficient capacity. SANParks will charge the Private Party a fee for disposal services, on a cost recovery basis. The Private Party will be required to transport wastes to these units in a responsible manner.

- 37.5.2.2 Solid wastes may need to be stored before being processed or removed from the Facilities. All such storage facilities must be secured from wildlife and constructed to ensure that pollution does not occur.
- 37.5.2.3 Solid waste management during both the Construction and Operational Phases must be included as items in the EMP and OMP.

## 37.6 **Fire Management**

**37.6.1** Fire management is an important concern in all Protected Areas and is a major policy and operational issue in the Protected Area. The Private Party must familiarise itself with the relevant fire policies and procedures of the Protected Area in which the Abseiling activity are located.

**37.6.2** The Private Party must subject the existing designs plus any proposed modifications to a ‘fire safety audit’ carried out by a qualified fire safety expert. Recommendations made in the audit report must be incorporated into the EMP and OMP.

## 37.7 **Staff Issues**

### **37.7.1 Construction Workers**

SANParks will make arrangements for gate access to the Facilities for all

permanent and casual workers involved in the construction and operational phases of the Houseboat Facilities on the same basis as for SANParks' contractors, if applicable. The total number of people to be employed on site during construction must be provided and addressed in the EIA. The Private Party must abide by all of the recommendations presented in the construction phase EMP. The Private Party must maintain close communication and co-ordination with Protected Area staff throughout the construction phase.

### **37.7.2 Collection of Natural Resources by Staff**

No natural resources may be collected and used within any Protected Area without written approval from SANParks. Specifically, the collection of firewood for cooking and other uses is not permitted, during either the construction or operational Phase. If firewood is brought in from outside the Protected Area, it must be done in accordance with relevant Protected Area policies. Some Parks may only permit the use of firewood from approved alien vegetation clearing operations. Campfires, gas cookers and outdoor recreation facilities will only be allowed as agreed with SANParks in writing.

### **37.7.3 Staff Health and Safety**

The health and safety of staff and their families must be ensured at all times, including when commuting between accommodation facilities and places of work. The Private Party must implement a staff medical plan that complies with current Legislation. The Private Party also must have an emergency medical evacuation policy that covers both guests and staff in the event of a serious injury or acute medical emergency. Relevant staff must be trained in and aware of this policy. All buildings, vehicles, machinery and other structures (including their operation) must comply with relevant South African Legislation and SANParks standards. The design, layout and operation of all Facilities must take cognisance of dangerous animals that occur at all the Facilities.

## **37.8 Access**

**37.8.1** All deliveries and other vehicles entering Parks will have to do so through SANParks designated or otherwise agreed entrance gates and will be subject to the same rules and Regulations applicable to SANParks' personnel. Standard opening and closing times will apply. The travelling times to and from the picnic sites are restricted to half an hour before and after the closing times from rest

camps to reduce the traffic in the park after hours.

**37.8.2** The Private Party must ensure that its contractors, suppliers and the like adhere to all the access rules and Regulations applicable to SANParks personnel. Wherever possible the Private Party and anyone claiming title through them must try and reduce the volume of traffic on the roads.

**37.8.3** The road deaths of animals inside the Protected Area have shown a dramatic increase over the last few years. Accordingly, should suppliers to the Private Party receive 3 (three) traffic offences within the Protected Area, such suppliers shall be blacklisted and entry to the Protected Area shall be prohibited for a period of 2 (two) years. The Private Party should ensure that their suppliers are aware of travel times and speed limits to avoid them being banned from the Protected Area.

### **37.9 Monitoring**

**37.9.1** All of the issues discussed and described in this document will require monitoring. SANParks reserves the right to monitor all these issues according to the standards set out in these Specifications, the findings of the EIA (if one is required), and/or in a manner agreed between the parties as the process develops.

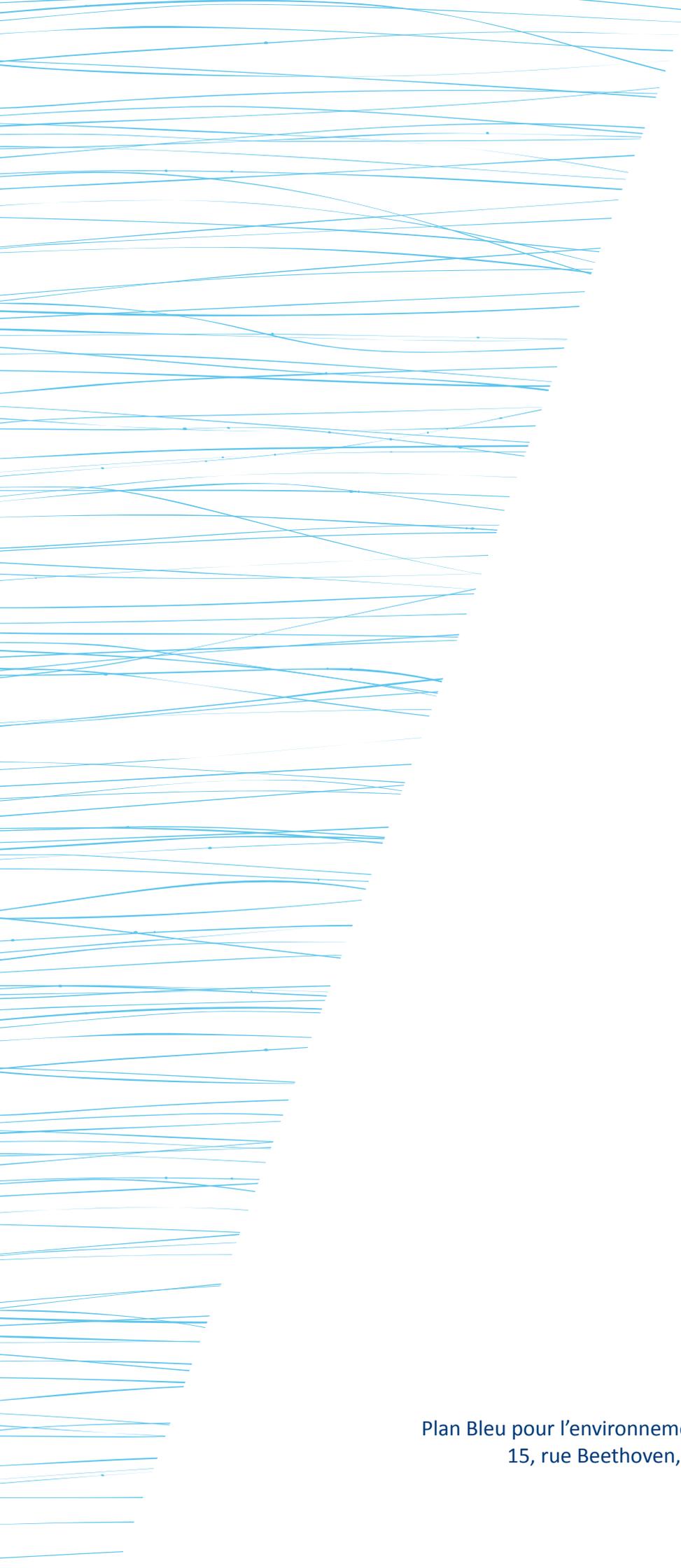
**37.9.2** The Private Party will be obliged to develop a comprehensive monitoring, auditing and review system and implement the system in the Facilities at their own cost.

### **37.10 Meteorological Equipment**

The Private Party shall not be permitted to interfere with existing weather and/or measuring equipment at formal or informal weather stations.

**38. ANNEXURE 7 – PRIVATE PARTY CONSTITUTIONAL DOCUMENTS**

**39. ANNEXURE 8 – INSURANCE**



Plan Bleu pour l'environnement et le développement en Méditerranée  
15, rue Beethoven, Sophia Antipolis, 06560 Valbonne, France  
+33 (0)492 387 130 - [www.planbleu.org](http://www.planbleu.org)