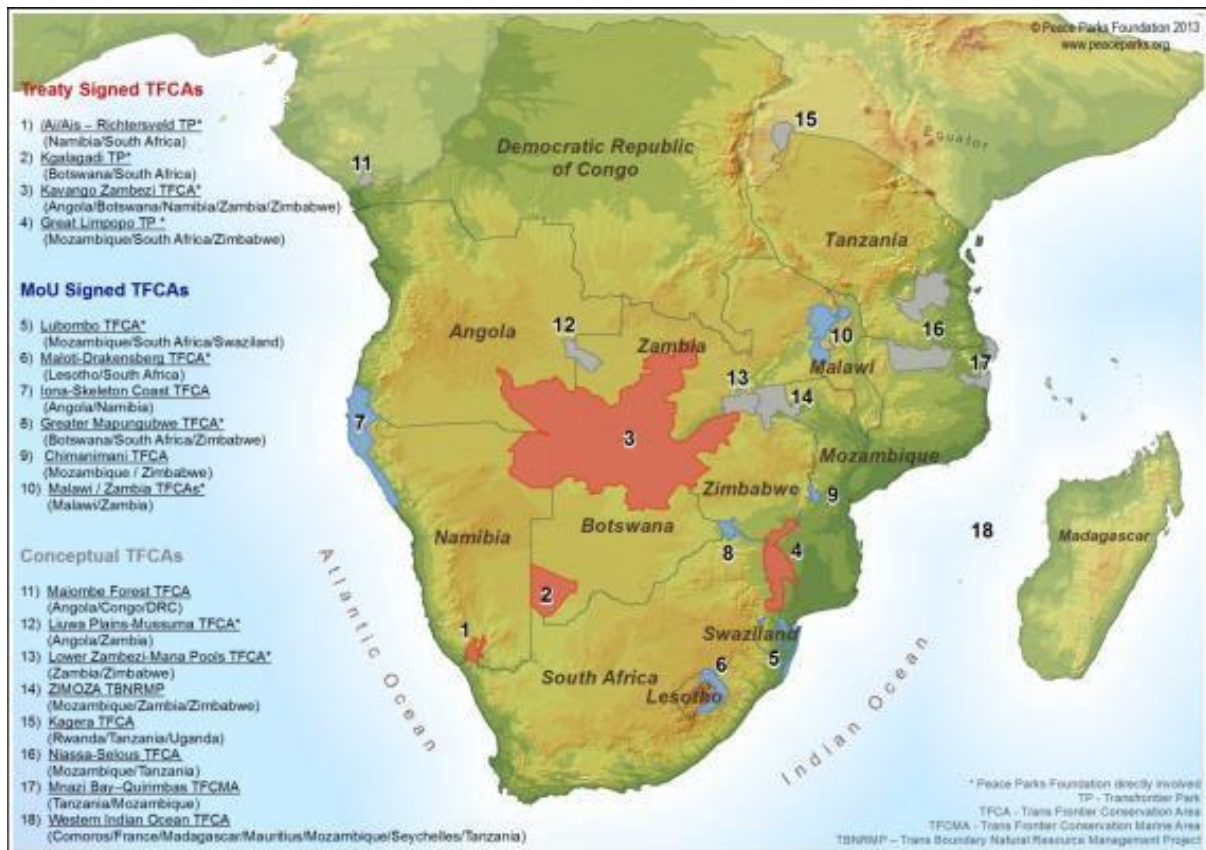


LIGNES DIRECTRICES DE CONCESSION TOURISTIQUE POUR LES AIRES DE CONSERVATION TRANSFRONTALIÈRES DANS LA SADC



Source: Peace Parks Foundation, 2014

Projet Révisé: Version 2

1 Octobre 2014

Dr Anna Spenceley

PO Box 132, Dolphin Coast, Ballito, 4404, South Africa
 annaspenceley@gmail.com / +27 72 311 5700
 www.anna.spenceley.co.uk

TABLE DE MATIERES

ACRONYMES.....	3
REMERCIEMENTS	4
1. INTRODUCTION	5
1.1 BUT ET OBJECTIFS DES LIGNES DIRECTRICES.....	5
2.2 PORTEE, STRUCTURE ET CONTENU	6
2.2 AUDIENCE CIBLE	6
2.2 HISTORIQUES DES LIGNES DIRECTRICES	7
2 PROCESSUS DE MISE EN CONCESSION	7
2.2 ETAPE 1: PORTEE	9
2.2.1 <i>buts, motivations et objectifs</i>	9
2.2.1 <i>EXperiences de Concessions</i>	9
2.2.1 <i>barrieres potentielles aux concessions</i>	10
2.2.1 <i>FAUT-il continuer OU NON</i>	11
2.2 ETAPE 2: CONCEPTION ET FAISABILITE.....	12
2.2.1 <i>cadre politique et juridique</i>	12
2.2.1 <i>amenagement du territoire</i>	14
2.2.1 <i>types de produits touristiques</i>	14
2.2.1 <i>selection du modele de concession</i>	16
2.2.1 <i>impact du developpement</i>	18
2.2.1 <i>Risque</i>	20
2.2.1 <i>implication des parties prenantes</i>	20
2.2.1 <i>evaluation de la viabilite et du marche</i>	22
2.2 ETAPE 3: STRATEGIE D'APPROVISIONNEMENT.....	25
2.2.1 <i>strategie d'investissement</i>	25
2.2.1 <i>strategie de transaction</i>	26
2.2.1 <i>Developpement des materiels de transaction</i>	28
2.2.1 <i>developpement d'un comite d'evaluation/ d'examen</i>	32
2.2 ETAPE 4: GESTION DE LA TRANSACTION	34
2.2.1 <i>processus d'approvisionnement</i>	34
2.2.1 <i>les affaires gagnant-gagnant et les choses a eviter</i>	36
2.2 ETAPE 5: GESTION DU CONTRAT	39
2.2.1 <i>capacites et competences</i>	39
2.2.1 <i>manuels</i>	40
2.2.1 <i>fin de concession et prochaines etapes</i>	41
2 BIBIOPHIE	42
2.2 BIBLIOGRAPHIE	42
2.2 LIENS	43
2.2.1 <i>Etape 2: ConCEPTION ET FAISABILITE</i>	45
2.2.1 <i>Etape 3: strategie d'approvisionnement</i>	50

2.2.1	<i>Etape 4: gestion de la Transaction</i>	51
2.2.1	<i>etape 5: gestion du contrat</i>	52
2.2.1	<i>etudes de cas</i>	53
2.2	MATRICES	55
2.2	SADC COUNTRY INFORMATION	57
2.2.1	<i>Angola</i>	58
2.2.1	<i>Botswana</i>	59
2.2.1	<i>Democratic republic of congo</i>	60
2.2.1	<i>Lesotho</i>	62
2.2.1	<i>Malawi</i>	64
2.2.1	<i>Mauritius</i>	65
2.2.1	<i>Mozambique</i>	67
2.2.1	<i>Namibia</i>	69
2.2.1	<i>Seychelles</i>	70
2.2.1	<i>South africa</i>	71
2.2.1	<i>swaziland</i>	74
2.2.1	<i>Tanzania</i>	75
2.2.1	<i>Zambia</i>	76
2.2.1	<i>zimbabwe</i>	79
2.2	GUIDELINE DEVELOPMENT PROCESS	83
2.2	CONTRIBUTORS TO THE GUIDELINE DEVELOPMENT	83

Figures

FIGURE 1: CONCESSION AGREEMENT OUTLINE	31
--	----

Tables

TABLE 1: APPROPRIATE TOURISM ACTIVITIES AND PRODUCTS IN SADC TFCAS	15
TABLE 2: TOURISM ACTIVITIES AND PRODUCTS IN SADC TFCA	16
TABLE 3: STAKEHOLDERS AND THEIR ROLE IN TOURISM CONCESSIONS.....	21
TABLE 4: TOURISM ATTRACTIONS AND EXAMPLES IN SADC TFCAS.....	23

Boxes

BOX 1: KEY DEFINITIONS FOR THESE GUIDELINES	5
BOX 2: EXAMPLES OF LEGAL FRAMEWORKS FOR TOURISM CONCESSIONS: NAMIBIA AND SOUTH AFRICA.....	12
BOX 3: EXAMPLES OF TRANSBOUNDARY EVENT INCUBATION: DESERT KNIGHTS.....	16
BOX 4: CHEMUCANE LODGE: A JOINT-VENTURE CONCESSION IN THE MAPUTO SPECIAL RESERVE, LUBOMBO TFCA	19
BOX 6: ENHANCING DEVELOPMENT IMPACTS THROUGH CONCESSIONING IN SOUTH AFRICA	19
BOX 7: HOW MUCH MONEY CAN TOURISM CONCESSIONS MAKE?.....	22
BOX 7: PROBLEMS WITH DIRECT NEGOTIATIONS AND UNSOLICITED PROPOSALS	28
BOX 11: SAMPLE TABLE OF CONTENTS FOR A CONCESSION MANUAL	40

ACRONYMES

AZC	Ahi Zameni Chemucane	ONG	Organisations Non-Gouvernementales
BOT	Construction, Exploitation et Transfert	PAA	Autorité en charge d'une Aire Protégée
CITW	Children in the Wilderness	PPF	Peace Parks Foundation
CTC	Companhia de Turismo de Chemucane	PPP	Partenariat Public Privé
CPPP	Partenariat Public-Privé Communautaire	RfP	Demande de propositions
EIA	Evaluation de l'Impact sur l'Environnement	ROT	Réhabilitation-Exploitation-Transfer
EOI	Expression d'intérêt	SADC	Communauté de Développement de l'Afrique Australe

GLTFCA	TFCA du Grand Limpopo	SANParks	Parcs Nationaux Sud Africains
MET	Ministère de l'Environnement et du Tourisme, Namibie	TFCA	Aire de Conservation Transfrontalière
MITUR	Ministère du Tourisme, Mozambique	TFPD	Destinations en matière de Parcs Transfrontaliers

REMERCIEMENTS

Les remerciements ont été formulés à travers un processus consultative inclusive, y compris lors du cadrage, de la portée pour la table de matières, le projet de contenu et les exemples de meilleures pratiques. Les contributions par les parties prenantes au sein de la SADC qui travaillent sur le tourisme et les concessions transfrontaliers, le GIZ et Boundless Southern Africa sont vivement appréciées. Pour les détails du processus, et pour les gens qui ont contribué au développement de ces lignes directrices, veuillez consulter la section 3.5.

1. INTRODUCTION

1.1 BUT ET OBJECTIFS DES LIGNES DIRECTRICES

Il y a de nombreuses raisons qui peuvent être utiles pour les autorités au sein des aires de conservation transfrontalières (TFCA) d'accorder des concessions touristiques au secteur privé. Ces dernières incluent le fait que le secteur privé¹:

- possède des exploitations touristiques commerciales comme son activité principale, et ce dernier peut être plus efficace et efficient dans la génération des recettes provenant du tourisme ;
- Comprend comment harmoniser la conception du produit et la demande du marché, et comment promouvoir les produits, et peut plus facilement s'adapter aux besoins et aux conditions changeants du marché ;
- Peut plus facilement mobiliser du capital et d'autres fonds, et on peut lui transférer les risques et la responsabilité pour le tourisme commercial ; et
- Est (souvent) pas contraint par autant de bureaucratie qu'au sein du gouvernement.

L'**objectif** de ces lignes directrices est de donner une orientation pour la mise en concession du tourisme dans les TFCA au sein de la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (SADC), tout en veillant à ce que la conservation et le développement des objectifs des TFCA régionaux soient réalisés, y compris le développement rural et la participation communautaire.

Les **objectifs** sont:

- Fournir une orientation pratique basée sur des preuves sur un processus étape par étape de mise en concession qui soutient la prise de décision ;
- S'assurer que l'orientation est en conformité avec les buts et les objectifs des agences de concession et du secteur privé, et avec les principes du tourisme durable ;
- Donner des exemples d'études de cas des meilleures pratiques provenant de la SADC, les défis, et les astuces pour surmonter ces derniers ; et
- Donner des informations simples, claires, fiables, applicables, flexibles et précises, avec des liens aux informations et aux matrices détaillées.

Boîte 1: Définitions clés de ces lignes directrices

Concession touristique: Une concession est le droit d'utiliser la terre ou d'autres propriétés pour un but spécifique, accordé par un gouvernement, une société, ou d'autre autorité compétente. Elle peut inclure une activité commerciale ou une parcelle de terrain dans laquelle le terrain est divisé, et lui-même divisé encore en petites parcelles². Une concession touristique peut offrir du logement, des aliments et des boissons, le divertissement, l'éducation, la vente au détail, et des services d'interprétation³. Les Concessions s'appellent également des Partenariats Publics Privés (voir ci-dessous).

Partenariat Public Privé (PPP): Une transaction commerciale entre une institution et une partie privée, où la partie privée acquiert un bien public pour son propre utilisation commerciale et assume les risques substantiels financiers, techniques et opérationnels. La partie privée reçoit un bénéfice en utilisant le bien public exigeant des frais auprès des clients auxquels elle rend service.⁴

¹ Adapted from Eagles, P. F. J., Baycetch, C. M., Chen, X., Dong, L., Halpenny, E., Kwan, P. B., Lenuzzi, J. J., Wang, X., Xiao, H., and Zhang, Y. (2009) Guidelines for planning and management of concessions, licenses and permits for tourism in protected areas, Tourism planning and management program, University of Waterloo, Ontario, Canada, 23 April 2009: pp12, Buckley, R. (2010). Conservation Tourism. CAB International. page xvi;

² Pocket Oxford English Dictionary, 2006

³ Eagles et al, (2009) op. cit.

⁴ Adapted from National Treasury (2005) PPP Toolkit for tourism, PPP Practice Note 1 of 2005, pp 3, accessible from <http://www.ppp.gov.za/Pages/Governance.aspx?RootFolder=%2fLegal%20Aspects%2fPPP%20Toolkit%20for%20Tourism&FolderCTID=&View=%7b33f91a9e%2d68fb%2d40cc%2db511%2d45d91a7cc95b%7d>

Tourisme durable: Le tourisme qui tient pleinement compte de ses futurs impacts économiques, sociaux et environnementaux, répondant aux besoins des visiteurs, de l'industrie, de l'environnement et des communautés d'accueil.⁵

Aire de Conservation Transfrontalière: Une aire écologique, terrestre, des eaux douces et / ou maritime collectivement gérée qui soutient le processus écologique et/ ou des valeurs culturelles et traverse une ou plusieurs frontières internationales et qui inclut des aires/ zones protégées ainsi des zones d'utilisation multiple des ressources à partir desquelles des avantages tangibles sont réalisés pour les communautés affectées.⁶

2.2 PORTEE, STRUCTURE ET CONTENU

L'**avantage principal** de lire ces lignes directrices est d'obtenir des informations de base sur comment encourager, développer et gérer des concessions touristiques dans les TFCA au sein de la SADC.

La **portée géographique** de ces lignes directrices concerne les Etats membres de la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (SADC). Le type de TFCA couverts est principalement des TFCA terrestres, mais incluent des informations relatives aux TFCA maritimes également.

Les types de **concessions touristiques** traités incluent :

- Des produits touristiques qui sont situés dans un pays, et à l'intérieur des frontières d'un TFCA (par exemple, l'hébergement, la vente au détail ou la restauration), les activités telles que
- Des activités touristiques transfrontalières, concernant plus d'un pays au sein d'un TFCA (par exemple, des courses et des routes transfrontalières).

Les lignes directrices sont structurées autour d'un processus **étape par étape** relatif au développement et à la gestion des concessions touristiques, y compris la portée, la conception et la faisabilité, la stratégie d'approvisionnement, la gestion des transactions et la gestion des contrats. Ces étapes sont décrites dans la Section 2.

Ces lignes directrices ne sont ni juridiquement contraignantes ni applicables, au contraire, elles donnent une indication sur comment une concession peut être mise en œuvre dans une manière durable pour toutes les parties impliquées, qu'elles soient le secteur privé, les gouvernements et/ ou les communautés. En outre, ce document n'est pas un manuel technique, ni une trousse à outil exhaustive sur comment faire la mise en concession. Le lire ne fera pas de vous un expert en matière de concessions touristiques, mais cela vous donnera une orientation de base, et des liens aux ressources additionnelles et aux informations supplémentaires. Des ressources additionnelles sont données dans la Section 3.

2.2 AUDIENCE CIBLE

L'**audience principale** pour ces lignes directrices inclut les coordinateurs TFCA, les autorités des aires protégées et les ministères de l'environnement et du tourisme qui cherchent à augmenter le niveau d'investissement touristique, et les visites, au sein des TFCA. L'audience inclut également les investisseurs du secteur privé qui sont intéressés par l'établissement des concessions transfrontalières, et les professionnels qui fournissent du soutien technique et soutien en matière de facilitation au processus (par exemple, les ONG, les organismes de financement, les consultants).

⁵ UNEP and UNWTO (2005) Making Tourism More Sustainable, A Guide for Policy Makers, Madrid, Spain

⁶ Zunkel, K. (In prep) Southern African Development Community Transfrontier Conservation Guidelines: The establishment and development of TFCA initiatives between SADC Member States

2.2 HISTORIQUES DES LIGNES DIRECTRICES

Les pays individuels ont des cadres juridiques qui concernent des concessions (voir section 2.2.1. et l'Annexe 3.3), et au niveau régional, deux politiques principales de la **SADC** qui constituent la base de ces lignes directrices incluent les Protocoles sur le tourisme et la conservation de la faune sauvage, qui sont décrits dans le présent document.

Le **Protocole de la SADC sur le Développement du Tourisme (1998)**. Ce dernier décrit l'objectif de la SADC de renforcer le potentiel de la Région comme une destination touristique. Le Protocole stipule que la SADC vise à établir une distribution plus équitable du développement touristique dans l'ensemble de la Région, et créer également un environnement propice positif pour une industrie du tourisme qui peut soutenir le développement socioéconomique. Les Etats membres conviennent d'encourager la participation du secteur privé dans le secteur du tourisme, à travers des mécanismes y compris à travers des incitations, des infrastructures et des cadres réglementaires appropriés.⁷

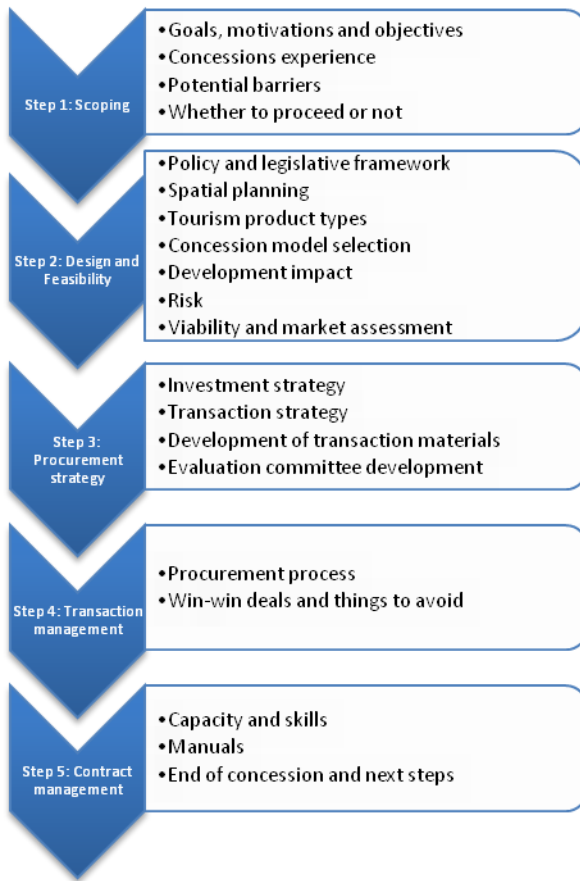
L'un des objectifs du **Protocole de la SADC sur la Conservation de la Faune Sauvage et l'Application des lois (1999)** est de promouvoir la conservation des ressources fauniques partagées à travers l'établissement des TFCA. Le protocole encourage les Etats membres de développer des incitations économiques et sociales pour la conservation et l'utilisation durables de la faune sauvage.⁸

2 PROCESSUS DE MISE EN CONCESSION

Le processus de mise en concession qui a été suivi dans ces lignes directrices est présenté ci-dessous.

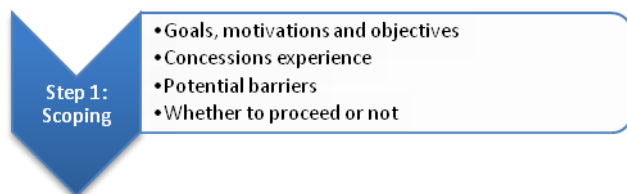
⁷ Southern African Development Community (SADC) (1998). Protocol on tourism, accessed from http://www.sadc.int/files/2413/5292/8368/Protocol_on_the_Development_of_Tourism1998.pdf on 5 December 2013

⁸ SADC (1999) Protocol on Wildlife Conservation and Law Enforcement, accessed from [http://www.sadc.int/documents-publications/show/Protocol%20on%20Wildlife%20Conservation%20and%20Law%20Enforcement%20\(1999\)](http://www.sadc.int/documents-publications/show/Protocol%20on%20Wildlife%20Conservation%20and%20Law%20Enforcement%20(1999)) on 30 July 2014



2.2 ETAPE 1: PORTEE

Les informations recueillies durant l'étape de portée sont utilisées pour établir si les concessions sont une option appropriée et viable pour un TFCA. Cette étape aide les autorités à décider s'il faut procéder ou non.



2.2.1 BUTS, MOTIVATIONS ET OBJECTIFS

Il est important d'établir les buts, les motivations et les objectifs pour les concessions au début afin de veiller à ce que la conception du programme la plus pertinente soit créée, et que les parties prenantes clés conviennent et partagent des attentes réalistes.

Examiner les objectifs globaux à travers un groupe de travail focalisé avec les promoteurs de concessions (par exemple, l'Autorité responsable des Aires protégées (PAA) ; l'unité de coordination des TFCA). Posez une série de questions telles que:

- Pourquoi voulez-vous faire des concessions touristiques, et dans quelle mesure sont-elles liées aux et motivées par des politiques particulières ?
- Quels sont les objectifs de Concessions ? (Par exemple, l'investissement en capital ; la génération des recettes, les emplois, la sensibilisation, la répartition des risques, le développement durable du tourisme, etc.)
- Que doivent réaliser les concessions pour que ces dernières soient considérées comme un succès (par exemple, la valeur de l'investissement, le nombre d'emplois, etc.)
- Comment allez-vous promouvoir le développement du tourisme qui est durable (c'est-à-dire, avec des bénéfices nets à la concession, aux communautés et à l'économie) ?
- Y a-t-il une volonté politique pour des concessions de tous les pays dans les TFCA ? Qui seront les champions possibles qui ont de l'influence parmi les parties prenantes clés ??
- Y a-t-il des destinations spécifiques au sein des TFCA qui ont été identifiées, priorisées et qui sont disponibles pour les concessions et/ ou les types de produits touristiques appropriés ? est-ce que les types de produits touristiques sont compatibles avec les conditions et les objectifs de TFCA ? (C'est-à-dire, voir Tableau 1). Y a-t-il une demande de marché pour ces derniers ?

2.2.1 EXPERIENCES DE CONCESSIONS

Il est important de comprendre l'histoire et l'expérience précédente des concessions touristiques dans un TFCA donnée afin d'apprécier le contexte, les niveaux précédents de réussite (ou non) en exerçant en effet de levier sur l'investissement, les défis et les niveaux de compétence et les capacités qui existent.

Discuter avec des parties prenantes clés tels que les représentants des ministères, les Autorités responsables des Aires Protégées, et des agences de développement pertinentes et des Organisations Non-Gouvernementales (ONG) les éléments suivants :

- Est-ce que des concessions touristiques ont été utilisées dans le pays, dans ce TFCA et dans cette destination auparavant ?
- Quel est le type de modèle d'entreprise qui a été utilisé ? (Par exemple, contrat de gestion, bail, concession)

- Quel est le processus d'approvisionnement qui a été utilisé ? (par exemple, appel d'offres, négociation directe/ non sollicité)
- Quel est le niveau d'intérêt qui existait de la part des investisseurs dans les concessions touristiques potentielles ?
- Quel est le niveau d'investissement et le type de produits touristiques à effet de levier ?
- Quelles sont les problèmes qui ont surgi par rapport aux questions transfrontalières ? (Par exemple, les frontières, le partage des recettes, etc.)
- Quelles sont les mesures qui ont été intégrées dans le processus pour le tourisme durable ?
- Quel est le flux de l'argent provenant du tourisme dans les aires protégées et à qui appartient cet argent ? (c'est-à-dire, à la gestion de la conservation, aux salaires et aux bénéficiaires du personnel, aux communautés, aux gouvernements nationaux, au Fonds TFCA conjoint, etc.) Est-ce que cet argent est distribué de manière juste, par rapport aux rôles, aux responsabilités, aux risques et aux investissements ?
- Quelles sont les parties du marché qui étaient visées dans les concessions précédentes et quelles sont les activités de marketing qui ont marché (et celles qui n'ont pas marché) ?
- Quel est le niveau de compétence qui existe au niveau interne pour concevoir et mettre en œuvre des concessions ? (c'est-à-dire, est-ce qu'il faut combler des lacunes en embauchant des conseillers ?)

Il faut également demander auprès des parties prenantes des copies de rapports pertinents sur les investissements dans le domaine de tourisme et de concessions qui peuvent répondre à certaines de ces questions.

2.2.1 BARRIÈRES POTENTIELLES AUX CONCESSIONS

La mise en concession n'est pas un processus simple. La mise en concession est généralement associée avec des coûts de transaction très élevés pour autant l'autorité que pour le concessionnaire – notamment en termes de temps et de ressources humaines. À part les difficultés, il y a certains éléments qui peuvent agir comme des barrières aux concessions dans les TFCA. Ces derniers incluent ce qui suit⁹:

- **Stabilité Politique:** la situation politique et sécuritaire d'un TFCA n'est pas suffisamment stable pour les investisseurs dans le secteur du tourisme d'opérer, ou de assez attrayante pour les touristes de visiter (c'est-à-dire, la stabilité nationale et régionale).
- **Gouvernance:** les ingérences politiques et/ ou la corruption rendent impossible un processus d'approvisionnement des concessions transparent et bien gouverné, ou un processus qui prend beaucoup de temps, crée une confusion et est coûteux. La demande des concessions peut être faible si l'autorité a des antécédents médiocres, ou si la TFCA spécifique n'est pas pleinement fonctionnelle.
- **Questions juridiques:** le cadre juridique n'autorise pas des investissements du secteur privé, la génération des recettes, le partage des recettes avec les pays du TFCA ou le rapatriement des bénéficiaires au sein des TFCA, ou pour que les droits fonciers soient octroyés au secteur privé, ou n'inclut pas un cadre de planification de développement du tourisme approprié.
- **Motivation:** L'autorité foncière ne veut pas déléguer les activités génératrices de recettes, ou des parties de terres, à un concessionnaire.
- **Sensibilité:** La destination est considérée comme étant trop écologiquement ou culturellement sensible pour le développement touristique, ou la destination est déjà surdéveloppée.
- **Attractivité:** L'endroit n'a pas assez d'aspects naturels ou culturels attrayants pour développer un bon produit touristique compatible avec la demande du marché, aligné aux circuits existants ; et suffisamment différent des destinations concurrentes qui intéressera les investisseurs. Les niveaux d'attractivité faibles peuvent être dus à la mauvaise qualité ou à la détérioration de la qualité d'attraction (par exemple, la réduction du nombre des animaux sauvages, la pollution, les

⁹ Adapted from Spenceley (In prep) Protected area tourism concessions: A toolkit, Report to the International Finance Corporation (citation will change)

dommages physiques aux attractions), ou les menaces potentielles (par exemple, la prospection minière, l'exploitation pétrolière, des préoccupations sanitaires [par exemple, le paludisme, le VIH, Ebola]).

- **Accessibilité:** La TFCA n'est pas suffisamment accessible, à cause de l'insuffisance des infrastructures d'accès routier ou aérien.
- **Infrastructures de base:** La destination n'a pas assez d'infrastructures de soutien internes pour répondre aux exigences des investisseurs (par exemple, le réseau routier interne, l'approvisionnement en électricité, l'approvisionnement en eau (et la qualité de l'eau), le réseau de téléphone mobile, etc.)
- **Frais de fonctionnement:** Les frais sont élevés par rapport aux autres destinations, en ce qui concerne les coûts de main-d'œuvre pour le secteur de l'hôtellerie (y compris la formation des membres de communautés locales); les services publics (notamment l'électricité), les réglementations ou les quotas pour les travailleurs expatriés, la formation, les frais de concession (lorsqu'ils sont fixes) et les taxes dans le secteur de l'Hôtellerie.¹⁰
- **Compétences et Capacités :** L'autorité peut ne pas avoir assez d'expertise, de capacités ni de ressources de conduire de concessions et de gérer les accords. Cela est un défi, plutôt qu'une barrière, puisqu'il serait nécessaire peut-être d'obtenir des consultants externes pour fournir les compétences de soutien et de transfert.

Discuter les défis potentiels avec les parties prenantes clés (y compris les ministères pertinents, les PAA et les investisseurs clés dans le domaine du tourisme) et examiner des rapports pertinents, afin d'établir où ces barrières/ obstacles existent, et comment ces derniers ont été résolus.

2.2.1 FAUT-IL CONTINUER OU NON

En prenant la décision de continuer ou pas avec la concession touristique, il faut prendre en considération ce qui suit:

- Est-ce que toutes les questions concernant la portée ont été traitées de manière adéquate ?
- Est-ce que les objectifs des agences qui dirigent les concessions sont réalistes?
- Y a-t-il une volonté politique pour le processus dans les pays TFCA, et a-t-on identifié les champions ?
- Y a-t-il des destinations appropriées pour les concessions et pour les produits touristiques appropriés, relatifs au marché ?
- Y a-t-il des barrières qui ont été identifiées pour la concession qui constituent des obstacles non négociables pour l'autorité, les investisseurs et d'autres parties prenantes ?

Si les réponses à ces questions sont "oui", donc il faut procéder à l'étape suivante. Si la réponse est « non », il faut revoir le programme de concession, et prendre en considération des options alternatives (par exemple, retarder la concession jusqu'à ce que les conditions soient favorables).

Further reading

- Background reading on concessions and sustainable tourism (Annex X)

¹⁰ Whyte, R., Perrottet, J., Di Fiori, V., and Neville, H. (2013) Global Investment Promotion Best Practices: Winning tourism investment, World Bank, Available from <https://www.wbginvestmentclimate.org/advisory-services/investment-generation/investment-policy-and-promotion/gipb/upload/Tourism-GIPB-report.pdf>, pp7

2.2 ETAPE 2: CONCEPTION ET FAISABILITE

L'étape de Conception et de Faisabilité établit l'image du programme de concession touristique, y compris les sites disponibles, les produits touristiques à promouvoir, les marchés potentiels et le type de modèle de concession le plus favorable. Cette conception est alignée avec le contexte politique et de planification au niveau national et local, les objectifs de développement, et en tenant compte des risques potentiels. Cette étape débouche sur un plan d'activité de très haut niveau aura été élaboré pour le programme de concession.



2.2.1 CADRE POLITIQUE ET JURIDIQUE

Une évaluation juridique est nécessaire pour établir si les conditions sont viables pour les concessions touristiques. Cela inclut aux niveaux national et du site de concession (par exemple, pour les produits touristiques mobiles), et au niveau international (par exemple, pour les produits transfrontaliers). Dans certains pays, le cadre juridique présente la manière dont un processus de concession doit être conduit (voir **Boîte 2**).

Boîte 2: Exemples de cadres juridiques pour les concessions touristiques: Namibie et Afrique du Sud

Namibie: La Loi sur le Conseil d'Evaluation des Offres de la Namibie autorise l'octroi des concessions fauniques et touristiques au non du ministre dans des aires protégées déclarées¹¹. La Politique sur les Concessions Touristiques et Fauniques sur les terres appartenant à l'Etat oriente l'octroi juste, transparent et efficace des concessions sur les terres appartenant à l'Etat, y compris les aires protégées du pays. La politique inclut comment les opportunités de concession sont identifiées et octroyées, et comment ces dernières sont surveillées et évaluées.¹² Les marchés directs de concessions peuvent être octroyés aux communautés, qui à leur tour, pourront sous-traiter auprès du secteur privé.

Afrique du Sud: La Loi sur la Gestion des Finances Publiques a certaines dispositions qui réglementent des partenariats publics privés. Le Trésor National a développé un *Toolkit* (Trousse à outil) qui fournit un cadre pour la mise en œuvre des Partenariats Publics Privés dans des réserves et des parcs nationaux contrôlés par l'Etat. Tout accord exige maintenant l'approbation du Trésor National et un processus défini doit être suivi¹³.

¹¹ Ministry of Environment and Tourism (2007) Policy on tourism and wildlife concessions on state land, Republic of Namibia, accessible from [http://www.areasprotegidas.net/sites/default/files/documentos/Namibia%20Tourism%20%26%20Wildlife%20Concessions%20Policy%20\(2007\).pdf](http://www.areasprotegidas.net/sites/default/files/documentos/Namibia%20Tourism%20%26%20Wildlife%20Concessions%20Policy%20(2007).pdf)

¹² Ministry of Environment and Tourism (Undated) Tourism and Wildlife concessions in Namibia's protected areas, accessible from <http://www.met.gov.na/Documents/Concession%20Policy%20flyer.pdf>

¹³ National Treasury (2004) Public Private Partnership Manual: National Treasury PPP Practice notes issued in terms of the Public Finance Management Act, National Treasury PPP unit ; Davies, R. (2010) CIA Post completion monitoring, South African National Park (Project ID9907), IFC internal report

Le **Cadre national et régional** doit essentiellement prévoir un concessionnaire fonctionnant dans un TFCA, d'opérer y compris les conditions suivantes¹⁴:

- **Les droits fonciers stables** pour une durée déterminée, et également par rapport au prix et à la transférabilité de la terre, et les licences et les permis applicables. Ces derniers sont des facteurs critiques qui peuvent affecter la capacité d'un investisseur d'obtenir un financement. Notez que la terre au sein d'une TFCA peut appartenir à l'état, au secteur privé, ou peut être communale, et elle peut ou peut ne pas être protégée pour la conservation ;
- **Les options d'utiliser les ressources naturelles** par rapport au type de produit touristique (par exemple, la chasse, le tourisme photographique, la pêche) ;
- **L'autorisation de construire des infrastructures** le cas échéant pour leurs activités commerciales (par exemple, le logement, le restaurant, les commerces de vente au détail, etc.) sous réserve des réglementations de l'Evaluation de l'Impact sur l'Environnement (EIE) et de l'Evaluation de l'Impact Social ;
- La capacité du secteur privé de **générer et de retenir des recettes** provenant des activités commerciales, et de rapatrier leurs bénéfices, sans des coûts relatifs à la double imposition ;
- Etre capable **d'apporter des investissements en capital** provenant des autres pays le cas échéant, et de rapatrier ces fonds à la fin de la période de concession si l'installation est vendue ;
- Etre capable **d'importer des matériels, des équipements et / ou la main-d'œuvre** pour soutenir le développement et le fonctionnement de la concession, y compris la gestion expérimentée et la formation du personnel ;
- La capacité de **faire venir des touristes dans la zone de concession**, sans des règles onéreuses ou des frais excessifs d'autorisation de visa (par exemple, pour les événements sportifs transfrontaliers, les safaris de chasse, etc.) et
- **Toute autre lacune qui existe** : qui limite le développement et le fonctionnement au sein du TFCA.

Le cadre juridique doit également permettre à ce que les recettes payées à l'autorité par le concessionnaire soient utilisées pour financer la gestion et la maintenance de la conservation relative à la concession et les initiatives de développement économique local connexes.

Au niveau de la concession, une évaluation juridique doit comprendre :

-
- Identification de l'autorité responsable du site de concession, qui autoriserait le processus et l'accord de la concession,
- Une description de la procédure juridique pour les demandes et les approbations d'utilisation des terres pour les sites de concession ;
- L'identification de tout droit et licence qui ont été précédemment délivrés aux sites ;
- Tout droit foncier dans les aires à proximité immédiate à l'aire de concession et l'état de plans de développement dans ces aires, et l'évaluation de l'état actuel de ces droits ou licences et leur légalité ;
- La collecte de toute documentation concernant de tels droits ou licences (y compris les propositions et les rapports de développement) ; et
- La compilation d'une carte illustrant les zones de droits et de licences existants.

Certains obstacles juridiques peuvent empêcher un processus de concession de continuer dans les sites proposés. Même lorsqu'il y a la volonté politique d'adapter les conditions juridiques, le processus peut prendre beaucoup de temps à résoudre. Il est important donc de discuter pour voir s'il y a des obstacles juridiques qui peuvent bloquer la concession à de tels sites.

¹⁴ Adapted from Fearnhead, P. (2003) Commercial tourism concessions: a means of generating income for South African National Parks, Vth World Parks Congress, September 2003, Durban, South Africa, Accessible from http://conservationfinance.org/guide/WPC/WPC_documents/Apps_06_Fearnhead_v1.pdf

Further reading

- Legal context for SADC countries, (Annex X)
- ToRs for legal advisors at national and destination level (Annex X)

2.2.1 AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

Identifier des plans d'aménagement de l'espace qui existent pour la zone de concession, et les informations pertinentes que ces derniers comprennent pour orienter un processus de concession. Selon le type de terrain (c'est-à-dire, protégé ou non), les plans peuvent inclure des plans de gestion des aires protégées, des plans de TFCA touristiques, ou des Plans de Développement Intégré, et ces derniers peuvent (ou peuvent ne pas) être des plans légalement adoptés. Toutes les parties prenantes doivent être au courant des plans, et s'assurer que ces derniers sont utilisés pour guider le processus de mise en concession.

Les plans d'aménagement de l'espace doivent idéalement indiquer les aires qui sont utilisées ou allouées pour le tourisme et les concessions, notamment, pour maximiser les impacts environnementaux et socioéconomiques positifs. Les plans doivent idéalement définir le type, le caractère et la localisation des installations, des activités et des services destinés aux visiteurs et aux autres parties prenantes également. Les plans doivent démarquer l'utilisation des terres, le zonage sur l'intensité du tourisme, des zones environnementalement et culturellement sensibles, mettre en lumière les risques, et inclure des cartes adéquates (c'est-à-dire, avec GIS (Système d'Information Géographique)). Noter que certaines options de produits touristiques pour les TFCA peuvent être entièrement situées au sein d'une aire protégée (par exemple, le logement), sur des terres des peuples autochtones ou privées (par exemple, des lodges communautaires), ou peuvent se chevaucher avec différents types de terrains (par exemple, une route 4x4 transfrontalière). Utiliser les plans existant pour fournir le cadre d'investissement pour la mise en concession, en combinaison avec les visites sur place, pour identifier les options du site pour les concessions, y compris leur localisation, taille, attractions et nombre.

S'il n'existe aucun plan, il faudrait peut-être modifier le processus de concession afin d'inclure le développement d'un plan approprié, en utilisant une équipe des membres du personnel provenant des agences nationales, locales et des TFCA. Les plans devraient inclure des projets de concession bancables, avec des plans financiers liés aux entreprises. Par ailleurs, la mise en concession peut continuer s'il y a un accord commun parmi les parties prenantes clés. Sans un plan, (ou sans un consensus), il y a un risque que la conservation, le développement et le tourisme seront hasardeux, ou incompatibles avec les préférences du marché, qu'elle peut avoir lieu en réponse à une pression politique, ou sans tenir compte de l'avenir ou des conditions environnementales ou sociales. En conséquence, des opportunités risquent d'être perdues, et il pourrait y avoir des dommages irréversibles aux ressources du TFCA¹⁵.

Further reading

- Protected area and TFCA tourism plans for concessions (Annex X)

2.2.1 TYPES DE PRODUITS TOURISTIQUES

Les types du tourisme qui a lieu dans les TFCA au sein de la région de la SADC incluent l'utilisation ou l'appréciation de la nature et/ ou la culture (voir **Tableau 1** ci-dessous). En outre, ces derniers doivent être appropriés aux conditions du TFCA pour que le tourisme puisse avoir lieu d'une manière durable, convenable aux marchés cibles et sans nuire aux ressources naturelles et culturelles.

¹⁵ Young, C. and Young, C. (1993) Park planning: A training manual (instructors guide), College of African Wildlife Management, Mweka, Tanzania. Cited in Thomas, L., and Middleton, J. (2003) Guidelines for management planning of protected areas, WCPA Best practice protected area guidelines series no. 10, IUCN, Cardiff University.

Tableau 1: Activités et produits touristiques appropriés dans les TFCA de la SADC

Activités et produits touristiques		Exemples provenant des TFCA dans la SADC
Activités	Observation de la faune sauvage	Les safaris, l'ornithologie, le safari photographique, l'observation des baleines et des dauphins. Ces derniers peuvent être exécutés à bord d'un véhicule (par exemple, une 4x4, un camion terrestre, un bateau), ou à pieds ou par d'autres moyens (par exemple, des voyages à cheval, à dos d'éléphant, en montgolfière ou en hélicoptère)
	Sports	Y compris du vélo tout terrain (VTT) (par exemple, le Tour de Tuli), la randonnée (par exemple, le Tour de Pafuri); les marathons (par exemple, Wildrun), et les activités mixtes (par exemple, Desert Knights : le canoë et du vélo tout terrain)
	Chasse	La pêche et la chasse au trophée
	Aventure	Y compris le saut à l'élastique, l'escalade, canopy swings, et la conduite des 4x4, voyage en montgolfière, des passerelles aériennes, des voyages en bateau, la plongée sous-marine.
	Education	Des renseignements sur les espèces particuliers, les environnements, les cultures et les questions d'actualité.
	Travail Bénévole	Le soutien aux projets de recherche en cours portant sur la conservation, ou aux projets de développement social.
Produits touristiques ¹⁶	Hébergement	Des Lodges, des hôtels, des maisons d'hôtes (guest houses), des installations permanentes et mobiles de camping, des caravanes flottantes, des installations de conférence, des séjours en famille d'accueil.
	Héritage et culture	Les musées, les centres d'interprétation et d'exhibition.
	Transport et Organisation de voyages à forfait	Y compris le transport et les services de guide, la location des voitures, les événements, le téléphérique, les tyroliennes, les aéroports
	Utilisation des ressources naturelles	La chasse et la pêche
	La restauration	Les restaurants (indépendants ou franchisés), les cafés, la restauration mobile, les zones de pique-nique
	Les commerces de vente au détail	Des boutiques de souvenir, la vente des approvisionnements en libre service
	La mise en disposition des informations	Interprétation et service de guide

En prenant des décisions sur les activités et les touristiques qui doivent être promus à travers des concessions touristiques, vérifiez si ces derniers sont compatibles avec les plans pertinents d'aménagement de l'espace (voir section 2.2.2) et les marchés cibles. Il faut également prendre en considération le fait que certains produits :

- **Exigent des investissements en capital importants**, avec des niveaux de risque financier très élevés aux investisseurs et aux parties prenantes, et donc exigeant des périodes de concession plus longues ou des incitations pour faire des bénéfices (par exemple, les lodges de luxe ; les hôtels ; les restaurants). Les investissements en capitaux peuvent également traiter l'amélioration de l'accès aux visiteurs et des services de base, qui peuvent être financés par les investisseurs et/ ou l'état ou les deux. Cependant, certains produits ont besoin de **très peu d'investissement en capitaux**, et ont des niveaux plus faibles de risques financiers et donc nécessitent des périodes de mise en concession plus courtes (par exemple, les sentiers de randonnée pédestre, les événements de cycle, les sites de camps)
- **Exigent des approbations de plusieurs agences**, tel que dans le cas des événements transfrontaliers qui peuvent exiger l'approbation des départements de l'immigration, du travail et des finances. Le processus peut être complexe, de longue durée, incohérent et frustrant pour les concessionnaires et les agences de soutien. Dans certains cas, il faudrait de nouvelles réglementations et des protocoles modifiés.

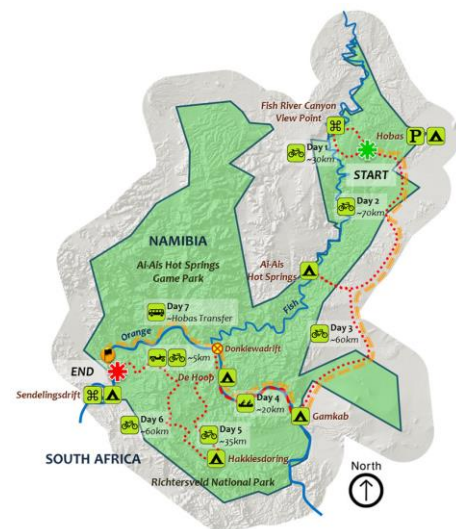
¹⁶ Adapted from Eagles et al, 2009, op. cit.

- **Sont fondés sur des ressources naturelles et culturelles essentielles** qui rendent un produit donné viable, différent des destinations concurrentes, et des infrastructures de soutien adéquates.
- **Nécessitent des compétences considérables, des connaissances des produits et un sens aigu des affaires** à développer, par exemple, avec les activités du tourisme spécialisées telles que la chasse, la plongée sous-marine, ou l'ornithologie.

Certains produits peuvent être si complexes ou non testés tellement que ces derniers doivent être « incubés » par un champion (par exemple, un opérateur privé, un PAA, une Unité de gestion des TFCA, ou une ONG) avant qu'ils soient prêts pour la mise en concession. Si ces derniers sont mis en concession trop tôt, les investisseurs conservateurs peuvent ne pas vouloir prendre des niveaux de risques substantiels. Au cours de la période d'incubation, un produit peut nécessiter une marketing et promotion substantiels, le renforcement des capacités et la formation des parties prenantes ; ou exiger le développement des protocoles transfrontaliers (par exemple, des Procédures Opérationnelles Normalisées pour les mouvements transfrontaliers et le partage des recettes, les manifestes). Dans certaines situations, cela peut prendre plusieurs années (par exemple, voir **Boîte 3**).

Boîte 3: Exemples d'incubation d'un événement transfrontalier: «Desert Knights »¹⁷

« Desert Knights » est un événement de 7 jours qui combine du vélo tout terrain pendant la nuit et une journée de canoë dans le Parc Transfrontalier /Ai/Ais Richtersveld. L'événement a été conçu pour promouvoir les activités et les itinéraires touristiques transfrontaliers dans les TFCA. Le Ministère de l'Environnement et du Tourisme de la Namibie (MET) s'est lancé dans un processus de mise en concession en 2011 au nom du Conseil de Gestion Conjoint (JMB). Toutefois, puisque l'événement ne disposait pas de résultats enregistrés dans le marché, et les frais de fonctionnement étaient inconnus, les opérateurs privés ne voulaient pas accepter des honoraires minimaux déterminés. Depuis lors, « Namibia Wildlife Resorts », l'entreprise parapublique namibienne chargée de la gestion du tourisme dans les aires protégées, a été chargé par le JMB de gérer l'événement pour leur compte. La conception pour l'événement a été soutenue par le Peace Parks Foundation (PPF) et Boundless Southern Africa en collaboration avec les deux PAA. L'événement a été piloté pendant deux ans, 2011 et 2012. Au cours de cette période des logistiques et la demande ont été testés, et des journalistes et des opérateurs ont été invités d'y participer. Pour le tour de 2014, 100 touristes avaient signé deux semaines après l'ouverture des réservations.



Further reading

• Case studies on Desert Knights and Tour de Tuli (Annex X)

2.2.1 SELECTION DU MODELE DE CONCESSION

Il y a trois types principaux de modèle de concession. La gestion, le service/ bail et la Concession pure (ou le Partenariat Public Privé (PPP) (voir **Tableau 2**).

Tableau 2: Activités et produits touristiques dans les TFCA de la SADC¹⁸

Type d'Accord	Description	Durée typique	Propriété des actifs	Exemple de type de produit touristique
Gestion	L'autorité délègue la gestion	5 ans	Autorité: Une partie du	La gestion d'un

¹⁷ <http://www.desertknights-mtb.com/tour-overview>, Pers Com. P. Bewsher, PPF, 2014; Pers Com. R. Vorwerk, Boundless Southern Africa, 2014

¹⁸ Kerf, M., Gray, R. D., Irwin, T., Levesque, C., and Taylor, R. R. (1998) Concessions for infrastructure: A guide to their design and award, World Bank Technical Paper no. 399, World Bank and Inter-American Development Bank and IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

	à un opérateur privé expérimenté à travers un contrat de gestion, pour des frais de gestion fixes, en fonction du rendement. Le contrat de gestion contient des indicateurs de performance claires.		risque opérationnel peut être transférée au concessionnaire.	hébergement, restaurant, événement ou un commerce de vente au détail bien établis (par exemple, Awelani Lodge, géré par Transfrontier Park Destinations).
Service / Bail	L'autorité signe un bail avec le concessionnaire. Les bénéfices du concessionnaire dépendent directement des profits opérationnels de leur entreprise touristique, et ils adoptent l'ensemble du risque opérationnel.	<5 ans	Autorité: possède des infrastructures, les flux de trésorerie, la gestion des opérations, et retient le risque propre à l'investissement.	La gestion d'un hébergement, restaurant, événement ou un commerce de vente au détail bien établis (par exemple, Witsieshoek Mountain Lodge dans le TFCA Maloti-Drakensberg)
Concession pure ou des Partenariats Public Privé (y compris des PPP Communautaires)	Les options incluent Construction-Exploitation et Transfert (BOTs) et Réhabilitation-Exploitation-Transfert (ROTs).	15-25 ans	Concessionnaire/ Autorité: Les investissements du concessionnaire, et l'exploitation et les risques propres à l'investissement sont principalement transférés au concessionnaire. Les actifs sont retransmis à l'autorité à la fin de l'accord / du contrat.	La Construction (ou la réhabilitation) et l'exploitation de l'installation tel que l'hébergement (par exemple, Singita Lebombo dans le Parc National de Kruger (GLTFCA))

Pour décider le type de modèle de concession à utiliser, l'autorité doit prendre en considération ce qui suit :

- Comment le **risque d'investissement et d'opération** doit être partagé entre l'autorité et le concessionnaire, en fonction du niveau de risque que l'autorité voudrait transférer.
- La **faisabilité financière**, y compris la rentabilité du processus, la faisabilité financière (y compris la taille de tous les surcoûts de l'investissement, de l'opération et de la maintenance), et demander des prévisions et la structure du marché, les tarifs ou l'hypothèse de prix, les coûts d'exploitation, le coût d'investissement et les exigences et les coûts en matière de financement (les titres de créance et les capitaux propres).¹⁹
- Le **niveau d'investissements en capital** nécessaire pour le produit touristique, et le temps nécessaire rentabiliser cet investissement : c'est-à-dire, si les infrastructures existent déjà, un contrat de service/ un bail suffira. S'il faut de nouvelles installations, une concession pure pourrait être prise en considération.
- Savoir si le **produit touristique est assez attrayant** aux marchés cibles afin d'être mis en concession, ou si ce dernier nécessite une période d'incubation (c'est-à-dire, un événement transfrontalier exploité en vertu d'un contrat de gestion) et un soutien à la commercialisation, et.
- Qui sera l'**autorité contractante** (par exemple, un ministère donné, un département gouvernemental, une autorité responsable de l'aire protégée, une organisation communautaire, etc.), et qu'elles seraient leurs obligations.

Une période de concession doit être assez longue pour que l'investisseur puisse générer des bénéfices raisonnables sur leur investissement, y compris leur capital initial et leur profit. La durée du contrat peut être négociée entre les parties en tenant compte des risques et des bénéfices potentiels. Les périodes de concession au sein de la SADC incluent 10 ans pour les chasseurs sportifs (par exemple, la Namibie, le Zimbabwe), 25 ans pour les PPP (par exemple, le Malawi, la Namibie, l'Afrique du Sud, la Tanzanie, la

¹⁹ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

Zambie, le Zimbabwe), et 40 ans et plus pour les concessions communautaires (par exemple, le Lesotho, le Mozambique, l'Afrique du Sud).

Further reading

• World Bank concession guidelines and toolkit (Annex X)

2.2.1 IMPACT DU DEVELOPPEMENT

Les impacts du développement peuvent être sentis aux niveaux national et local. Au niveau local, ils peuvent être par rapport au niveau des emplois, aux changements dans l'économie globale (c'est-à-dire, l'amélioration des recettes fiscales qui sont utilisées pour améliorer la prestation des services locale), la réduction de la pauvreté et l'amélioration de la société et du bien-être. Au niveau local, les impacts du développement sont relatifs à l'effet de la concession sur les communautés locales, y compris les bénéfices et les coûts. Les communautés locales sont des parties prenantes qui pourraient vivre au sein ou sur le pourtour d'un TFCA, utilisant les ressources naturelles et culturelles pour leurs moyens d'existence. La planification d'une concession touristique doit inclure des stratégies visant à maximiser les impacts positifs nets relatifs aux moyens d'existence, aux actions et à l'environnement institutionnel²⁰ par rapport à la ligne de base. Négliger les impacts du développement peut entraîner des conflits entre les concessionnaires, les parties prenantes locales, ou les touristes et ainsi que l'utilisation non durable de la faune sauvage et des autres ressources naturelles, culturelles et humaines.

Les communautés peuvent bénéficier à travers l'appropriation de la concession. L'implication des locaux a souvent des implications par rapport à la manière dont l'opération aborde le développement économique et communautaire local. Les options sur actions pour les concessionnaires incluent généralement:

Les entreprises communautaires (100% appartenant à la communauté) (par exemple, Ahi Zamani, TFCA Zamani, TFCA Lubombo: voir

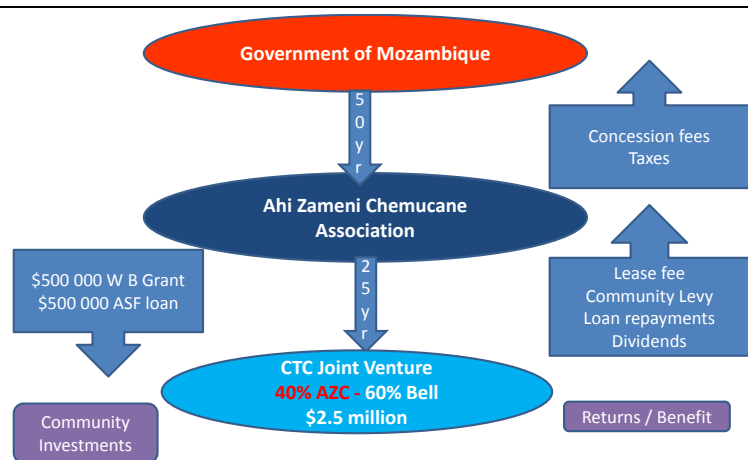
- **Box 4)**
- Les partenariats de sociétés mixtes (X% appartenant au secteur privé; Y% appartenant à la communauté) (par exemple. Rocktail Beach Lodge, TFCA Ponto do Ouro Kosi Bay Marine)
- Les entreprises privées (100% appartenant au secteur privé) (par exemple, Jock of the Bushveld, TFCA du Grand Limpopo)

²⁰ Adapted from Ashley, C. Roe, D. and Goodwin, H. (2000:4) Pro-Poor Tourism: Putting Poverty at the Heart of the Tourism Agenda. <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2861.pdf>

Box 4: Chemucane Lodge: une concession mixte dans le Réserve Spéciale de Maputo, TFCA Lubombo²¹

Le Ministère du Tourisme (MITUR) au Mozambique a signé un contrat de 50 ans avec une association communautaire, Ahi Zamani Chemucane (AZC), pour une concession Chemucane de 810 hectares dans la Réserve Spéciale de Maputo. AZC représente trois communautés, comprenant environ 100 familles, et 1000 habitants. La Bell Foundation Trust, un partenaire privé, a fondé une société mixte avec AZC qui s'appelle Comanhia de Turismo de Chemucane Ltd (CTC), qui a signé un contrat de partenariat de 25 ans avec AZC pour développer et exploiter le site. AZC

détient 40% d'actions dans CTC, qui a été financé par une subvention de 500 000 dollars américains provenant du « Community Enterprise Fund » du la Banque Mondiale/ le projet MITUR sur les TFCA, et un prêt sans intérêt de 360 000 Dollars américains (ZAR 4 millions) provenant de « African Safari Lodge Foundation ». La Bell Foundation Trust détient les 60% d'actions qui restent. Le Gouvernement bénéficie d'un droit de location payé par CTC (53 200 Dollars américains par an (MZN 1,62 millions) plus 2,5% du chiffre d'affaires, qui est un montant garanti de 15 700 Dollars américains[MZN 479 000]), et une taxe de séjour de 6 Dollars américains la nuit. Le Lodge envisage d'ouvrir ses portes en février 2015, et les salaires locaux sont estimés à 60 000 Dollars américains dans la première année d'exploitation, et les engagements sociaux du CTC incluent l'approvisionnement local et un plan de formation et de succession/ de relève. AZC prévoient rembourser son prêt en 10 ans d'opération



Les processus de mise en concession peuvent maximiser les bénéfices nets aux communautés locales en encourageant les soumissionnaires d'inclure plusieurs options pour l'implication des communautés locales. En plus d'actions, ces derniers peuvent inclure :

- Des emplois directs dans le commerce de concession touristique, y compris la formation et la progression aux postes de direction ;
- Fournir des produits et des services directement aux touristes (par exemple, les services de guide) ou les opérateurs de concessions (par exemple, la maintenance, la production des légumes, le transport) ; et

²¹ Adapted from Collins, S. (2012) Ponto Chemucane, Maputo Special Reserve: Putting community at the centre? Available at <http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/chemucane-maputo-special-reserve-steve-collins> and Collins, S. (2014) The role of NGOs in facilitating tourism concessions and providing support to communities entering joint-venture agreements, Available at <http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/the-role-of-ngos-in-tourism-concessions-steve-collins>, Pers. Com. L. Giles, 2014, Pers. Com. S. Collins, 2014 Currency conversions using Oanda.com on 23 September 2014 USD1: MZN30.45: ZAR11.1

- Des projets de développement de la communauté qui relèvent de la philanthropie, de la responsabilité sociale des entreprises (CSR), des dépenses par les concessionnaires ou de leurs clients, ou des contributions (en liquide ou en nature) par des touristes bénévoles qualifiés.

Une autorité de concession doit connaître les différentes manières par lesquelles on peut encourager des impacts de développement positifs, et peut décider de donner plus d'importance aux processus d'approvisionnement et d'informations donnés aux investisseurs selon les types que cette dernière voudrait encourager (par exemple, voir un exemple sud africain ci-dessous).

Boîte 5: Amélioration des impacts du développement à travers des concessions en Afrique du Sud

En 2000, les offres de concession dans le Parc National de Kruger du GLTFCA ont inclus des « plans d'autonomisation » qui ont reçu 20% de pondération lors de l'examen des propositions. Les éléments inclus étaient (1) des actions par des individus ou groupes historiquement marginalisés, (2) la formation et la discrimination positive comme critères d'embauche, et (3) des opportunités commerciales et économiques pour les communautés locales. Les contrats signés par les soumissionnaires qui ont obtenu les marchés exigeaient que ces derniers présentent un rapport annuel à SANParks pour justifier de manière quantifiable leurs activités et réussites en matière d'autonomisation, par rapport à leurs objectifs de leurs offres. A cet égard, SANParks s'est réservé le droit d'imposer des pénalités si les concessionnaires ne respectent pas leurs obligations relatives à l'autonomisation. Les propositions reçues pour des concessions d'hébergement dans le Parc National de Kruger allaient de 7,5% à 68% d'actions provenant des individus historiquement marginalisés.²² En 2014, ces concessions avaient réalisé environ 500 emplois permanents et temporaires.²³

Further reading

- Case studies for Maputo Special Reserve and Chemucane (Annex X)
- Link to guidance on improving development impacts of tourism, including joint ventures and value chain links (Annex X)

2.2.1 RISQUE

Les risques associés aux programmes de concession peuvent être financiers, politiques, environnementaux, sociaux ou externes. Ils peuvent entraîner des retards coûteux, une publicité négative, des menaces à l'opération, et des dépenses imprévues. Il peut y avoir également des atteintes à la réputation de l'autorité chargée de l'aire protégée, qui peuvent finalement être plus coûteuses que les impacts financiers immédiats d'un projet.²⁴ Une évaluation des risques doit être entreprise, portant sur le domaine d'influence d'une concession, y compris:²⁵

- L'identification des risques financiers, politiques, environnementaux, sociaux, sanitaires, de réputation et de marché de la concession, des options pour réduire et atténuer les risques et des alternatives ;
- L'endroit qui sera affecté par la concession touristique, ses activités et ses contractants;
- Les installations connexes, qui ne seraient pas développées si la concession n'existait pas ;
- Des options alternatives en matière de moyens d'existence qui ne seraient pas développées sans la concession, et

²² Spenceley, A. (2003) Tourism, local livelihoods and the private sector in South Africa: case studies on the growing role of the private sector in natural resources management. Sustainable Livelihoods in Southern Africa Research Paper 8, Institute of Development Studies, Brighton, accessible from <http://www.anna.spenceley.co.uk/files/TourismLivelihoods&PrivateSectorSpenceley.pdf>, pp51

²³ Pers Com. I Dokrat, SANParks, 2014

²⁴ IFC (2014) Managing environmental and social risks, accessible from http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Risk+Management/

²⁵ Adopted from IFC (2012) op. cit

- Les impacts cumulatifs, résultant des impacts différentiels relatifs à d'autres développements existants ou prévus (par exemple, d'autres installations, concessions touristiques).

Un plan d'atténuation des risques doit être élaboré afin d'établir des normes, des passifs, identifier et surveiller les changements de ces normes-là tout au long du processus d'approvisionnement, et également le cycle de vie d'une concession touristique. Dans certains cas, les risques peuvent être trop élevés, et les options d'atténuation difficiles ou coûteuses, auquel cas la mise en concession ne continuerait pas.

Further reading

• Risk assessment guidelines (Annex X)

2.2.1 IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

L'implication des parties prenantes à chaque étape du processus de mise en concession veille à ce que les points de vue, connaissances et soutien soient incorporés²⁶. L'implication des parties prenantes doit inclure:²⁷

- Le développement d'une stratégie des acteurs concernés pour la mise en concession de la TFCA ;
- L'identification des parties prenantes (y compris au sein du gouvernement, des autorités responsables des aires protégées, du secteur privé, des communautés locales affectées, des groupes existant de la société civile, la communauté universitaire, la communauté de développement) ;
- La détermination du niveau d'implication des parties prenantes (c'est-à-dire, informer, consulter, impliquer, collaborer, ou autonomiser) et des mécanismes pour engager et communiquer de manière efficace ;
- La sensibilisation afin d'obtenir le soutien et la participation dans le processus de facilitation des investissements ; et
- L'assistance technique pour les membres de la communauté qui ont l'intention de participer financièrement dans un investissement de concession.

Les types de parties prenantes relatives aux concessions touristiques peuvent inclure ceux présentés dans le tableau ci-dessous²⁸.

Tableau 3: Parties prenantes et leur rôle dans des concessions touristiques

Type de partie prenante	Intérêt ou rôle dans le Processus de Mise en Concession
Autorités nationales ou du gouvernement local	Veiller à ce que le processus de mise en concession proposé respecte la législation locale et nationale ainsi que toutes les réglementations spécifiées, ou que des instruments politiques nouveaux ou adaptés soient créés. Cela peut être lié aux questions foncières, et aux éléments transfrontaliers relatifs à l'immigration, à l'accès, à l'importation des marchandises et aux services, au travail et aux bénéfices communautaires.
Hommes et femmes politiques	Veiller à ce que le processus réponde aux besoins et aux attentes de leurs électeurs, et soit en conformité avec les politiques globales.
Autorités responsables des aires protégées	Veiller à ce que la concession ne nuise pas à la conservation des biens naturels et/ ou culturels, et que cette dernière contribue financièrement à la gestion. Les Concessions ne doivent pas affaiblir la compétitivité de l'aire protégée.
Unité de gestion des TFCA	Veiller à ce que les concessions soient alignées avec les plans de

²⁶ Walton A. Gomei M. and Di Carlo G. (2013) Stakeholder engagement: Participatory Approaches for the Planning and Development of Marine Protected Areas. World Wide Fund for Nature and NOAA— National Marine Sanctuary Program, accessible from http://awsassets.panda.org/downloads/stakeholder_engagement.pdf

²⁷ Adapted from http://tourisminvest.org/_manual/manual_workstream_stakeholder-mgt.html

²⁸ Adapted from IFC 2007, pp 10, op. cit.

	développement des TFCA et touristiques, et que la participation des pays contribue et bénéficie de manière équitable.
Organismes de Gestion des Destinations	Veiller à ce que la destination touristique dispose d'une approche coordonnée à l'investissement, à la promotion et également au développement touristique durable.
Secteur privé (y compris le tourisme et d'autres secteurs)	L'intérêt de bénéficier de la concession (directement ou indirectement) ou (avec les investisseurs existants) pour veiller à ce que les nouvelles concessions n'entraient pas leur performance actuelle.
Les communautés ou individus locaux affectés (y compris les dirigeants, les groupes d'action, les entités juridiques, les propriétaires fonciers, les occupants)	L'intérêt est de veiller à ce que la concession améliore les moyens d'existence pour les générations actuelles et futures et que cette dernière ne nuise pas à leur environnement ou à leur mode de vie ou avenir.
Les organisations de la société civile et les groupes ayant des intérêts spéciaux	Représenter les points de vue de groupes sous-représentés (les communautés qui sont économiquement et socialement marginalisées, les peuples indigènes) ou sans voix (c'est-à-dire, la faune sauvage, les ressources naturelles, les écosystèmes)
La Communauté académique	Donner des conseils sur les recherches qui ont été menées ou requises dans l'aire de concession ou dans d'autres endroits pertinents.
La communauté de développement (y compris les bailleurs de fonds, les organismes de développement et les organisations non gouvernementales)	Fournir du financement et du soutien technique, qui pourrait avoir des projets qui soutiennent les aires protégées, leurs autorités, et des initiatives de réduction de la pauvreté pour les communautés. Partager des leçons apprises au cours de la mise en œuvre des projets précédents y compris les erreurs et les risques à éviter.

Les meilleures pratiques par rapport à l'engagement de divulguer et de consulter les parties prenantes incluent:²⁹

- La documentation des consultations, y compris le lieu et la date de réunions, les noms de participants, les questions soulevées et les réponses ;
- La divulgation des rapports et des plans de gestion, y compris à travers des endroits et des liens électroniques accessibles au public ;
- S'assurer que les informations sont fournies, les consultations menées, dans les langues des acteurs concernés ;
- La notification des parties prenantes affectées de l'endroit où et de la date à laquelle les documents peuvent être passés en revue ;
- Répondre aux commentaires, y compris accuser réception, et informer les parties prenantes si leurs commentaires ont été incorporés ou si ces derniers n'ont pas été adoptés (et pourquoi) ;
- La gestion adéquate des attentes des acteurs concernés, y compris les délais, les risques, les coûts et les bénéfices probables des concessions ;
- La planification et des ressources pour pérenniser l'engagement des parties prenantes tout au long du processus de mise en concession et de la période d'opération de la concession ; et
- Distribuer une note de synthèse ou un bulletin d'information, dans un format simple et facile à comprendre, en mettant l'accent sur des questions clés et les futures consultations des parties prenantes.

Further reading

•Guidance on stakeholder engagement (Annex X)

²⁹ IFC (2007) op. cit.

2.2.1 EVALUATION DE LA VIABILITE ET DU MARCHÉ

Les recettes provenant des concessions touristiques peuvent générer des investissements qui peuvent fournir des fonds importants pour maintenir/ pérenniser les efforts de conservation des PAA (voir Boîte 6). Cependant, il faut noter que certaines opportunités de concession ne seront pas très attrayantes au secteur privé, si une rentabilité appropriée sur l'investissement est peu probable ou lorsque les risques sont très élevés. Pour comprendre la viabilité d'une concession touristique, un plan d'activité de haut niveau doit être préparé. Ce dernier est informé par une analyse de la situation et la carte et l'engagement approprié des parties prenantes, tel qu'examiné ci-dessus.

Boîte 6: Combien d'argent des concessions touristiques peuvent générer?³⁰

Concessions sud africaines: Entre 2002 et 2012, des concessions et des locations touristiques par les Parcs Nationaux Sud Africains ont généré R492,6 million (USD58 million). Des produits touristiques ont inclus l'hébergement, les sentiers de canoë, les maisons flottantes, et la location des magasins et des restaurants.

Concessions namibiennes: Depuis 2007, la Namibie a octroyé plus de 10 concessions pour le tourisme aux communautés vivant dans ou à proximité des aires protégées. Ces dernières ont généré des investissements qui s'élèvent à environ N\$200 million (USD19 m), et l'Etat a reçu environ N\$11 m (USD1 m) en redevances de concession.

Le Vélo Tout Terrain: Tour de Tuli: Les 300 cyclistes payants font un don de R19, 800 (USD1860) à l'ONG organisatrice, aux Enfants dans le désert (Children in the Wilderness) (CITW). L'ensemble des recettes s'élève à environ R5.94 m (USD558,000), et après déduction des coûts, CITW retient un profit allant de R900, 000.00 et R 1 million (USD85,000-95,000). Entre 2005 et 2013, 2369 cyclistes ont mobilisé R11.6 million (USD1.1 m), qui a soutenu 5 100 enfants pour leur permettre de participer à un camp CITW, et plus de 2 500 enfants pour participer dans un programme Eco-club dans 7 Etats membres de la SADC.

Le Vélo Tout Terrain. Canoë: Desert Knights: Un maximum de 100 participants ont payé N\$/ R9500.00 (USD900) par participant en 2014. Les recettes sont principalement utilisées pour payer des dépenses relatives à l'organisation du tour, y compris le marketing, la nourriture et les boissons, le carburant, etc. En 2014 un excédent de N\$/ R260,000.00 (USD30 450) a été investi en partie dans l'équipement additionnel pour être en mesure d'accueillir de futurs événements. Les fonds restant sont tenus dans un compte opérationnel pour le Parc Transfrontalier /Ai/Ais Richtersveld, et dépensé sur des opérations conjointes par la Namibie et l'Afrique du Sud comme identifié par le Comité de Gestion du Parc.

Une **analyse de la situation du tourisme** doit être entreprise à travers une analyse littéraire et des consultations avec les parties prenantes parmi les autorités et le secteur privé. Cela doit inclure une évaluation de la demande et de l'offre qui constitue la base.

- **Demande:** Recueillir des informations sur les statistiques nationales et les statistiques sur la destination sur le nombre des arrivées, les marchés sources, la démographie, la durée de séjour, les dépenses, les professions, le type d'hébergement utilisé, les destinations visitées, les activités entreprises, les tendances et les objectifs de développement de l'autorité.
- **Offre:** Examiner les informations sur l'hébergement existant et concurrentiel (y compris le nombre, le type, les capacités, la qualité, les taux), les agences/ guide de voyage organisé, les restaurants, le transport, l'information et les nouveaux produits touristiques, les attractions existants (voir **Tableau 4**), et les destinations et produits concurrentiels.

Tableau 4: Attractions touristiques et exemples dans les TFCA de la SADC

Attractions touristiques	Exemples de TFCA dans la SADC
Paysage	Les chutes d'eau comme Victoria Falls dans le TFCA Kavango Zambèze, les

³⁰ South Africa: SANParks (2012) Annual report, <http://www.sanparks.org/assets/docs/general/annual-report-2012.pdf>; pp29-30; Exchange rate of 1 June 2012 used of 0.11714, www.oanda.com, Namibia: <http://www.met.gov.na/SPAN/Pages/Concessions.aspx>; Desert Knights: Pers Com. P. Bewsher, PPF, 2014; Pers Com. R. Vorwerk, Boundless SA, 2014; Tour de Tuli: Pers Com. S. Snyman, Wilderness Safaris/Children in the Wilderness, 2014, Snyman, S. (2014) Nedbank Tour de Tuli, Presentation to the GMTFCA Trilateral Technical Committee on 11 April, 2014, Johannesburg, South Africa.

	caractéristiques désertiques dans le TFCA Ai/Ais Richtersveld ; les massifs du TFCA Maloti-Drakensberg
Faune Sauvage	Les “Big Five”, l’éléphant, le rhinocéros, le buffle, le lion et le léopard dans des TFCA terrestres, les baleines et les dauphins et les espèces aquatiques dans des aires protégées maritimes.
Vie végétale	Les plantes endémiques et rares dans le TFCA Ai/Ais Richtersveld y compris les aloes, les succulentes, les pâquerettes, les ‘halfmens’.
Culture indigènes	Les habits contemporains et traditionnels, la nourriture, la musique, la danse, les contes et l’art traditionnels
Sites historiques	Les édifices et les monuments et les sites religieux significatifs, tels que l’archéologie et l’art rupestre de Tsodilo Hills, un site du patrimoine mondial, dans la partie botswanaise du TFCA Kavango Zambèze.

Des **consultations à un stade précoce avec le secteur privé** aideront à établir s’il y a des intérêts dans les opportunités de concession:

- Développer une **base de données** des investisseurs et des opérateurs locaux et régionaux qui ont développé des produits similaires ailleurs aux concessions qui seront offertes.
- **Discuter avec une sélection des investisseurs potentiels** pour voir si les sites de concession et les types de produits proposés les intéressent ; les sites et les destinations concurrentiels ; si ces derniers soumettraient une demande pour une concession en cas de disponibilité, s’ils soumettraient des offres dans un processus d’appel d’offres, le capital qu’ils investiraient ; si les niveaux d’infrastructures (c’est-à-dire, l’accès aérien, les routes, l’électricité, la communication) sont viables, si le modèle de concession proposé est attrayant, les attentes des parties prenantes clés, et les défis et les risques anticipés.
- Au cours de ces consultations, il est important de **partager des informations** avec les investisseurs sur la structure tarifaire potentielle, les incitations, les droits fonciers, les questions environnementales et l’implication de la communauté. Le compte rendu sur ces éléments peut être utilisé pour partager la stratégie d’approvisionnement, la structure de l’affaire et la stratégie de promotion des investissements. Ces informations peuvent être fournies à travers des centres d’information et commerciaux.

Sur la base des informations collectées, il est utile de développer un **plan d’activité dynamique et adaptable de haut niveau** afin d’orienter la stratégie d’approvisionnement, y compris les éléments suivants: ³¹

- Les buts et les objectifs de la mise en concession;
- Les produits et les services à développer, en veillant à ce que ces derniers soient compatibles avec les sensibilités environnementales et sociales de la destination;
- Le modèle de concession (c’est-à-dire, la gestion, le bail, BOT, ROT) y compris les rôles et les responsabilités de l’autorité et du concessionnaire, et les arrangements institutionnels pertinents ;
- Le modèle commercial (par exemple, le secteur privé, l’entreprise mixte, l’entreprise communautaire) ;
- L’analyse de l’industrie et du marché, y compris l’offre, la demande internationale, régionale et domestique, ainsi que des analyses des risques du concurrent;
- Le calendrier du projet, y compris le cycle de vie de la concession, y compris le processus d’approvisionnement, la durée et la sortie ;
- Le plan de commercialisation, y compris le produit, le prix, la promotion, l’endroit et les rôles de différentes agences (par exemple, Les Organismes de Gestion des Destinations);
- Le plan et les projections financiers, y compris les scénarios les plus favorables, médianes et défavorables ;
- Le plan de durabilité, y compris des liens socioéconomiques et culturels directs et indirects avec les communautés locales ; la conservation de la biodiversité et la gestion de l’environnement ;
- Les risques et les hypothèses critiques ; et

³¹ Adapted from Alberta Tourism, Parks and Recreation (1991) Tourism business planning guide: a guide to assist with the preparation of a business plan, accessible at https://www.albertacanada.com/files/albertacanada/2-Business_Planning_Guide.pdf

- Le suivi et l'évaluation de la concession.

Further reading

- Case studies on South Africa and Namibia's concessioning, and the Tour de Tuli and Desert Knights (Annex X)
- Where to source information on supply and demand (Annex X)

2.2 ETAPE 3: STRATEGIE D'APPROVISIONNEMENT

La stratégie d'approvisionnement présente le cadre, les matériels et les systèmes d'appui pour que la concession puisse avoir lieu.



2.2.1 STRATEGIE D'INVESTISSEMENT

La stratégie d'investissement pour les concessions touristiques inclut les informations identifiées au cours des étapes précédentes, y compris les objectifs d'investissement (section 22.22.2.1), le type de produits touristiques (section 22.22.2.1), la proposition commerciale (voir 22.22.2.1) et les objectifs de développement (voir 22.22.2.1). Cette dernière inclut également la localisation et le nombre de concessions touristiques (voir 22.22.2.1), le modèle de concession et la durée d'occupation (voir 22.22.2.1).

En élaborant la stratégie, l'autorité doit considérer des options pour :

- **Une approche progressive/ par étapes:** Réalisant un petit nombre de sites très attrayants d'abord pour stimuler la demande et faire la sensibilisation, qui peut être suivi par des sites additionnels dans quelques années. Par exemple, dans le Parc National de Kruger (le TFCA du Grand Limpopo), des concessions d'hébergement ont été offertes en 2000, suivies par un restaurant et des concessions de vente au détail plus tard. L'établissement des concessions communautaires peut prendre plus de temps que celui des concessions du secteur privé, à cause du niveau de renforcement des capacités et de formation requis.
- **Inviter des modèles de concession avec différents impacts commerciaux et de développement:** Offrir des sites de concession aux opérateurs internationaux, régionaux et locaux (y compris les entreprises communautaires) (par exemple, la Réserve Spécial de Maputo, le TFCA de Lubomobo), et à ceux qui promeuvent des pratiques touristiques durables.
- **Timing:** La mise en concession doit éviter d'avoir lieu pendant les périodes où des facteurs externes peuvent contraindre les résultats, par exemple, des concessions similaires qui sont offertes dans d'autres TFCA en même temps, ou des facteurs économiques mondiaux (par exemple, la récession, des fluctuations monétaires).

- **Plateformes d'investissement :** Y compris différents canaux de sensibilisation auprès des investisseurs concernant les opportunités de concession.

La stratégie d'investissement doit également incorporer le développement des **matériels de promotion des investissements** attrayants, instructifs et précis. Ces derniers doivent être développés pour chaque site de concession pour informer les investisseurs, et démontrer comment les concessions se distinguent des autres opportunités dans d'autres destinations. Les matériels de promotion des investissements peuvent incorporer des brochures, des documents et des présentations électroniques pour les forums des investisseurs, pour fournir des informations organisées sur les investissements. Les types d'information à fournir dans les matériels incluent les informations dont les investisseurs en ont besoin (voir 22.22.2.1) et:³²

- **Des preuves concrètes (des faits et des données) pour qualifier, quantifier et dissiper les préoccupations des investisseurs** par rapport à une localisation, y compris les coûts des terres et les procédures d'acquisition, des plans pour les infrastructures de soutien, des plans pour de futures allocations de concession dans d'autres parties du TFCA, les coûts et les procédures pour obtenir un permis de construction ; les licences pertinents, les coûts des stocks, les frais de concession (réglementés ou fixes, ou dictés par le marché), et les procédures, les taxes connexes, les impôts et les droits de construction, et les procédures, les coûts et les réglementations concernant la main-d'œuvre y compris les réglementation pour la main-d'œuvre expatriée, les incitations, les coûts des services publics et les procédures de connexion ; les coûts de la communication et les procédures de connexion, les noms et les coordonnées des institutions d'appui, les avocats, les notaires, les cabinet d'experts comptables, les institutions financières, et les sociétés de construction, l'inventaire des politiques pertinentes, les lois et les réglementations ; l'inventaire des rapports pertinents (la recherche par des cabinet d'experts comptables, les partenaires de développement, et autres) ;
- **Les Exemples de comment les risques ont été identifiés** et les plans de gestion des risques incorporant les rôles des parties prenantes pertinentes.
- **Les Information sur les tendances positives** qui indiquent des progrès et des renseignements qui montrent que les problèmes ont été résolus et la proposition de valeur de fonctionner dans un TFCA..

Une stratégie de communication et de sensibilisation doit être conçue pour veiller à ce les types d'investisseurs ciblés reçoivent des informations concernant les opportunités. Cela peut inclure des événements de lancement spécifiques, la participation aux foires commerciales internationales, des réunions individuelles avec des opérateurs cibles, des publicités dans les journaux et dans les magazines, les médias sociales. Il est utile de cibler la sensibilisation aux sociétés du secteur privé qui ont déjà montré un intérêt dans les concessions (voir section 22.22.2.1).

Further reading

- Examples of promotional materials for tourism concessions (Annex X)

2.2.1 STRATEGIE DE TRANSACTION

La sélection d'un processus d'approvisionnement approprié a des implications critiques pour la réussite ou l'échec d'un processus de mise en concession. Les caractéristiques de transactions de concession couronnées de succès incluent :

- La transparence, la cohérence et la bonne gouvernance, et la bonne communication, avec des critères claires pour l'attribution d'une concession.

³² Whyte, R., Perrottet, J., Di Fiori, V., and Neville, H. (2013) Global Investment Promotion Best Practices: Winning tourism investment, World Bank, Available from <https://www.wbginvestmentclimate.org/advisory-services/investment-generation/investment-policy-and-promotion/gipb/upload/Tourism-GIPB-report.pdf>, pp7

- Le processus d'approvisionnement de concession court et efficace, y compris la période de négociation.
- Fournir une bonne affaire pour toutes les parties prenantes, avec des bénéfices environnementaux et socioéconomiques convenus.
- Une équipe de mise en concession expérimentée et compétente, qui a des rôles et des responsabilités claires.
- Une période de contrat qui est suffisant pour que l'investisseur puisse rentabiliser son investissement.

Il y a deux options principales pour la mise en concession: l'appel d'offres, et les négociations directes/ des propositions spontanées. L'autorité peut avoir une certaine flexibilité dans le type de stratégie de transaction, mais dans certains pays l'approche est prescrite dans la législation (voir 22.22.2.1). La stratégie et le processus de transaction doivent être approuvés par les autorités pertinentes (par exemple, l'autorité de mise en concession, les ministères pertinents, les agences de financement).

Option 1. Appel d'Offres³³: Ce processus est généralement considéré comme étant la plus transparent. Il fournit un système fondé sur le marché pour sélectionner la meilleure proposition. Il stimule plus d'intérêt chez les investisseurs, et en général, ce dernier a de faibles coûts associés par rapport aux autres options. En général, le processus inclut :

- La notification publique de l'intention de l'autorité d'attribuer une concession pour un projet ou des services d'infrastructures privés, parfois y compris un Appel à Manifestation d'Intérêt (EoI).
- Les publicités aident à créer la sensibilisation chez les investisseurs concernant les opportunités de concession, et une Manifestation d'Intérêt (EoI) est une déclaration provenant des sociétés indiquant leur intention de soumettre leur candidature pour une concession. EoI peut aider l'autorité de concession de comprendre le niveau de la demande du marché.
- Un processus formel pour la présélection des soumissionnaires potentiels, selon les critères clés. La Préqualification établit les sociétés qui ont la solidité financière et une expérience technique et commerciale suffisantes pour être confié avec une concession touristique.
- La distribution des notes d'information, les dossiers d'appel d'offres y compris les descriptions de la manière dont les appels d'offres sont conduits, les informations requises dans les propositions et les projets de contrat connexes pour les soumissionnaires potentiels.
- Un processus public formel pour la soumission des offres, les propositions d'évaluation et la sélection du gagnant.

La stratégie de transaction doit établir le protocole pour l'examen des offres (c'est-à-dire, l'examen des propositions Sociales et Environnementales d'abord, si ces dernières sont acceptables, puis l'examen de l'offre financière) (voir 22.22.2.1 et l'Etape 4).

Option 2. Négociations Directes/ des propositions spontanées³⁴: Les investisseurs peuvent essayer d'éviter un processus concurrentiel dans les concessions touristiques notamment si :

- Ils disposent des droits de propriété intellectuelle pour un produit (par exemple, un produit transfrontalier qu'ils ont incubé); ou
- Il y a un manque d'intérêt du secteur privé, à cause de la petite échelle, l'endroit éloigné ou le risque potentiel du projet.

Le processus utilisé pour gérer des propositions spontanées, et pour améliorer leur transparence et le niveau de compétition, inclut deux étapes qui sont présentées ci-dessous:³⁵

³³ Gray, R. D., Irwin, T., Levesque, C. and Taylor, R. R. (1998) Concessions for infrastructure: a guide to their design and award, World Bank Technical paper no 399. World Bank and Inter-American Development Bank

³⁴ Hodges, J. T. and Dellacha, G. (2007) Unsolicited infrastructure proposals: how some countries introduce competition and transparency, Public-private infrastructure advisory facility, Working Paper no. 1: pp5-8

³⁵ Hodges, J. T. and Dellacha, G. (2007) Unsolicited infrastructure proposals: how some countries introduce competition and transparency, Public-private infrastructure advisory facility, Working Paper no. 1

Etape 1: Approbation des propositions spontanées

- La soumission d'une description du projet à l'autorité désignée.
- L'autorité donne une réponse préliminaire pour dire si le projet est intéressant, et peut demander la conduite des études juridiques, financières et environnementales additionnelles par l'investisseur à leurs propres coûts. Si le concept est accepté, l'investisseur reçoit une reconnaissance formelle du concept et de leur proposition préliminaire.
- Une proposition détaillée est développée y compris a) la capacité des investisseurs de développer et d'exploiter le projet; b) une étude de faisabilité technique, c) une estimation des coûts et un plan de financement du projet, d) un plan de recettes et de dépenses, e) une justification du projet, et f) des études sur l'impact environnemental et social. Une caution de soumission peut être exigée à ce stade s'il faut garantir que l'investisseur est sérieux.
- Une proposition détaillée est examinée et négociée entre le promoteur et l'autorité. Si accepté, le projet passe à la deuxième étape.

Etape 2: Adjudication des propositions spontanées

D'habitude, l'un des trois systèmes est utilisé, sélectionné, pour générer un processus compétitif. Ces derniers sont présentés ci-dessous :

- **Le Système de prime:** Un processus d'adjudication formel et compétitif a lieu, mais le promoteur original reçoit une prime, tel qu'un nombre additionnel de points sur le score de leur proposition (c'est-à-dire, jusqu'à 10%). Le taux de la prime est annoncé publiquement, ainsi qu'une estimation de coûts remboursables pour le développement de la proposition.
- **Le Défis Suisse (Swiss challenge):** Un processus d'appel d'offres est annoncé. Le promoteur original peut être demandé de fournir une caution de soumission équivalente à celle exigée de la part des concurrents potentiels. Si un compétiteur soumet une meilleure offre (financièrement et techniquement), donc le promoteur original peut bénéficier d'une période pour soumettre un montant équivalent (par exemple, 30 jours). Si ce dernier ne peut pas soumettre un montant équivalent à l'offre concurrentielle, le concurrent sera attribué la concession.
- **Le système relatif à la meilleure offre définitive:** Un appel d'offres est publiquement annoncé. Les offres sont reçues, examinées et classées – y compris celle provenant du promoteur original. Les deux meilleures offres sont sélectionnées pour le deuxième tour, y compris la proposition du promoteur original. Les meilleures offres définitives sont sollicitées de la part des soumissionnaires qui ont été présélectionnés. Si le soumissionnaire gagnant n'est pas le promoteur original, on demande au gagnant de rembourser à ce dernier ses coûts de développement du projet.

Boîte 7: Problèmes avec les négociations directes et les propositions spontanées

L'attribution des concessions sans avoir lancé un appel d'offres peut créer des inquiétudes publiques concernant la légitimité du projet, puisque la corruption peut être plus facilement dissimulée si le processus d'attribution n'est pas assez transparent. Le manque de transparence leur rend susceptibles à des accusations de processus corrompus (même si ce n'est pas le cas). Un appel d'offres, même avec le promoteur original seulement, peut démontrer qu'il n'y avait qu'un soumissionnaire intéressé, et fournit des preuves du fait que l'autorité respecte des processus transparents et justes.³⁶ La Banque Mondiale n'accepte pas l'utilisation des propositions spontanées dans les projets qu'elle finance, et propose que ces dernières soient utilisées avec une caution extrême.³⁷

A cause de préoccupations relatives aux propositions spontanées, le reste de ce document traite l'Option 1 : Appel d'Offres.

³⁶ Hodges, J. T. and Dellacha, G. (2007) op. cit.

³⁷ http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws#how_to_manage

Further reading

- Toolkits for concessioning tourism from within SADC (Annex X)
- Tools for general concessioning from the World Bank (Annex X)
- Guidance on dealing with unsolicited proposals (Annex X)

2.2.1 DEVELOPPEMENT DES MATERIELS DE TRANSACTION

Un certain nombre de matériels de transaction sont requis pour les appels d'offres pour les concessions touristiques. Les documents qui doivent être développés sont présentés ci-dessous, et les matrices sont présentées dans la section 22.2. Les matériels, et le processus, doivent être approuvés par l'organisme pertinent chargé de signer le contrat de concession avant le démarrage du processus de transaction. Les matériels qui doivent être développés incluent :

- Les publicités et les appels à manifestation d'intérêt (EoI).
- Les demandes de présélection et les listes de contrôle type (check-lists) pour l'examen.
- L'appel d'offres (RiP) et la liste de contrôle pour la présélection.
- Le contrat.
- La salle de données.

1. Publicités et Appels à Manifestation d'Intérêt (EoI)

Les publicités et des documents utilisés à des fins commerciales devraient être des matériels très attrayants et intéressants, qui visent à capturer l'intention des investisseurs et à les encourager de contacter l'autorité concédante pour indiquer leur intérêt de soumettre une offre. Ils doivent inclure le processus d'appel d'offres et les délais impliqués, et où on peut trouver des informations additionnelles. Un site web consacré à la promotion de la concession peut donner des informations actualisées destinées aux investisseurs qui peuvent être utilisées pour atteindre le plus grand nombre d'investisseurs de manière spontanée à des coûts moindres.

2. Demande de Présélection et liste de contrôle

La Demande de Présélection est un document juridique qui doit inclure :³⁸

- Un délai pour le processus d'appel d'offres, y compris les délais pour la soumission des propositions/ offres ;
- Les lois locales et les lignes directrices / normes régissant le processus d'appel d'offres
- Les critères de présélection (d'habitude techniques et financières) pour les sociétés individuelles et les consortiums ;
- Les exigences juridiques provenant des promoteurs ;
- Les règles pour l'établissement et/ ou la modification des investisseurs présélectionnés à la fin du processus de présélection (par exemple, permettre ou interdire des associations parmi les investisseurs ou des changements de consortiums ;
- La demande des références ou des informations vérifiables pour assurer l'exactitude des informations présentées;³⁹ et
- Des modèles de lettre pour la soumission des demandes de présélection.

Cette note d'information inclut une description détaillée du projet propose par rapport aux éléments techniques, financiers et ceux relatifs au processus. Elle doit également inclure des informations sur les forces et le potentiel des concessions touristiques.⁴⁰

³⁸ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

³⁹ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

⁴⁰ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

L'élaboration des critères pour la présélection et la liste de vérification peuvent s'avérer controversées et peuvent impliquer de longues discussions avec l'autorité et d'autres parties prenantes.⁴¹ Les critères doivent inclure une évaluation sur base d'une formule échec ou réussite (c'est-à-dire, une firme est présélectionnée seulement si elle satisfait tous les critères spécifiés).⁴²

3. Demande de Proposition et les outils d'évaluation

La demande de proposition contient des instructions détaillées, des matrices et des procédures pour le processus d'appel d'offres, y compris:

- La loi applicable et la réglementation qui constitue la base du processus d'appel d'offres;
- Les lignes directrices pour la soumission des propositions techniques et financières, avec des matrices ;
- Les documents du projet (par exemple, l'historique sur les sites de concession ; les parties prenantes [y compris toute implication de la communauté], les attractions, les études environnementales et sociales, le plan d'activités, les éléments juridiques, [voir 2.3.1] ;
- Des informations sur les développements connexes qui vont soutenir la concession (par exemple, les engagements d'améliorer les services publics et les infrastructures de soutien, les droits de passage pour la circulation transfrontalière des personnes, les équipements, ou les fonds ;
- Les informations concernant l'accès à la salle de données, les visites aux sites de concessions avec diligence raisonnable, et des consultants EIA approuvés ;
- Le projet de contrats de concession ;
- La date, l'heure, le lieu et la manière de soumission des offres comme guise de réponse à l'appel d'offres ;
- Les critères pour la soumission des offres ;
- Le comité d'examen et le processus d'attribution du marché et tous les frais d'évaluation ; et;
- Le recours administratif.

La Demande de proposition spécifie le délai pour poser des questions et demander des éclairages, et la date à laquelle la proposition doit être soumise (par exemple, 30-60 jours). Elle peut également inclure des informations sur le nombre des autres soumissionnaires.

Les outils d'évaluation des propositions doivent être préparés afin de permettre une évaluation systématique des propositions conformément aux questions pertinentes y compris :

- **L'offre financière:** y compris l'examen des montants garantis et variables concernant la viabilité financière du produit (voir Boite 8);
- **L'offre de produit :** y compris le type de produit touristique qui sera développé et sa justification commerciale.
- **Les impacts sociaux et liés au développement :** y compris les emplois locaux, l'équité, des propositions relatives à l'approvisionnement et à la responsabilité sociale des entreprises ; et
- **Les impacts environnementaux ;** y compris l'obligation d'éviter et l'atténuation des impacts négatifs de la construction et de l'exploitation, en plus des activités liées à la gestion de la conservation (le cas échéant).

Box 8: Options pour les offres financières

Dans certains pays de la SADC les frais de concession sont réglementés (par exemple, au Mozambique), alors que

⁴¹ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

⁴² IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

dans d'autres les frais sont proposés par le concessionnaire, et évalués sur une base de concurrence (par exemple, en Afrique du Sud). Les Options pour les frais de concession incluent⁴³:

- **Les garanties d'exécution:** Qui sont utilisées pour couvrir les coûts encourus par l'autorité pour compléter le travail que les concessionnaires n'achèvent pas, ou pour atténuer tous les dommages imprévus qu'ils ont créés ;
- **Les droits d'utilisation :** ces derniers peuvent être fixes ou des frais forfaitaires, ou peuvent être relatifs aux revenus du concessionnaire. Les frais forfaitaires sont faciles à surveiller, et sont souvent utilisés au début du contrat. Des combinaisons sont également utilisées, telles que des frais fixes minimum plus un pourcentage du chiffre d'affaires.

4. Convention de Concession

Une Convention de concession doit être rédigée de manière très prudente. Elle décrit l'ensemble des droits donnés au concessionnaire par l'autorité, concernant des obligations spécifiques que les parties contractantes vont respecter. Cette dernière est le document central puisqu'elle réalise le transfert et l'attribution des risques et assurer la bancabilité ainsi que des gains socioéconomiques et environnementaux. La convention protège les intérêts de l'autorité, du partenaire privé et des parties prenantes locales identifiées. Les éléments clés d'une convention de concession touristique sont présentés dans la figure ci-dessous.⁴⁴

Figure 1: Présentation d'une Convention de Concession

Période de concession	Conditions précédente	Les Obligations et les droits du concessionnaire et de l'autorité (par exemple, les droits d'utiliser les infrastructures, la circulation transfrontalière)	} Convention de concession
Site du Projet	Indemnité	La conception, la construction et la maintenance (y compris EIA, les contractants)	
Suivi de la Performance	Paiement (c'est-à-dire, les conditions, les montants)	La sécurité et l'assurance de la performance	
Force Majeure	Droits d'intervention de l'autorité	Default et résiliation	
Changement de Propriétaire	Convention de mise sous séquestre	Règlement des différends	

Le contrat doit permettre certaines éléments de surveillance d'avoir lieu, y compris les exigences pour: ⁴⁵

- Des réunions régulières de la direction entre le concessionnaire et le responsable du contrat de l'autorité;
- L'accès physique à l'installation à tout moment raisonnable ;
- L'accès aux comptes et à d'autres rapports du projet ;
- Des études visant à établir le niveau de satisfaction des utilisateurs (touristes/ consommateurs) ;
- La publication des rapports périodiques sur la performance contractuelle ; et

⁴³ Wyman, M., Barborak, J. R., Inamdar, N., and Stein, T. (2011) Best practices for tourism concessions in protected areas: A review of the field, *Forests*, 2, 913-928

⁴⁴ CRISIL (2013) Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting, Contract management Manual and resources, Volume 2: Contract management training manual

⁴⁵ CRISL Ltd (2013) Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting, pp33

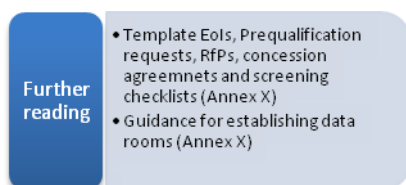
- Désignation des auditeurs et d'autres agents pour la conduite des revues et des audits indépendants.

5. Salle de données

Etablir une salle de données où l'on peut trouver toutes les informations techniques, juridiques et financières détaillées concernant les sites de concessions. ⁴⁶ Cette salle, et son contenu, devraient mis à la disposition des soumissionnaires lorsqu'ils préparent leurs propositions/ offres. Cela inclut des informations sur les phases et les étapes précédentes, dans les langues pertinentes, y compris :

- Les rapports d'engagement des parties prenantes.
- Les rapports portant sur les évaluations environnementales et sociales.
- L'évaluation des risques.
- L'analyse touristique et financière, y compris le plan d'activités de haut niveau.
- La due-diligence technique.

La salle de données peut être une bibliothèque locale et sécurisée, des CD-roms, ou une salle de donnée en ligne. La salle doit être sécurisée, du point de vue de sécurité des informations. ⁴⁷



2.2.1 DEVELOPPEMENT D'UN COMITE D'EVALUATION/ D'EXAMEN

Le développement ou la mise sur pieds d'un comité d'évaluation est un élément important, car ce groupe est chargé de déterminer les soumissionnaires présélectionnés, et également l'examen des propositions afin de déterminer le soumissionnaire gagnant. Les membres du comité doivent être extrêmement fiables, techniquement compétents, objectifs et transparents.

Pour des fins pratiques, il est recommandé que le comité ne soit pas constitué de plus de 10 personnes, avec des compétences et une expérience appropriées, et avec une personne élue comme son président. Dans certains cas, le comité d'évaluation peut être externalisé à une société indépendante de conseils. Lorsque c'est l'autorité qui convoque le comité, il peut inclure des représentants des institutions suivantes comme membres:

- Les départements gouvernementaux chargés du tourisme, de la conservation, de la planification et des finances provenant des pays du TFCA;
- Les organisations non gouvernementales (axées sur la conservation et/ ou le développement socioéconomique dans les TFCA spécifiques, ou avec le mandat de représenter les parties prenantes locales concernées) ; et
- Les experts techniques et du secteur privé pour donner des conseils spécifiques (par exemple, sur les éléments juridiques, environnementaux, sociaux, touristiques et financiers) pour donner des contributions, mais qui ne vote pas systématiquement.

Les rôles et les responsabilités du comité d'évaluation doivent inclure ce qui suit:⁴⁸:

- Acceptation des offres comme étant complètes et en conformité;
- Examen exhaustif de chaque offre ;

⁴⁶ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

⁴⁷ IFC (2012) IFC Advisory Services: Public private partnerships, CP3 Operational Manual

⁴⁸ Adapted from National Treasury (2005) op. cit.: pp22

- Examen et notation des offres conformément aux critères d'évaluation ;
- Sélection du soumissionnaire préféré et du soumissionnaire de réserve ;
- Compréhension du rôle du comité, le système d'examen des offres et le projet de concession ;
- Réception des commentaires, des requêtes et des réclamations provenant des parties intéressées et affectées relatifs au développement de la concession, la revue et les réponses en temps opportun.
- Garantie des canaux de communication efficaces à toutes les parties pertinentes, y compris des rapports périodiques présentés à l'autorité contractante et aux parties prenantes concernées dans les langues pertinentes.
- Signature d'un accord de confidentialité et le code de conduite.

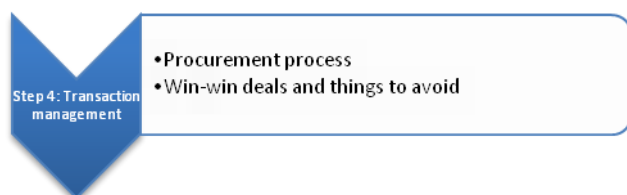
Si jamais les membres du comité d'évaluation trouvent qu'ils ont un conflit d'intérêt avec l'un des soumissionnaires, ils doivent déclarer cela et s'excuser. Les évaluations peuvent être faites de manière indépendante, mais il est important pour les comités de se réunir et d'examiner leurs évaluations.

Further
reading

•Evaluation committee terms of
reference (Annex X)

2.2 ETAPE 4: GESTION DE LA TRANSACTION

Lors de la gestion de la transaction, les offres de concessions sont promues au marché auprès des investisseurs, et des propositions sollicitées, examinées et la meilleure offre est choisie. Cette étape est entreprise par l'autorité pertinente, et s'achève avec une convention de concession signée entre un concessionnaire et l'autorité.



2.2.1 PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT

Le processus d'approvisionnement dans un appel d'offres suit la séquence suivante, en utilisant les matériels développés dans l'étape précédente⁴⁹:

- Publier l'opportunité de concession, et lancer un appel de soumissions pour la présélection.
- Présélectionner les parties.
- Lancer un appel d'offres avec un projet de convention de concession.
- Recevoir les offres.
- Comparer les offres avec la conception et le travail de faisabilité et les unes et les autres.
- Choisir / sélectionner le soumissionnaire préféré.
- Négocier avec le soumissionnaire préféré.
- Finaliser la convention de convention et son plan de gestion.

Cette séquence est présentée ci-dessous (et peut être modifiée conformément avec les protocoles d'approvisionnement nationaux spécifiques) :

1. Faire la publicité de l'opportunité de concession, et faire un appel d'offres pour la présélection : Placer des annonces dans les journaux nationaux et internationaux et dans les journaux commerciaux très crédibles et appropriés, dans le journal officiel (le cas échéant). Envoyer également des annonces directement aux investisseurs identifiés au cours des étapes précédentes, et distribuer des informations dans les foires commerciales régionales et internationales. Garder une liste de sociétés qui envoient des manifestations d'intérêt dans les opportunités de concession.

2. Présélectionner les parties: Publier la demande de présélection via les mêmes médias que pour les annonces. Envoyer également une orientation à la base de données des investisseurs, et des sociétés qui envoient des manifestations d'intérêt. Les offres doivent être reçues, enregistrées et sécurisées selon les procédures requises dans les dossiers d'appel d'offres. Lors du jour et de l'heure choisis, les offres devraient être produites pour inspection et analyse par le comité d'évaluation, selon les procédures

⁴⁹ Adapted from National Treasury (2004) PPP Project cycle

spécifiées, et sur base de la formule réussite/ échec.⁵⁰ Informer les sociétés de résultats du processus de présélection.

3. Emettre un Appel d'Offres (RfP) avec un projet de Convention de concession: L'appel d'offres est envoyée aux soumissionnaires qui ont réussi l'étape de présélection. Parfois, un paiement est exigé de la part des soumissionnaires avant de recevoir l'appel d'offres, ce dernier est utilisé pour aider dans la préparation des dossiers d'appel d'offres destinés aux soumissionnaires. Les investisseurs voudraient entreprendre leur propre due-diligence, et l'autorité doit l'accommoder :

- **Accès à la sale de données:** Pour analyser les informations techniques, juridiques et financières détaillées sur la concession.
- **Visites sur place pour effectuer une vérification approfondie :** Une opportunité doit être donnée à chaque société présélectionnée pour visiter les sites de concession, et discuter l'opportunité avec le personnel, les autorités locales et les parties prenantes de l'aire protégée pertinentes pleinement informés. Il est important d'utiliser un professionnel indépendant afin de faciliter les visites sur place, les réunions et de recueillir des informations sur toutes les préoccupations des investisseurs.
- **Questions et réponses des Soumissionnaires:** les types de questions posées par les investisseurs peuvent porter sur les informations techniques de base ou sur la conception du projet, et également sur la structure de la transaction, le cadre juridique, et la répartition des risques. Ce processus peut avoir lieu par téléphone, mél, ou à travers une conférence de soumissionnaires. Tous les soumissionnaires doivent être traités de la même manière, et donc toutes les réponses doivent être partagées avec tous les soumissionnaires présélectionnés.

4. Recevoir les Offres: Les offres doivent être reçues, enregistrées et sécurisées selon les procédures requises dans les dossiers d'appel d'offres.

5. Comparer les offres avec la conception et les études de faisabilité et les unes avec les autres: lors du jour et de l'heure choisis, les offres doivent être produites pour inspection et analyse selon la procédure spécifiée par le comité d'analyse. Les investisseurs ne doivent pas être présents pendant l'évaluation technique mais ces derniers peuvent participer à l'ouverture des offres financières. Il doit y avoir une transcription ou un procès verbal officiels des actes de l'évaluation.⁵¹

6. Sélectionner le soumissionnaire préféré: Le gagnant est sélectionné sur base du score technique/ financier pondéré ou de la meilleure offre financière si l'évaluation technique était sur base de la formule réussite/ échec conformément aux règles de l'appel d'offres (RfP).⁵² A la fin du processus d'analyse des offres, le client envoie une communication à tous les investisseurs qui ont soumis des offres. Le gagnant est invité à finaliser le contrat et d'autres accords de projet.⁵³ Le soumissionnaire qui occupe la deuxième place peut être gardé en réserve pour une période de grâce, au cas où l'accord ne peut pas être finalisé avec le soumissionnaire préféré.

7. Négocier avec le soumissionnaire préféré: Dans certaines transaction, un contrat est signé immédiatement après la sélection et l'annonce formelle du gagnant, conformément avec le projet de contrat qui faisait partie des dossiers d'appel d'offres (c'est-à-dire, l'offre gagnante constitue la base du contrat). Dans d'autres, un contrat est signé uniquement après avoir respecté les conditions précédentes dans les documents du projet, qui peuvent inclure l'obtention du financement pour le projet ou

⁵⁰ IFC (2007) op. cit. pp38

⁵¹ IFC (2007) op. cit. pp38

⁵² IFC (2007) op. cit. pp38

⁵³ IFC (2007) op. cit. pp38

l'enregistrement local de la société.⁵⁴ Il peut y avoir d'autres éléments de négociation sur la proposition/l'offre gagnante qui doivent être traités également avant la signature du contrat. Au cours de la négociation des contrats, il peut y avoir des désaccords et des conflits, qui peuvent signifier une étape tendue et difficile du processus.⁵⁵ Un négociateur ou un conseiller de transaction expérimenté peut être utilisé pour conclure l'affaire, et tous ceux qui sont impliqués doivent promouvoir un climat de confiance et de coopération.⁵⁶

8. Finaliser la convention de concession: Une transaction est considérée comme étant finalisée après la signature du contrat entre l'autorité contractante et le soumissionnaire gagnant. Un plan de gestion convenu (voir 22.22.2.1) devrait également faire partie de cette convention de concession.⁵⁷

Further reading

- Concessioning toolkit for South Africa; Policy for Namibia; Toolkit for Mozambique (Annex X)

2.2.1 LES AFFAIRES GAGNANT-GAGNANT ET LES CHOSES A EVITER

Le meilleur résultat possible de mise en concession touristique est lorsque l'autorité et l'investisseur sont satisfaits qu'ils ont fait une bonne affaire qui est rentable, et lorsque les problèmes potentiels sont évités dans la mesure du possible.

Les caractéristiques d'une bonne affaire incluent:⁵⁸

- **Economique** et bénéfique aux parties de l'accord ;
- **Optimisation de l'argent investi**, concernant le plan d'activités de haut niveau compilé lors de l'étape de Conception et de Faisabilité, et les impacts du développement ;
- **Transfert des risques commerciaux acceptable** : y compris par rapport à la construction, l'insolvabilité, la demande et l'exploitation.
- **Capacités techniques adéquates** : des capacités opérationnelles avérées, l'expérience dans le tourisme convenable (y compris le travail avec les communautés), les capacités de commercialisation et une clientèle existante sont plus précises en matière de durabilité des concessions touristiques par rapport aux prévisions financières incluses dans les offres, et
- **Le Tourisme durable** est promu, à travers des produits qui sont sensibles à l'environnement, aux aspects sociaux et économiques.

Les écueils à éviter incluent:⁵⁹

- **Penser qu'il n'y aura pas de problèmes:** La majorité des accords font face aux problèmes au cours de leur vie. Il serait naïf d'imaginer qu'il n'y aurait pas de problèmes.
- **Une due-diligence rapide, inadéquate ou non existante.** Il est primordial de comprendre les conditions physiques et environnementales du site de concession, et des questions communautaires.
- **Ne pas savoir ce que l'on veut.** Egalement, s'ils changent d'avis et changent la portée, le contrat et le prix changeront également. Il faut avoir une idée claire de ce que l'on veut.

⁵⁴ IFC (2007) op. cit. pp39

⁵⁵ IFC (2007) op. cit. pp38

⁵⁶ National Treasury, 2005: pp59 & example on p62

⁵⁷ IFC (2007) op. cit. pp39

⁵⁸ Adapted from National Treasury (2005) op. cit and Varghese, G. (2008) Public private partnerships in South African National Parks, in Spenceley, A. (ed) Responsible tourism: critical issues for conservation and development, Earthscan, pp77,

⁵⁹ Grove, A. S. (1996) Only the Paranoid survive, cited in CRISIL (2013) Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting, Contract management Manual and resources, Volume 2: Contract management training manual

- **Incapacité de négocier:** Cela signifie qu'il faut discuter, argumenter, délibérer et finalement se convenir sur tous les termes de la Convention de concession. Les courtiers en placement peuvent faciliter les négociations, et peuvent être particulièrement utiles pour donner des conseils aux concessionnaires expérimentés (par exemple, des entités communautaires).
- **Ne pas Comprendre.** S'il y a quelque chose concernant la concession qui n'est pas claire, il faut chercher à comprendre la signification. Demandez des explication et trouvez des solutions avec de signer un accord.

Des éléments importants concernant de bonnes convention de concession incluent:⁶⁰

- **Une identité claire des parties à l'Accord :** S'agissant de grandes sociétés ou d'autres entités commerciales, il est important de vérifier les capacités de la partie contractante afin de lier la grande société au contrat. Dans le cas des actionnaires communautaires, veiller à ce qu'il y ait une entité juridique reconnue établie avec les capacités de mettre en œuvre les conditions de l'accord.
- **Les modalités de paiement claires :** L'accord doit stipuler de manière claire les modalités exactes de paiement en ne laissant aucune place d'ambiguïté.
- **L'approbation juridique de l'Accord :** Toujours assurer une analyse juridique de l'accord pour un contrôle et validation juridiques. Le modèle d'accord et les échantillons sont utiles mais l'accord final doit être vérifié de manière approfondie.
- **Les dispositions standards :** Ces dernières sont des clauses qui protègent les droits et les privilèges de parties, comme les dispositions relatives au préavis, le Devoir, les Garanties, l'Indemnisation, la Juridiction Compétente, la Résolution des Différends, la Modification de l'Accord.
- **Les dispositions relatives aux manquements, aux opportunités de remédier et la résiliation.** Ces dispositions sont des moyens très importants visant à promouvoir le rendement et d'éviter des litiges. Les délais pour l'achèvement du projet sont impératifs ainsi que les pénalités pour la non-conformité.
- **Exhaustif :** Il ne faut non seulement couvrir les aspects juridiques, mais également les exigences spécifiques pour les parties contractantes. Si rien ne laisse au hasard, les intérêts sont toujours protégés. Le contrat écrit définit toujours les obligations et les responsabilités. Dépendre des conseils verbaux est toujours risqué.
- **La ou les langue(s) dans lesquelles le contrat est rédigé et les traductions.** Si le contrat existe dans plusieurs versions linguistiques, seulement une version du contrat est un accord contraignant. Toutes les autres versions linguistiques, y compris les traductions officielles, sont des traductions fournies pour des raisons de simple commodité uniquement et ces dernières ne peuvent pas être utilisées pour assurer la compréhension, mais elles n'ont pas de force contraignante juridiquement parlant.
- **Définition des droits et des obligations qui sont cessibles :** Vous devez inclure une clause de devoir, que les parties contractantes peuvent transférer les droits aux tierces parties sans demander le consentement de l'autre partie.
- **Des mécanismes de communication claire**
- **Etablissement des procédures et des protocoles internes afin d'assurer une conformité contractuelle et éviter des disputes:** L'erreur final et souvent la plus sérieuse est de classer l'accord dans un tiroir et puis de l'oublier. L'autorité très souvent ignore le contrat et le consulte uniquement lorsqu'il y a un problème qui se pose. En n'établissant pas des procédures pour surveiller la performance, les parties peuvent violer le contrat ou peuvent renoncer au droit d'insister que l'autre partie respecte ses obligations.
- **Les questions transfrontalières sont traitées:** Lorsqu'une concession est transfrontalière, il faut veiller à ce qu'une attention suffisante soit prêtée aux rôles, aux responsabilités, et aux conditions de toutes les parties dans les pays participants (par exemple, les licences, la circulation internationale des touristes, du personnel, des fonds et des équipements).

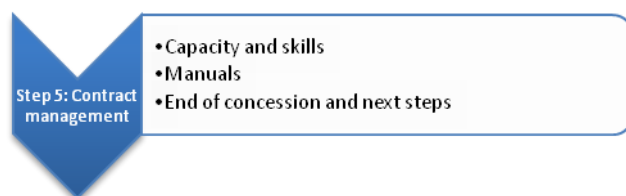
⁶⁰ Grove, A. S. (1996) op. cit.

**Further
reading**

- Case studies of successful concessions in SADC (Annex X)

2.2 ETAPE 5: GESTION DU CONTRAT

Au cours de la gestion du contrat, l'autorité et le concessionnaire s'engagent pour mettre en œuvre les activités et les responsabilités de la convention de concession. Cette étape présente la phase opérationnelle de la concession, et également les prochaines étapes après la fin de la concession.



2.2.1 CAPACITES ET COMPETENCES

Une fois qu'une convention de concession a été signée, l'autorité a besoin des capacités et des compétences suffisantes pour gérer la concession conformément à la convention. Les types de compétences qui sont utiles incluent la gestion du projet et du contrat, des compétences juridiques, analytiques, financières, la gestion du tourisme, des compétences commerciales, l'évaluation des marchés, des compétences environnementales, socioéconomiques, les infrastructures, la capacité de résoudre des problèmes, la négociation et la communication.⁶¹

Une équipe de gestion du contrat au sein de l'autorité doit être établie qui inclut les éléments suivants: ⁶²

- La responsabilité pour la gestion du contrat.
- Les membres de l'équipe ayant les compétences, les connaissances et les capacités qu'il faut appliquer à la gestion des concessions, y compris la gestion du projet et de la concession, juridiques, la capacité de résoudre des problèmes, analytiques, financières, commerciales, l'évaluation des marchés, environnementales, l'héritage, les infrastructures et les compétences de soutien.
- Le financement adéquat pour son exploitation.
- Une compréhension approfondie des conventions de concession, des rôles et des responsabilités, et l'appropriation et les mécanismes de paiement.
- L'établissement en avance du début de convention de concession.
- S'assurer que l'esprit de partenariat est développé et maintenu entre les membres d'équipe, et avec les concessionnaires.
- La production d'un Manuel de Contrat Opérationnel pour usage par l'équipe dans la gestion du contrat (voir 22.22.2.1).
- La continuité des connaissances de la convention de concession, avec le transfert des informations et des relations lorsque les membres de l'équipe partent ou sont recrutés.

Lorsque des lacunes en matière de capacités sont identifiées, il faut identifier des exigences de formation d'équipe initiales et en cours. Les options pour améliorer l'équipe peuvent inclure :

- **Des Programmes de formations formels:** Avec des cours en face-à-face sur la gestion des concessions et des contrats (par exemple, le manuel de formation des concessions du Lesotho).
- **Des visites d'échange afin de rencontrer les représentants des autres autorités de mise en concession** – Ces dernières peuvent être utilisées pour discuter de leurs processus, visiter leurs

⁶¹ Adapted from Varghese, G. (2014) Concession contract management and monitoring, Presentation made at the Workshop on Tourism Concessions in TFCAS in SADC, 2-3 September 2014, Garden Court OR Tambo, Johannesburg, accessible at <http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/contract-management-in-tourism-concessions-giju-varghese>

⁶² Adapted from CRISL Ltd (2013) Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting, pp60

sites de concession, et examiner des questions avec les parties prenantes provenant des investisseurs dans les communautés locales.

- **Le mentorat par des experts techniques** – Ceci peut être fait au fur et à mesure que des experts techniques dans les concessions sont contractés pour travailler sur le processus (dans les concessions, l'évaluation des risques, la vérification juridique, la planification et le développement du tourisme, etc.) ces derniers peuvent être demandés de travailler en collaboration avec un homologue technique au sein de l'autorité de l'aire protégée afin de transférer des compétences et de renforcer les capacités au cours du processus.
- **Recruter des conseillers techniques à court terme** – Cela peut être utile lorsqu'il y a des délais courts pour certaines tâches, ou lorsque des connaissances techniques détaillées sont requises (par exemple, des conseils juridiques).

Noter que les périodes de concession pour les projets d'infrastructure seront probablement plus longues que la durée de travail des membres individuels (ou de l'ensemble de membres) de l'équipe de gestion du contrat, et ainsi que les individus qui travaillent pour une société de concession. Maintenir de bonnes relations, et la mémoire institutionnelle du processus de concession, de la convention et les exigences de suivi et d'évaluation sont vitaux.

Further reading

• Concessioning training manual, for Lesotho (Annex X)

2.2.1 MANUELS

Le manuel de concession devrait orienter l'équipe de l'autorité dans leur gestion de la convention de concession, pendant toute sa durée. Un schéma pour un manuel de concession TFCA est présenté dans la boîte ci-dessous.

Boîte 9: Table de matières type pour un manuel de concession⁶³

- **Clauses des contrats:** y compris les obligations, les droits, les clauses, les options pour le renouvellement, le transfert des droits, les risques, les conflits, la propriété intellectuelle.
- **Cycle de vie du projet**
- **Canaux de communication**
- **Exigences environnementales et en matière de conservation:** y compris la gestion intégrée de l'environnement ; les fonctionnaires chargés du contrôle de l'environnement ; les ressources culturelles et naturelles ; la manipulation biosphère ; le contrôle des animaux sauvages ; le suivi et la recherche ; les patrouilles ; le nombre de lits ; l'eau ; la gestion des incendies ; traverser ; les animaux à problème ; les biotes étrangers ; les armes à feu ; les questions concernant le personnel ; les aéronefs et les véhicules ; les procédures de safari ; la conduite hors-piste ; les promenades guidées ; la code de conduite ; la sécurité.
- **La gestion des infrastructures techniques:** y compris la construction et la conception ; l'électricité ; l'extraction de l'eau ; les infrastructures de communication ; la gestion des déchets ; les routes et les pistes
- **Mécanisme de suivi environnemental et technique:** concernant la construction et l'exploitation
- **Exigences sociales et d'autonomisation:** y compris l'actionnariat, la formation et la promotion, les opportunités commerciales pour les communautés locales
- **Mécanismes transfrontaliers:** concernant la circulation transfrontalière des équipements, de la main-d'œuvre et de touristes, et l'importation de marchandises de construction et d'exploitation.
- **Exigences financières et contractuelles:** y compris les frais de concession, le loyer minimum, les frais fixes, les frais annuels, le suivi, les incitations, et le partage de recettes (par exemple, avec les communautés, avec les pays du TFCA).
- **Infractions:** y compris des infractions financières, relatives à l'autonomisation, environnementales, et les processus pour entreprendre des mesures correctives – contact, la lettre finale, le cautionnement de

⁶³ Adapted from SANParks (Undated) Concessions operations manual, Revision 1

performance, l'avis final et la résiliation.

- **Amendes et pénalités:** y compris lorsque ces dernières sont appliquées et leur valeur.
- **Code de conduite:** y compris des relations de travail avec les concessionnaires, les résidents permanents et temporaires et les parties prenantes.

Annexes:

- Politiques et réglementations concernant les TFCA données, les aires protégées, et les terres non-protégées. Incluent les modes opératoires normalisés (SOP), les Accords de niveau de service, et les matrices de manifestation des voyages (trip manifest templates).
- Les matrices pour les rapports
- Les matrices pour les candidatures
- Les outils de surveillance

Un élément important de gestion des concessions est la surveillance du rendement du concessionnaire par rapport aux normes et aux accords conclus dans la convention de concession. Les étapes impliquées dans l'élaboration d'un système de suivi de la performance incluent : ⁶⁴

- Le niveau de base de rendement qui répond aux spécifications relatives à la prestation des services, aux obligations financières, environnementales et sociales (y compris l'engagement des parties prenantes) ;
- Le système de suivi de la performance ;
- Les pénalités associées avec le non respect des exigences de base, conformément au contrat ; et
- La revue périodique du suivi de la performance, les progrès et des mesures correctives mis en oeuvre.

Further reading

- Monitoring and evaluation tools (Annex X)
- Template concession manuals (Annex X)

2.2.1 FIN DE CONCESSION ET PROCHAINES ETAPES

La préparation pour la fin de la période de concession doit commencer 2 – 3 ans avant la date butoir. Etablir ce qui doit être fait avant de clôturer l'accord/ la convention, comment la continuité sera maintenue avec les parties prenantes pertinentes (notamment, les membres de la communauté), et comment et quand une nouvelle concession commencera (pour éviter des périodes inactives).

A la fin de la durée du contrat de concession convenu, le type de modèle de concession appliqué dictera ce qui se passe concernant l'appropriation des infrastructures. Par exemple :

- **Construire (ou Réhabiliter), Exploiter, Transférer:** La propriété des infrastructures reviendra à l'autorité (ou à une autre partie, comme stipulé dans le contrat). Les inspections de la qualité des infrastructures auront lieu afin de s'assurer que ces dernières étaient en bonne qualité.
- **Compensation pour les améliorations des immobilisations :** Le montant compensé dépend de la valeur initiale de la structure, ajustée en fonction de l'augmentation ou de la diminution de l'Indice des Prix à la Consommation et moins le montant des amortissements de la structure (c'est-à-dire, l'état et la fonctionnalité par rapport à une nouvelle unité du même type). ⁶⁵
- **Maintenance de l'aire de Concession.** L'autorité doit avoir maintenu l'aire de concession au même ou meilleur état, concernant la conservation de la terre, les services et les installations publics, et l'expérience de la faune sauvage.

⁶⁴ CRISL Ltd (2013) Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting, pp31

⁶⁵ Wyman, M., Barborak, J. R., Inamdar, N., and Stein, T. (2011) Best practices for tourism concessions in protected areas: A review of the field, Forests, 2, 913-928, available at www.mdpi.com/journal/forests

La résiliation d'une concession avant la fin de la durée du contrat peut également avoir lieu, par exemple si:⁶⁶

- En cas de violation substantielle de la convention de concession par l'une des Parties à la convention;
- Le concessionnaire entame une procédure de liquidation volontaire;
- Le concessionnaire ne présente pas de rapports de toutes les opérations importantes effectuées entre les parties liées, ou si toutes les opérations importantes effectuées entre les parties liées constituent une infraction d'une clause du contrat de concession et qui entraîne des dégâts matériels à l'autorité de l'aire protégée ;
- Le concessionnaire commet une infraction grave du contrat de concession ;
- Le concessionnaire (ou l'un de ces fonctionnaires ou directeurs) est coupable d'un crime impliquant la fraude ou la malhonnêteté et ce dernier est condamné à une peine de prison ferme ; ou
- Les livres de compte du concessionnaire ont été falsifiés ou publiés, à plusieurs reprises, d'une manière qui reflète une position qui diffère sensiblement de la position financière réelle du concessionnaire.

La résiliation du contrat de concession doit uniquement avoir lieu avec l'approbation du chef de l'autorité contractante. Afin d'éviter ce type d'effondrement de la convention de concession, les projets de concession doivent être structurés de tel sorte que les actifs revienne à l'autorité compétente et cette dernière sera en mesure d'embaucher un autre fournisseur de service.⁶⁷

Les options pour les prochaines étapes peuvent inclure:

- Initier un nouveau processus d'approvisionnement de concession (c'est-à-dire, commencer encore avec la première étape)
- Négocier avec le concessionnaire existant afin de renouveler son contrat (à moins que le contrat soit résilié).
- Négocié avec le soumissionnaire de réserve pour prendre la relève.
- L'autorité prend la responsabilité de gestion des actifs.

Further reading

• Examples of termination of concessions (Annex X)

2 BIBLIOGRAPHIE

Cette section présente des matériaux additionnels pour soutenir les lignes directrices. Elle inclut les références qui sont citées dans le texte, des liens pour une nouvelle lecture sur des questions importantes et des exemples d'études de cas. Elle présente également un certain nombre de matrices pour les matériels de transaction de concession qui peuvent être adaptés pour usage dans les différents TFCA de la SADC. En outre, cette section présente des informations sur le cadre de concession et d'investissement de tous les Etats membres de la SADC. A la fin de cette section l'on trouve un schéma du processus de développement des lignes directrices.

2.2 BIBLIOGRAPHIE

Cette section donne des matériels additionnels pour soutenir les lignes directrices. Elle inclut des liens pour une nouvelle lecture sur des questions importantes et des exemples d'études de cas. Il y a également un certain nombre de matrices données pour les matériels de transaction de concession qui peuvent être

⁶⁶ SANParks (undated) Concession operational manual

⁶⁷ CRISL Ltd (2013) Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting, pp41

adaptés pour utilisation dans différents TFCA de la SADC. En outre, cette section donne des informations sur un cadre de concession et d'investissement de tous les pays de la SADC. La section conclut avec une présentation du processus de développement des lignes directrices.

2.2 LIENS

Les liens électroniques suivants incluent des matériels accessibles au public qui peuvent être consultés pour donner plus d'informations détaillées et le contexte.

Note de l'Éditeur: Il faut trouver un meilleur format pour inclure ces liens dans la version finale

Étape 1: Portée

Informations générales sur les concessions et les PPP

PPP in infrastructure Resource Centre, World Bank	http://ppp.worldbank.org
Global PPP network	http://pppnetwork.ning.com
Public Private Partnership Reference Guide	http://api.ning.com/files/lumatxx-0jz3owSB05xZDkmWIE7GTVYA3cXwt4K4s3Uy0NtP PRgPWYO1lLrWaTUqybQeTXleuSYUxbPFWlysuyNI5 rL6b2Ms/PPPReferenceGuidev02Web.pdf0jz3owSB05xZDkmWIE7GTVYA3cXwt4K4s3Uy0NtP or http://www.scribd.com/doc/236899332/PPP-Reference-Guide
Global investment promotion best practices: winning tourism investment	https://www.wbginvestmentclimate.org/advisory-services/investment-generation/investment-policy-and
Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting Contract management Manual and resources: Volume I and II – Contract management training manual	Volume 1: https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüdcjZWjdXXzZoR1k/edit?usp=sharing
Tourism concession guidelines, 2001, Malawi	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüdcjZWjdXXzZoR1k/edit?usp=sharing
Public Private Partnership Manual: National Treasury PPP Practice notes issued in terms of the Public Finance Management Act (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Pages/Governance.aspx?RootFolder=%2fLegal%20Aspects%2fPPP%20Toolki
Namibia tourism and wildlife concessions policy	http://www.areasprotegidas.net/sites/default/files/documentos/Namibia%20Tourism%20%26%20Wild
Investment Procedures, Tanzania National Parks	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüdcjZWjdXXzZoR1k/edit?usp=sharing
Development/action/lease procedures, Tanzania National Parks	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4Tjüdb0czWThNS1IDMU0/edit?usp=sharing
Tourism concessions in protected areas in Mozambique: Manual for	http://anna.spenceley.co.uk/files/Files%20Sept%202012/SPEED-Reports-2012-005ConcessionsOperat

operators and concessionaires	
ZAWA guidelines on PPPs	Requested document
Swaziland Public Private Partnership policy	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidUzRtb2dvWEFEWxc/edit?usp=sharing
Public Private Partnership Manual (South Africa) – Inception and pre-feasibility	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%201.pdf
Investment in TFCAs: Setting the scene	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-investment-in-tfc-assetting-the-scenedebora

Informations générales sur les aires protégées, les aires de conservation transfrontalières, le tourisme durable et les communautés locales.

Guidelines for applying protected area categories	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?13959/Guidelines-for-applying-protected-area-management-categories
Guidelines for applying protected area categories to marine protected areas	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?11131/Guidelines-for-Applying-the-IUCN-Protected-Area-Management-Categories-to-Marine-Protected-Areas
Governance of protected areas	https://cmsdata.iucn.org/downloads/governance_web_1.pdf
Indigenous and local communities and protected areas: Towards equity and enhanced conservation	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?2166/Indigenous-and-Local-Communities-and-Protected-Areas-Towards-Equity-and-Enhanced-Conservation
Sacred Natural Sites – guidelines for protected area managers	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?10060/Sacred-Natural-Sites---Guidelines-for-Protected-Area-Managers
Sustainable tourism in protected areas: guidelines for planning and management (NB new edition due Sept 2013)	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?2167/Sustainable-tourism-in-protected-areas-guidelines-for-planning-and-management
Sustainable financing of protected areas	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?374/Sustainable-Financing-of-Protected-Areas
IFC A Guide to Biodiversity for the Private Sector: Tourism and Hospitality	http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8b97918048855795bcf4fe6a6515bb18/Tourism%2Band%2BHospitality.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8b97918048855795bcf4fe6a6515bb18
Practical, profitable, protected: A starter guide to developing sustainable tourism in protected areas	www.eecat-projects.org/tourism-manual
Sustainable development and ecotourism: a compilation of good practices	http://sdt.unwto.org/en/content/ecotourism-and-protected-areas
Tourism and biodiversity – achieving common goals towards sustainability	http://www.e-unwto.org/content/j6584k/?p=4c0fc713d75748e18e6501fe8237f499&pi=9
Making tourism more sustainable – A guide for policy makers	http://www.e-unwto.org/content/w715w4/?p=0ef9688179a94fb08c63036081aa68ea&pi=1
Biodiversity: My hotel in action	http://cmsdata.iucn.org/downloads/iucn_hotel_guide_final.pdf
Ecolodges	http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+sustainability/publications/publications_report_ecolodges_wci_131

	9576869279
Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations	http://www.e-unwto.org/content/x53g07/?p=c1a8815e60d44ea1b5e202bd799548f2&pi=0&hl=u
SADC TFCA Portal	http://www.tfcaportal.org/user/login
Indicators of sustainable tourism development	http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/guidelines.pdf
UNWTO indicators of sustainability for tourism destinations	http://sdt.unwto.org/en/content/indicators-sustainability-tourism-destinations
Global Sustainable Tourism Council (GSTC) – Criteria for destinations	http://www.gstcouncil.org/sustainable-tourism-gstc-criteria/criteria-for-destinations.html
Global Sustainable Tourism Council (GSTC) – Criteria for accommodation and tour operators	http://www.gstcouncil.org/sustainable-tourism-gstc-criteria.html
Global reporting initiative	https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx

2.2.1 ETAPE 2: CONCEPTION ET FAISABILITE

Orientation Générale sur la conception et faisabilité

Public Private Partnership Manual (South Africa) – Feasibility study and procurement (small cap tourism pppts)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%202.pdf
Public Private Partnership Manual (South Africa) – Feasibility study and procurement (large cap tourism pppts)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%203.pdf
PPP Value for money evaluation tool (Spreadsheet) (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20Template%205.xls

Cadre politique et juridique

Legal frameworks for concessions: PPP in infrastructure Resource Centre, World Bank	http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws
Creating an enabling environment for investments: Tanzania National Parks	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-creating-an-enabling-environment-for-investments-dr-ezekiel-dembetanzania-national-parks-ezekiel-dembe

Aménagement de l'espace

Site selection: approach to investment facilitation in Madagascar	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/Approach_to_Investment_Facilitation.pdf
Park site selection report in Madagascar	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/Park_Site_Selection_Report.pdf
Guidance note on land acquisition and voluntary resettlement	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/WBG_Guidance_Note_Land_Acquisition.pdf
Tourism development plan for Quirimbas National Park: a general overview for investors	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüidR2ZQRHY1ZThOUdA/edit?usp=sharing

Types de produits touristiques

Torra Conservancy & Damarland Camp, Namibia	http://www.anna.spenceley.co.uk/files/TorraConservancycasepresentation.pdf
Madikwe Community Lodges: Thakadu River Camp, Buffalo Ridge Safari Lodge (presentation)	http://www.asl-foundation.org/documents/Madikwecasepresentation.pdf

Ponto Chemucane: Maputo Special Reserve – putting the community at the centre? (presentation)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/chemucane-maputo-special-reserve-steve-collins
Tour de Tuli	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/tour-de-tuli-conservation-and-tourism-susan-snyman The 2013 Tour de Tuli Supersport production: https://www.youtube.com/watch?v=BYA5t3NLiTU 2013 Tour de Tulu - what it is all about: https://www.youtube.com/watch?v=FoHWjD2kC_I
Operating in the TFCA: The voice of experience	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-operating-in-tfc-as-the-voice-of-experiencetfdglyn-oleary
Desert Knights	Need case study written
Rocktail Bay case study	http://www.anna.spenceley.co.uk/files/Rocktailcasepresentation.pdf
Madikwe Game Reserve, South Africa – investment and employment	Chapter in
Madikwe case study presentation	http://www.asl-foundation.org/documents/Madikwecasepresentation.pdf
Makuleke case study presentation	http://www.asl-foundation.org/documents/Makulekecasepresentation.pdf
Torra conservancy case study	http://www.anna.spenceley.co.uk/files/TorraConservancycasepresentation.pdf
IXaus Lodge, Kgalagadi TFCA	http://ccms.ukzn.ac.za/Files/articles/PhD_theses/finla%20thesis_lauren%20dyll-myklebust_16%20march%202012.pdf http://ccms.ukzn.ac.za/files/articles/MA_dissertations/kate%20finlay%20dissertation.pdf

Modèles de concession

PPP in infrastructure Resource Centre, World Bank	http://ppp.worldbank.org
Global PPP network	http://pppnetwork.ning.com
Public Private Partnership Reference Guide	http://api.ning.com/files/Iumatxx-0jz3owSB05xZDkmWIE7GTVYA3cXwt4K4s3Uy0NtPPRgPWYO1LrWaTUqybQeTXIeuSYUxbPFWlysuYNI5rL6b2Ms/PPPReferenceGuidev02Web.pdf or http://www.scribd.com/doc/236899332/PPP-Reference-Guide
Training modules on business and tourism enterprises for communities, Namibia	http://www.nacso.org.na/training_manuals.php
Best practices for tourism concessions in protected areas: A review of the field	http://www.mdpi.com/1999-4907/2/4/913

Impact du Développement

Indigenous and local communities and protected areas: Towards equity and enhanced conservation	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?2166/Indigenous-and-Local-Communities-and-Protected-Areas-Towards-Equity-and-Enhanced-Conservation
Pro-Poor Tourism Strategies: Making Tourism Work For The Poor: A review of experience.	http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3246.pdf
Doing the right thing approximately not the wrong thing precisely: Challenges of monitoring impacts of pro-poor tourism interventions in tourism value chains	http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2348.pdf
Indigenous Ecotourism: sustainable development and management	http://books.google.co.za/books?id=noFNSuofi6IC&pg=PA278&lpg=PA278&dq=Indigenous+Ecotour

	ism:+sustainable+development+and+management,& source=bl&ots=kht6fjfpKt&sig=xMr25lSiZb5pu-1wObQDHTWMkmA&hl=en&sa=X&ei=IT1GU-GQBMTRhAFsYHoAQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Indigenous%20Ecotourism%3A%20sustainable%20development%20and%20management%2C&f=false
Indigenous and local communities and protected areas: Towards equity and enhanced conservation	http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_capacity2/gpap_bpg/?2166/Indigenous-and-Local-Communities-and-Protected-Areas-Towards-Equity-and-Enhanced-Conservation
Participation Works! 21 Techniques of Community Participation for the 21st Century	www.neweconomics.org
Development Without Conflict: The Business Case for Community Consent	www.wri.org
Making success work for the poor: Package tourism in Northern Tanzania	http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/4203.pdf
Practical strategies for pro-poor tourism, Wilderness Safaris South Africa: Rocktail Bay and Ndumu Lodge - Practical examples of the involvement of the communities in a public-private-partnership tourism concession	http://www.anna.spenceley.co.uk/files/WSReport.pdf
Series of “How to . . . ?” <ul style="list-style-type: none"> • Brief 1: Boosting procurement from local businesses • Brief 2: Stimulating local cultural and heritage products • Brief 3: Building local partnerships • Brief 4: Setting corporate priorities and managing internal change 	www.odi.org.uk
Linking communities, tourism and conservation : A Tourism assessment process,	web.conservation.org/xp/CIWEB/downloads/TAPManual.pdf
Tips for joint venture partnerships in tourism: A handbook for building local partnerships between private operators and conservancies in Namibia	http://www.nacso.org.na/dwnlds/refs/WWF-MET%20JV%20Booklet%20low%20res%202011.pdf
Guidelines for the management of conservancies and standard operating procedures, Namibia	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiidUEpwa1o2NHdCWTA/edit?usp=sharing
Training manuals for conservancies in Namibia	http://www.nacso.org.na/training_manuals.php
Community Enterprise Fund Manual	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4Tjiidd2JpeV4UGRtelk/edit?usp=sharing

Risques

IFC Managing environmental and social risks	http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Risk+Management/
Guidelines for environmental risk assessment and management: Green Leaves III	https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/69450/pb13670-green-leaves-iii-1111071.pdf
Environmental assessment matrix	http://www.ceaa.gc.ca/050/documents/23725/23725E.pdf

Engagement des Parties Prenantes

Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets	http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacfe6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement.pdf?MOD=AJPERES
Stakeholder communication and relationship management: Training module	http://www.nacso.org.na/dwnlds/training_manuals/1.05%20Social%20and%20Gender%20Awareness.pdf
The role of NGOs in facilitating tourism concessions and providing support to communities entering joint-venture	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-the-role-of-ng-os-in-facilitating-tourism-

agreements	concessionsafrican-safari-foundationsteve-collins
------------	---

Evaluation de la viabilité et des marchés

Template investor 'longlist' communication table	http://tourisminvest.org/manual/downloads/Template_for_annotated_investor_long-list.xls
Linking communities, tourism & conservation: A tourism assessment process - including tools for market demand analysis, supply and competitiveness, human capacity, biodiversity footprint, cost-benefit analysis and others.	http://www.gwutourism.org/images_comm/TAPmanual_2meg.pdf
IFC Hotel investment brochure: Developing tourism and business infrastructure	http://tourisminvest.org/manual/downloads/IFC-Hotel-Investment-Brochure-2009.pdf
Small business advisory tools and resources	https://www.score.org/#main-content-area
What makes a project bankable?	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-what-makes-a-project-bankable-idcmartin-potgieter
New tourism trends in TFCA's and protected areas	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-tourism-trends-in-tfca-s-and-protected-areasmichael-wrightsvest
CPFP Funded Feasibility studies and green technology opportunities	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-cpfp-funded-feasibility-studies-and-green-technology-opportunities-neil-crafford
Community business plan example (Tanzania)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiidTDY2ZTgtSnJFVzQ/edit?usp=sharing

Opportunités en matière de concession	
Données	Sources possibles
Données sur la demande: <ul style="list-style-type: none"> • Les arrivées des touristes étrangers, les voyages à l'intérieur, les marchés sources, les totaux annuels et mensuels, les tendances, le classement mondial • Les arrivées par les principaux centres touristiques dans le pays • Le profil de touristes fondé sur la recherche de segmentation du marché (tel que le type, le groupe d'âge, la durée de séjour, les dépenses typiques par nuit, les répétitions par rapport aux visites uniques, les intérêts clés) • Les tendances et les données sur le tourisme domestique. 	Le ministère national chargé du tourisme Le bureau du tourisme L'organisme des statistiques Les investisseurs dans le secteur du tourisme/ les associations de l'industrie L'administration de l'aéroport Les autorités sous-nationales pertinentes Les entrevues et les questionnaires d'enquête qui existent chez les opérateurs touristiques Les statistiques de l'Organisation Mondiale du Tourisme (UNWTO) et les Comptes Satellites du Tourisme L'Association Internationale des Congrès et des Conventions (ICCA) pour le sous-secteur de Réunions, de Primes, de Conférences et des Expositions (MICE)
Données sur l'offre <ul style="list-style-type: none"> • Services offerts en matière d'hébergement (nombre d'établissements, de chambres et des lits au niveau national, par région, par principaux centres touristiques, par secteur de l'hôtellerie et par classement par étoiles, etc.) • Les chaînes d'hôtel internationales, les marques réputées, les investissements récents et des fusions et des acquisitions impliquant des capitaux étrangers. • Les profils d'un certain nombre de projets existants (concurrentiels) (nombre de chambres, 	Le ministère national chargé du tourisme Le bureau du tourisme L'organisme des statistiques Les investisseurs dans le secteur du tourisme/ les associations de l'industrie Les entrevues et les questionnaires d'enquête qui existent chez les opérateurs touristiques Les statistiques de l'Organisation Mondiale du Tourisme (UNWTO) et les Comptes Satellites du Tourisme Le conseiller du voyage et les sites similaires Le pipeline Inde-Pakistan-Iran

<p>d'établissements, de principaux clients, taux d'occupation, taux quotidien moyen (ADR), le revenu par chambre disponible (RevPAR), les Profit d'Exploitation Brute per Chambre Disponible (GOPPAR), l'état et les projets, les retours d'information des consommateurs / de l'industrie)</p> <ul style="list-style-type: none"> Les nouveaux projets touristiques prévus (en cours de construction ou prévus). 	
<p>Données sur les sites individuels:</p> <ul style="list-style-type: none"> Les meilleurs endroits où se trouvent des sites avec description et une raison, les contacts pertinents y compris les courtiers qui peuvent aider à identifier la propriété Les profils de site individuels, la localisation, les grandes lignes, les photos, les inventaires, les infrastructures, les procédures d'acquisition pertinentes, l'indication des prix ou la gamme de prix, et toute incitation fiscale et financière applicable. Les facteurs pertinents derrière la demande locale, les infrastructures, les plans de développement majeurs, etc. Les comparaisons de sites/ endroits avec les chiffres comparables (telles que des macro-données locales et sous-nationales, le cas échéant, le nombre de visiteurs, le nombre d'établissements, les chambres et les lits, l'occupation, RevPAR) 	<p>Le ministère national chargé du tourisme Le bureau du tourisme Les investisseurs dans le secteur du tourisme/ les associations de l'industrie Le ministère national chargé des terres et d'autres ministères pertinents qui possèdent des terres, probablement l'autorité de parcs nationaux Les autorités gouvernementales sous-nationales dans les centres clés du tourisme Les courtiers d'immobilisations</p>

Données sur le climat des investissements	
Données	Sources possibles
<p>Stratégies de tourisme</p> <ul style="list-style-type: none"> Les plans directeurs Les matériels provenant des institutions sectorielles clés telles que le Ministère du Tourisme, le Bureau du tourisme et l'Office National du Tourisme 	<p>Le ministère national chargé du tourisme Le bureau du tourisme.</p>
<p>Les incitations gouvernementales générales et sectorielles relatives au sous-secteur du tourisme et aux opportunités spécifiques qui sont promues.</p>	<p>Ministère national chargé du tourisme, Le Bureau du tourisme</p>
<p>Les taxes connexes Les impôts Les droits douaniers (les coûts et les procédures)</p>	<p>Les ministères et les agences gouvernementales pertinents L'ensemble de données relatives aux activités commerciales de la Banque Mondiale</p>
<p>La base de données de fournisseurs de construction avec des informations sur les coûts et la qualité y compris les coûts par m2 pour une gamme de types de construction Les permis et les procédures de construction</p>	<p>Les questionnaires et les entrevues avec les opérateurs de projets touristiques existants et les fournisseurs de matériaux de construction La base de données de fournisseurs de matériaux de construction, avec des notes sur leurs expériences et les données relatives aux coûts Le ministère national chargé du tourisme Le bureau du tourisme, et d'autres ministères pertinents L'ensemble de données relatives aux activités commerciales de la Banque Mondiale.</p>
<p>Les coûts et les procédures de licence tels que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Permis d'Impact Environnemental Permis d'Investissement Permis d'Exploitation Permis d'Hôtel/de restaurant/de bar/de liqueur 	<p>Le ministère national chargé du tourisme Le bureau du tourisme Les ministères et les agences gouvernementaux concernés</p>
<p>Données sur les services publics et la communication:</p>	<p>Les ministères et les agences gouvernementaux</p>

<ul style="list-style-type: none"> • disponibilité • Fournisseurs • Coûts • Procédures 	<p>concernés</p> <p>Les sociétés nationales de services publics</p> <p>L'ensemble de données relatives aux activités commerciales de la Banque Mondiale</p>
<p>Donner sur la main-d'œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'éducation • Taux d'alphabétisation • Langues • Le travail dans les secteurs du tourisme, les salaires pour les différents niveaux de fonctions et de compétences • Les programmes de formation disponibles. • Les réglementations relatives au travail, les salaires pour les différentes fonctions et compétence • Les programmes de formation disponibles • Les réglementations du travail, les réglementations du travail sur les expatriés ; les processus relatifs à la discrimination positive • Les Rapports sur les compétences disponibles et les lacunes 	<p>Les ministères et les agences gouvernementaux concernés</p> <p>Les Statistiques de l'Organisation Mondiale du Tourisme et les Comptes Satellites du Tourisme</p> <p>La base de données du Conseil mondial du Voyage et du Tourisme</p> <p>Les données de la Banque Mondiale</p> <p>L'ensemble de données relatives aux activités commerciales de la Banque Mondiale</p>
<p>Soutenir les institutions relatives au secteur du tourisme qui peuvent servir comme des sources d'informations alternatives (la liste, la description, le contact).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Ministère national chargé du tourisme • Le bureau du tourisme et d'autres Organismes de Gestion des Destinations • Les investisseurs touristiques/ les associations d'industrie • Les bureaux et les consultations juridiques. 	<p>Le ministère national chargé du tourisme</p> <p>Le bureau du tourisme</p> <p>Les investisseurs dans le secteur du tourisme / les associations industrielles</p> <p>La Chambre de commerce</p> <p>Les associations sectorielles concernées</p>
<p>L'inventaire, la description et une bibliothèque électronique des lois pertinentes ainsi que des réglementations.</p>	<p>Le ministère national chargé du tourisme</p> <p>Le bureau du tourisme</p> <p>Les ministères et les agences gouvernementaux concernés</p> <p>L'ensemble de données relatives aux activités commerciales de la Banque Mondiale.</p>

2.2.1 ÉTAPE 3: STRATEGIE D'APPROVISIONNEMENT

Stratégie d'Investissement

Recommended data to include in investment promotion database	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/Data-included-in-investment-promotion-database.pdf
Investor outreach and communication strategy (Mozambique concessions)	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/Investor_Outreach_and_Communications_Strategy.pdf
The process of packaging projects	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-the-process-of-packaging-projects-michael-wrightsvest
Maputo Special Reserve Investment procurement strategy	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/MER-Investment-Strategy.pdf
Tanzania's investment outreach program – case study	http://tourisminvest.org/_manual/downloads/Tanzania_Investor-Outreach-Program.pdf

Stratégie de Transaction

How to manage unsolicited proposals - PPP in infrastructure Resource Centre, World Bank	http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/legislation-regulation/laws/ppp-and-concession-laws#how_to_manage
Tourism concessions in protected areas in Mozambique: Manual for operators and concessionnaires	http://anna.spenceley.co.uk/files/Files%20Sept%202012/SPEED-Reports-2012-005ConcessionsOperatorManual.pdf

Echantillon de la documentation publicitaire pour les concessions

A4 Advertisement (Mozambique)	http://tourisminvest.org/manual/downloads/ifc-advert-final.pdf
16-page marketing brochure (Mozambique)	http://tourisminvest.org/manual/downloads/Anch_or_Sites_Brochure.pdf
2 x promotional posters (Mozambique)	http://tourisminvest.org/manual/downloads/final-posters.pdf
Press release at launch (Mozambique)	http://tourisminvest.org/manual/downloads/Press_release_international-launch.pdf
Investor criteria brief (Mozambique)	http://tourisminvest.org/manual/downloads/Investor-criteria-brief.pdf
Tourism and Wildlife Concessions in Namibia's Protected Areas	http://www.met.gov.na/Documents/Concession%20Policy%20flyer.pdf
Investor pack: Quirimbas National Park, Mozambique	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjüdbGdFeEZKdXZoVGM/edit?usp=sharing

Comité d'Evaluation

Bid evaluation scoresheet (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%2013.doc
Bid evaluation spreadsheet (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20Template%2014.xls

2.2.1 ETAPE 4: GESTION DE LA TRANSACTION

Processus d'Approvisionnement

Public Private Partnership Manual (South Africa) – Feasibility study and procurement (small cap tourism ppps)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%202.pdf
Public Private Partnership Manual (South Africa) – Feasibility study and procurement (large cap tourism ppps)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%203.pdf
Guidelines for concession applicants (Namibia)	http://www.met.gov.na/Documents/Guidelines%20for%20Concession%20Applicants.pdf
Tourism concessions in protected areas in Mozambique: Manual for operators and concessionnaires	http://anna.spenceley.co.uk/files/Files%20Sept%202012/SPEED-Reports-2012-005ConcessionsOperatorManual.pdf
Facilitating tourism investment in Maputo Special Reserve, Mozambique (presentation)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/facilitating-investment-in-maputo-special-reserve-bartolomeu-soto
Facilitating tourism investment in the Maputo Elephant Reserve	https://www.wbginvestmentclimate.org/uploads/ME_R_CaseStudy.pdf

Affaires gagnant-gagnant

Negotiating a public private partnership: institutional arrangements to restore the Gorongosa National Park (presentation)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/gorongosa-concession-bartolomeu-soto
How to engage with the private sector in PPPs in	https://www.gov.uk/government/uploads/system/upl

emerging markets	oads/attachment_data/file/187569/engage_with_private_sector.pdf
------------------	---

Contenu du Contrat

Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting: Contract management Manual and resources: Volume I and II – Contract management training manual	Volume 1: https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiDRllzV29rbFFTUEk/edit?usp=sharing
	Volume 2: https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiDUTf5aGZjcHRFc2M/edit?usp=sharing

2.2.1 ETAPE 5: GESTION DU CONTRAT

Capacités et Compétences

Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting: Contract management Manual and resources: Volume I and II – Contract management training manual	Volume 1: https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiDRllzV29rbFFTUEk/edit?usp=sharing Volume 2: https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiDUTf5aGZjcHRFc2M/edit?usp=sharing
Training and capacity building for concessions, Tourism Concession Opportunities in conservation areas and maximising rural development (presentation)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/training-for-concessions-review-anna-spenceley-jim-barborak
What government agencies need to know (presentation)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/training-for-government-in-tourism-concessions-fransisco-pariella
What the private sector needs to know (presentation)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/ndzou-camp-chimanimani-training-andrew-kingman
What communities and civil society need to know (presentation)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/training-for-communities-tourism-concessions-ema-batev
Concession contract management and monitoring (South Africa)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/contract-management-in-tourism-concessions-giju-varghese

Manuels

Public Private Partnership Manual: (South Africa) – Managing the tourism PPP Agreement	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%204.pdf
Tips on relationship management	http://tourisminvest.org/manual/downloads/Tips_on_Relationship_Management.pdf
Stakeholder engagement matrix	http://tourisminvest.org/manual/downloads/Stakeholder_Engagement_Process_Toolkit.pdf
Guidelines for concession applicants (Namibia)	http://www.met.gov.na/Documents/Guidelines%20for%20Concession%20Applicants.pdf

Suivi et Evaluation

Public Private Partnership Manual: National Treasury PPP Practice notes issued in terms of the Public Finance Management Act (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Pages/Governance.aspx?RootFolder=%2fLegal%20Aspects%2fPPP%20Toolkit%20for%20Tourism&FolderCTID=&View=%7b33F91A9E%2d68FB%2d40CC%2dB511%2d45D91A7CC95B%7d
Concession contract management and monitoring (South Africa)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/contract-management-in-tourism-concessions-giju-varghese

Fin de la concession et étapes suivantes

Public Private Partnership Manual: (South Africa) – Managing the tourism PPP Agreement	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/module%204.pdf
--	---

2.2.1 ETUDES DE CAS

Etudes de cas au sein de la SADC

A Noter: Voir également Section 3.1.2 sous les Types de Produits Touristiques pour les études de cas portant sur les produits.

Mozambique

Facilitating tourism investment in the Maputo Elephant Reserve	https://www.wbginvestmentclimate.org/uploads/MER_CaseStudy.pdf
Tourism concessions in protected areas in Mozambique: Analysis of tourism concession models in protected areas in Mozambique	http://anna.spenceley.co.uk/files/Files%20Sept%202012/SPEED-Reports-2012-004ConcessionsReport.pdf
Tourism concessions management in Niassa National Reserve: The combined roles of governance, monitoring and research (2000-2012) (presentation)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/niassa-contract-management-anabela-rodrigues-vernon-booth
Concessions processes in Niassa Reserve, Mozambique (A hunting area) (presentation)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/niassa-anabela-rodriques-vernon-booth

Afrique du Sud

South African National Parks: a business overview	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidaUtZTnVjOGFPYmc/edit?usp=sharing
Commercial tourism concessions: a means of generating income for South African National Park	http://conservationfinance.org/guide/WPC/WPC_documents/Apps_06_Fearnhead_v1.pdf
Commercial ventures in South African protected areas	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidZ0FMM3B0ejh1d2c/edit?usp=sharing
Concessions processes in South African National Parks	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/south-african-national-parks-concessions-processes-giju-varghese
Concession contract management and monitoring: SANParks (presentation)	http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/san-parks-contract-management-giju-varghese
Public private partnerships – SANParks – the Rationale, benefits (from a constituency building perspective) (presentation)	http://www.asl-foundation.org/documents/SanParkspresentation-ASLFordFoundationMaY2008.pdf
Public private partnerships in South African national Parks: Rationale, benefits and lessons learned, Chapter in Responsible Tourism: Critical issues for conservation and development	http://books.google.co.za/books/about/Responsible_Tourism.html?id=rrGTngEACAAJ&redir_esc=y

Namibie

Concessions in Namibia's protected areas (presentation)	http://www.asl-foundation.org/documents/ConcessionsinNamibiaProtectedAreas.pdf
Co-management and concessions in Namibia: Mechanisms for promoting community involvement in tourism (presentation)	http://www.asl-foundation.org/documents/Co-managementandConcessionsinNamibia.pdf
Getting the lion's share from tourism: private sector-community partnerships in Namibia	http://books.google.co.za/books?id=p3nqWyWwosC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=getting+the+lion%27s+share+from+tourism&source=bl&ots=YgDKUHDjHw&sig=ojKeWLGLtvb0PXwnR-CUtlTjeio&hl=en&sa=X&ei=eJUiVOK6GLEjsQSh7ILYBg&redir_esc=y#v=onepage&q=getting%20the%20lion%27s%20share%20from%20tourism&f=false
Namibia concession model	http://www.slideshare.net/boundless-southern-africa/day-1-namibia-concession-model-vitalismushongoministry-of-environment-and-tourism

Zimbabwe

CAMPFIRE	http://campfirezimbabwe.org/CBNRM/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=55
----------	---

Etudes de Cas et exemples provenant de l'extérieur de la SADC

Tourism and protected areas: partnerships in principle and practice (Australia)	http://www.sustainabletourisonline.com/12/natural-protected-area-assets/tourism-and-protected-areas-partnerships-in-principle-and-practice
Information on concessions, how to apply, management of the concession, from New Zealand	http://www.doc.govt.nz/about-doc/concessions-and-permits/concessions/
Sustainable financing of protected areas in Cambodia: Phnom Aural and Phnom Samkos wildlife sanctuaries	http://pubs.iied.org/15512IIED.html
A tale of two parks, United States	http://perc.org/articles/tale-two-parks
Socio-economic effects of concession-based tourism in New Zealand's national parks	http://www.doc.govt.nz/documents/science-and-technical/sfc309entire.pdf

2.2 MATRICES

A Note: Toutes les matrices sont génériques et devraient être revues et adaptées pour les processus spécifiques de concession dans les aires de conservation transfrontalières. Les versions adaptées devraient être vérifiées par le conseiller juridique et par les autorités pertinentes avant d'être utilisées.

Template procurement documents

Application letter – registering a tourism PPP project (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%201%20template%202.doc
Expression of Interest:	
- Acknowledgement letter: Unsolicited tourism PPP proposal (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/gstart%202.%20template%201.doc
- Outline business case: Unsolicited tourism PPP proposal (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/gstart%202.%20template%202.doc
- Generic (restaurant)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4Tjiiid01uN1VsZWFpdGs/edit?usp=sharing
- Generic (tourism) (Mozambique)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidWDVmcFhnaFB5Nkk/edit?usp=sharing
- Request for EoI, tourism PPP (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%203.docDoc
- Advertisement for EoI, tourism PPP (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%204.doc
- Request for qualifications, tourism PPP (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%206.doc
- Advertisement for request for pre-qualification, tourism PPP (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%207.doc
- Declaration of interest form (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%2012.doc
Request for proposals:	
- Generic (Mozambique)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidVmNmVII0SW5DMIE/edit?usp=sharing
- Request for proposals, tourism PPP (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%208.doc
- Bid evaluation scoresheet (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%2013.doc
- Bid evaluation spreadsheet (South Africa)	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20Template%2014.xls
Contracts:	
- Public Private Partnership / Joint venture (Mozambique)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidNllWQUILYVpSTlk/edit?usp=sharing
- Operational lease (Mozambique)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidcG1FWWdTAXlWd28/edit?usp=sharing

- Community concession (Mozambique)	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidVERjX2lZR0pUT2M/edit?usp=sharing
- Draft large cap tourism PPP agreement	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%203%20template%2010.doc

Terms of reference for transaction advisors and specialist

Note: All of these templates are generic, and will need to be reviewed and adapted for specific concession processes. Adapted versions should be checked with relevant authorities prior to use.

Local concession program coordinator	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidTIDWFpvNlLcLE/edit?usp=sharing
Investment Promotion and Investment Climate Analyst	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiideE9sZ3ZIaU54cDA/edit?usp=sharing
Institutional specialist	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidM0JmanoxZXItYTQ/edit?usp=sharing
Institutional champion: operational and financial analysis	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidV0RYeIzqNwPDR3c/edit?usp=sharing
Legal Advisor	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidUTVSWWIKcEIRRFEdit?usp=sharing
Tourism investment specialist	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidSUFKa0tPekwxcnc/edit?usp=sharing
Transaction advisor	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidYW9FV0JNdHBjY2c/edit?usp=sharing
Concession specialist	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidendVMVhXVVAxWEk/edit?usp=sharing
Social and environmental site assessment	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidWkZZLWRKc0s0c2s/edit?usp=sharing
Due diligence legal study	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidSFg0QkhzQTVEUzg/edit?usp=sharing
Design of market database	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidXd6MTIPRkJHSFk/edit?usp=sharing
Tender support coordinator	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidNXNEaElsZVZwaTg/edit?usp=sharing
Investor aftercare unit	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiideXAwUjZTaW9sMU0/edit?usp=sharing
Duties and responsibilities of a concessions project officer	http://www.ppp.gov.za/Legal%20Aspects/PPP%20Toolkit%20for%20Tourism/Module%202%20template%201.doc

Template and example transboundary tourism operational tools

Standard Operating Procedure:	
- Trip manifests for transboundary events	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidamVkyM5CdIBhWUE/edit?usp=sharing
- Access for TFCAs: Example Kgalagadi TP	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidWXhxZ1U5QVdZNTQ/edit?usp=sharing
- Access for TFCAs: Template	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiideEI3dVJSTEtGdzQ/edit?usp=sharing
- Official border crossing for TFCAs: Example RSA Namibia	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidVDd4S0IKeExveGM/edit?usp=sharing
- Official border crossing for TFCAs: Template	https://drive.google.com/file/d/0B84cIS4TjiiidWlg1U3drY2hZaEk/edit?usp=sharing

2.2 SADC COUNTRY INFORMATION

The status of TFCAs in SADC is summarised in the table below, indicating which countries are involved and the type of agreement in place. A map of the TFCA locations is also shown on the front cover of the guidelines.

Table 5: Status of SADC TFCAs⁶⁸

Transfrontier Conservation Area	Countries involved	Type of agreement
/Ai /Ais-Richtersveld Transfrontier Park	South Africa and Namibia	MoU signed in 2001
Kgalagadi Transfrontier Park	Botswana and South Africa	Bi-lateral agreement signed in 1999
Kavango Zambezi (KAZA) Transfrontier Conservation Area	Angola, Botswana, Namibia, Zambia and Zimbabwe	Multi-national treaty signed in 2011
Great Limpopo Transfrontier Park	Mozambique, South Africa and Zimbabwe	Tri-lateral agreement signed in 2000 and Joint Operational Plan in place
Lubombo Transfrontier Conservation and Resource Area	Mozambique, Swaziland and South Africa	Tri-lateral General Protocol signed in 2000
Maloti-Drakensberg Transfrontier Conservation and Development Area	Lesotho and South Africa	Bi-lateral MoU signed in 2000
Iona-Skeleton Coast TFCA	Angola and Namibia	MoU signed in 2003
Greater Mapungubwe Transfrontier Conservation Area	Botswana, South Africa and Zimbabwe	MoU signed in 2006
Chimanimani TFCA	Mozambique and Zimbabwe	No data available but Mozambique is in the process of pursuing the establishment, although there are significant threats related to artisanal gold mining.
Malawi-Zambia Transfrontier Conservation Area	Malawi and Zambia	MoU in place and project management teams established subsequent to bi-lateral meetings in 2003
Maiombe Forest Transfrontier Conservation Area	Angola, Congo and Democratic Republic of Congo	In process
Liuwa Plains – Mussuma Transfrontier Conservation Area	Angola and Zambia	In process
Lower Zambezi - Mana Pools Transfrontier Conservation Area	Zambia and Zimbabwe	In process
ZIMOZA Transboundary Natural Resource Management Project	Mozambique, Zambia and Zimbabwe	In concept stage
Kagera Transfrontier Conservation Area	Ruanda, Tanzania and Uganda	In concept stage
Selous and Niassa Wildlife Protection Corridor	Mozambique and Tanzania	MoU on cross-border cooperation signed in 2007
Mnazi Bay-Quirimbas Transfrontier Conservation Marine Area	Mozambique and Tanzania	In concept stage
Western Indian Ocean Transfrontier Conservation Area	Comoros, France, Madagascar, Mauritius, Mozambique, Seychelles and Tanzania	In concept stage

This section contains information the framework conditions for tourism concessions within SADC countries, and also the main business regulations and investment incentives.⁶⁹ Note that not all of the countries have consistent coverage of information, and gaps are indicated.

⁶⁸ Zunkel, K. (2014) Southern African Development Community Transfrontier Conservation Guidelines: The establishment and development of TFCA initiatives between SADC member states, Report to SADC

2.2.1 ANGOLA

Concession information

Concession models used	-
Relevant policies, strategies and legislation	The Angola Parks and Recreation 5-Year Park and Recreation Master Plan (2013-2017) does not make reference to concessions. There is also a Tourism Master Plan 2011-2020. There is a National Policy on Forestry, Wildlife and Protected Areas (Contour 2012:19). Act on Ownership, Concession and use of Agricultural Land No. 21 C 92. Tourism Hospitality Act, which was brought into effect in 2007. There is also a Tourism Policy, but this policy is currently under review. (Contour 2012:66)
Institutional arrangements for concessioning	-
Examples of concession processes	Tender processes are not used. Unsolicited proposals are received, and then negotiations take place. negotiation The concessionaire at Luiana Game Reserve in Jamba is inviting investment for the development of 16 two-bed rooms (Deloitte 2008:19) and four hunting concessions have been awarded to a local operator (ibid). The Luiana Partial Reserve and the Luiana Protected Public Reserve were granted as concessions to an operator for a period of 25 years from the year 2005. He has the responsibility of conserving natural resources and developing ecotourism. However, safari hunting has been banned since 2005 (Contour 2012:21).
Tourism investment guidelines in PAs and outside PAs	-
Concession manuals and tools	-
Highly effective concession processes	-
Lessons learned	The investment strategy for tourism concession is to encourage the privatization of three hotels (not within PAs). (ANIP 2013:9)

Investment information

International airports	Currently, the main international airport is 4 de Fevereiro Airport in Luanda. A new international airport in Luanda, located in Bom Jesus, Viana, 40 km south-east of Luanda's city centre, is under construction and will have the capacity to handle some 15 million passengers per year. The project includes the construction of a rail link to Luanda.
National carrier	TAAG (Linhas Aéreas de Angola) is the national carrier, operating direct flights to numerous African destinations, Beijing, Dubai, Paris, London, Brussels, Frankfurt, Lisbon and Sao Paulo.
Internal transport	The internal transport infrastructure has improved considerably over the last few years with new paved road networks linking major towns to Luanda. There is a competitive car rental industry and a good bus service operating on the main routes. TAAG operates a comprehensive schedule of internal flights to key cities.
Communications availability	Telecommunications in Angola is primarily via mobile telephone. There are two mobile operators active in the country: Portugal Telecom's Unitel, and the state-owned Angola Telecom. Internet access is provided by a number of operators.
Corporate tax rate	35%
Rules regarding	The rates of the dividends to be transferred are negotiated on a case by case base

⁶⁹ RETOSA (2014) Southern Africa Tourism Investment Handbook', accessible from http://www.cde.int/sites/default/files/documents/tourism_investment_handbook.pdf

repatriation of profits and dividends	and must be part of the investment articles of incorporation. The repatriation of dividends depends on: <ul style="list-style-type: none"> • Investment amount. • Period of investment concession. • Fiscal and Custom incentive rate percentages. <ul style="list-style-type: none"> • Duration of investment. • Socio-economic impact of the investment in reducing poverty.
Investment Incentives	Incentives are available for the following: <ul style="list-style-type: none"> • Enhancing the capacity of national productivity. • Encouraging partnerships between national and foreign investors. • Transfer of technology and improvements in productivity. <ul style="list-style-type: none"> • Job creation. • Increasing exports and decreasing imports to improve foreign currency reserves. • Supplying the local market with goods and services under competitive conditions. • Promoting technological development and local product quality. <ul style="list-style-type: none"> • Promoting the incorporation of local raw materials and value addition in local production. • Rehabilitation, expansion and modernisation of basic infrastructure.
Rules related to requirements for local partners	Although not required, partnerships between national and foreign investors are encouraged.
Rules regarding land ownership by foreign companies	Foreigners are allowed to purchase and own land in Angola.
Availability of work permits for expatriate staff	Work permits are available for expatriate staff, however, the government encourages the training of Angolan citizens to take over positions once an expatriate work visa expires
Investment guarantees	Investments are guaranteed through the following mechanisms: <ul style="list-style-type: none"> • Access to courts and right to defence. • Monetary restitution in event of expropriation. • Private investments are not nationalised; if this does occur, the Government ensures investor rights. • The law guarantees professionalism, privacy and confidentiality. • Reciprocal Protection of Investment Agreements based on Bilateral Cooperation Agreements.
Restrictions on foreign investment	There are certain key sectors that are restricted to government operation including the ownership of seaports and airports.

Source: RETOSA 2014, pp8-10

2.2.1 BOTSWANA

Concessions information

Relevant policies, strategies and legislation	Tourism Policy, 1990 Botswana Tourism Act, 1992 National Licensing Act, 1992 Botswana Tourism Regulations, 1996, 2010 National Ecotourism Strategy, 2002 Draft Reviewed National Tourism Policy, 2008 Tourism Master Plan (2000) Okavango Delta Management Plan (ODMP), 2007
Concession models used	-
Examples of concession processes	-
Tourism investment	-

guidelines in PAs	
Concession manuals and tools	-
Highly effective concession processes	-
Lessons learned	-

Investor information

International airports	Sir Seretse Khama International in Gaborone, Maun International Airport, Francistown International Airport and Kasane International Airport.
National carrier	Air Botswana.
Internal transport	All Botswana's population centres are connected by good tar roads. The national carrier flies daily scheduled flights to Francistown, Kasane and Maun. The country is well-connected to international destinations via the frequent flights between Sir Seretse Khama International and OR Tambo International in Johannesburg, Jomo Kenyata International Airport as well as regional destinations such as Lusaka in Zambia.
Communications availability	Botswana has tourism and hospitality training institutions which equip employees with the necessary skills to operate in the tourism industry. Government levies a tourism industry training levy of P10 per person per night which is allocated for development of skills in the sector.
Corporate tax rate	For resident companies, the corporate income tax rate is 22%. If the 7.5% withholding tax on dividends is taken into account, the effective rate is 27.85%.
Rules regarding repatriation of profits and dividends	There are no exchange controls in Botswana and capital and dividends can be freely repatriated by investors.
Investment Incentives	-
Rules related to requirements for local partners	Foreign investors are encouraged to form joint ventures with local companies but this is not a legal requirement.
Rules regarding land ownership by foreign companies	There are three land tenure systems in Botswana which include: State land, Freehold and Tribal land under various jurisdictions. State land and Tribal land are leased to tourism businesses and individuals for 15 years with the option to renew the lease for a further period of 15 years subject to compliance.
Availability of work permits for expatriate staff	Work permits for expatriate staff depend on the availability of local labour with the requisite skills together with the establishment of suitable training programmes to localise all positions.
Investment guarantees	Botswana is a signatory to the World Bank's Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA). Botswana has also signed a bilateral investment treaty with the Overseas Private Investment Corporation (OPIC), which provides guarantees for US private investors.
Restrictions on foreign investment	There are certain business activities which are reserved solely for citizens. These include bed and breakfast facilities, guesthouses, mokoro (traditional canoe), transfers and mobile operations.

Source: RETOSA 2014, pp14-16

2.2.1 DEMOCRATIC REPUBLIC OF CONGO

Concession information

Relevant policies, strategies and legislation	AFD (2013) Democratic Republic of Congo 2013-2017 Country Strategy Paper. PPPs are mentioned but not in the context of tourism or protected areas. IMF (2013:65) Democratic Republic of Congo Growth and Poverty Reduction Strategy Paper – GPRSP 2 mentions improving and implementing the regulatory framework and rehabilitating existing tourism sites.
Concession models	-

used	
Examples of concession processes	-
Tourism investment guidelines in PAs	-
Concession manuals and tools	-
Highly effective concession processes	-
Lessons learned	-

Investor information

International airports	There are 3 international airports in the DRC: Kinshasa, Lubumbashi and Kisangani. There are 13 international airlines servicing these cities including Turkish Airlines, South African Airways, Air France, Brussels Airline, Ethiopian Airlines and Royal Air Maroc
National carrier	-
Internal transport	Transport by road outside the main centres remains difficult. A local airline, Air Korongo, offers daily flights between Kinshasa, Lubumbashi and Mbuji-Mayi.
Communications availability	Telecommunications is via mobile networks and there are 6 mobile network operators in the country namely Airtel, Congo Chine Telecom (Orange), Africell, SuperCell, Tigo and Vodacom. The slow development of the DRC's national and international telecommunications infrastructure has held back the development of internet and broadband. However, in 2013 the country was connected to the West Africa Cable System (WACS) submarine fibre optic cable which provides low-cost, high-quality international bandwidth.
Corporate tax rate	40%
Rules regarding repatriation of profits and dividends	Profits and dividends are freely remitted abroad
Investment Incentives	<p>Customs benefits:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exemption from customs and tax duties on turnover on imports of equipment, materials, tools and new spare parts related to investments. <p>Fiscal and para-fiscal benefits include exemption from:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profit taxes. • Turnover taxes on local procurement of work on a property, provisions of services and local purchase of equipment and production materials. • Land tax on developed and non-developed areas. • Ad valorem duty on establishment of a Limited Liability company or the increase in share capital. • Fixed fees on the establishment of companies
Rules related to requirements for local partners	There is no legal requirement for a local partner but local partnerships are encouraged.
Rules regarding land ownership by foreign companies	Land tenure is organised through the Land Code under which natural or legal persons can obtain the right of possession to land by means of a concession contract. Foreign entities are granted ordinary concessions which take the form of land lease, building lease, usufruct, right of common or rental.
Availability of work permits for expatriate staff	Labour Law encourages the employment of Congolese citizens. A Ministerial Decree dated October 2005 fixes the maximum authorised percentage of foreign labour per sector and per category of worker. An exemption on these rates may be granted by the Minister of Employment by means of a decree. The exemption will only be granted on a motivation from the National Commission of the Employment of Foreigners that ensures that the exemption does not exceed 50% of the legally authorised maximum and that the number of foreign workers never exceeds 15% of the total. In addition, certain jobs are reserved solely for Congolese citizens.
Investment guarantees	The government guarantees against nationalisation and expropriation. The DRC is a member of the World Bank's Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) and of the African Trade Insurance Agency (ATI).

Restrictions on foreign investment	Certain sectors are restricted for Government or Congolese nationals. Tourism, tourism facilities and other hospitality activities are eligible for investment.
------------------------------------	---

Source: RETOSA 2014, pp20-21

2.2.1 LESOTHO

Concessions information

Relevant policies, strategies and legislation	(e.g. policy, laws, regulations) National Strategic Development Plan 2012-2016 Tourism policy, 2000 Tourism PPP Framework, 2012 Investment policy 2012
Concession models used	(e.g. management contracts; leases; concessions (Build operate transfer; rehabilitate operate transfer etc) Lesotho encourages private operators to enter into concession agreements for existing facilities under specific terms and conditions for each concession. (Deloitte 2008:46) The Government is committed to supporting public-private partnerships and particularly encourages concession proposals that incorporate local communities. (Deloitte 2008:47) The tourism authorities will follow a very open system for identifying potential partners and in granting concessions. The authorities have already identified a number of potential areas or sites and existing facilities that are suitable to develop into tourist concession opportunities. These are openly advertised. Initial contact should be with the Lesotho Tourism Development Corporation (LTDC), which is responsible for promoting Lesotho's tourism opportunities. The LTDC identifies useful contacts and provide support and resources to assist investors and concessionaires in locating potential opportunities in Lesotho. (Deloitte 2008:47)
Examples of concession processes	(e.g. Tender process/auction/direct negotiations) Lesotho uses tender processes and direct negotiations for concessions. Lesotho does not have a freehold system of ownership, but rather a leasehold system regulating the rights pertaining to the occupation of land. This means that land in the Kingdom of Lesotho is leased instead of being owned by individuals or corporations. Although only citizens of Lesotho may hold land and acquire the rights to occupy the land in terms of Land Act leases, this does not imply that foreigners to Lesotho may not occupy and develop such land. Lesotho citizens may sublet their rights to land to anyone and such sub-lessees are not precluded from developing, mortgaging or even further subletting the land components. (Deloitte 2008:52)
Tourism investment guidelines in PAs	Tourism Investment Guide Toolkit (undated) Lesotho Tourism Development Cooperation Investors guide (in press)
Concession manuals and tools	Draft Tourism Concession Manual CRISIL (2013) Lesotho Tourism Public Private Partnership Contract Management Consulting, Contract management Manual and resources, Volume 1 and 2: Contract management training manual
Highly effective concession processes	There are a number of concession offered within Sehlabathebe National Park and Maloti Drakensburg TFCA
Lessons learned	-

Sources: Pers. Coms T. Hatase, L. Mohasi, 2014

Investor information

International airports	Moshoeshoe I International Airport. SA Airlink and MGC Aviation are airlines servicing the airport
National carrier	None
Internal transport	Lesotho has good national roads, most of which are tarred. All the key tourism sites

	have all-weather roads connecting them to towns and to Maseru.
Communications availability	The Lesotho Communications Authority has facilitated wide access to the telecommunication network with hot spots for wi-fi in Maseru and some strategic areas in the country.
Corporate tax rate	40%
Rules regarding repatriation of profits and dividends	The repatriation of profits is conducted through local commercial banks. Lesotho only allows repatriation of profits in terms of dividends paid to the shareholders.
Investment Incentives	Free repatriation of profits <ul style="list-style-type: none"> • As a member of the Common Monetary Area (CMA), Lesotho has free convertibility of transactions with Namibia, South Africa and Swaziland. Under an ancillary agreement made with South Africa in 1986, maloti are exchangeable at par with the South African rand and the rand is legal tender in Lesotho. • As part of raising Lesotho's overall business competitiveness, tax incentives may be offered to industries that are key or strategic. Profits arising from income and capital gains are taxed at a general rate of 25%. Losses can be carried forward indefinitely
Rules related to requirements for local partners	Under the Companies Act, all companies to be recognised as local companies must be registered under Lesotho law and local investors can hold up to 49% of company shares.
Rules regarding land ownership by foreign companies	Ownership of land is vested in the State and title is made available in the form of renewable State leases for periods which depend on the use to which the land is put. Maximum lease durations up to 60 years (hotel, industry and commerce). The minimum lease period is 10 years
Availability of work permits for expatriate staff	Government policy is to permit foreign workers only when there is a demonstrated gap in the availability of suitably qualified and experienced citizens. Work permits are issued by the Commissioner of Labour. Work permits are normally offered over a period of two years in the tourism sector. The FDI Company must undertake to ensure transfer of skills over a reasonable period of time to the local counterparts. The FDI company is required to put in place a training and mentorship plan to transfer skills from the Expatriate to a Local counterpart
Investment guarantees	<p>Access to premises: LTDC facilitates access to land and premises. Currently MTEC owns 5 tourism properties for Conference/Events investments and accommodation. The Ministry also has 9 key sites at strategic tourist destination areas around Lesotho which are available for large tourism projects.</p> <p>Access to finance: The Partial Credit Guarantee Fund is an LSL 50 million facility for commercial bank loans to wholly Basotho-owned projects which are viable, but lack partial collateral. The LNDC has set aside a fund of LSL 10 million for 50% loan guarantees available to enterprises with at least 51% national ownership.</p> <p>Training: Many Government agencies offer business skills' training as part of enterprise development schemes. These include both entrepreneurship and workforce skills' development centres (e.g. from LTDC, BEDCO, MTICM, the Lesotho Revenue Authority and the Ministry of Finance).</p> <p>Government procurement: Guidelines allow for a 10% price preference on Lesotho goods and services. A further 7.5% preference is offered for contracts where at least half the work is performed in Lesotho or subcontracted to Basotho business. All contracts over LSL 500 000 which entail sub-contracting must sub-contract at least 25% of the work to Basotho business. A Basotho-owned business may also have a second chance to match the price of a winning tender. For the purposes of Government procurement, a Basotho-owned business is one in which Lesotho residents are majority owners and the majority of directors are Lesotho citizens. Under the Quality Star Grading Programme (QUALStar) quality star graded institutions are given the first opportunity to offer tourism services to the government from 2017.</p>
Restrictions on foreign investment	<p>Businesses Reserved under the Trading Enterprises Regulations 2011: Under these regulations, all trading enterprises must be licensed. A license to trade in reserved activities will only be granted to enterprises that are wholly owned by Lesotho citizens.</p> <p>An enterprise is considered foreign if: its sole proprietor is a non-citizen; it is a partnership in which any partner is a non-citizen; or a body corporate in which any of the directors or shareholders is a non-citizen.</p>

	<p>Land: All land ownership is vested in the King on behalf of the State, and titles are granted in the form of leases under the Land Act 2010. Lesotho attaches great importance to preserving citizen's access to land. Accordingly, a foreign enterprise will not be granted a leasehold title unless it contains at least 20% local ownership.</p> <p>Environment: Under the Environment Act 2008, Lesotho has an up-to-date legal framework for environmental protection, which requires investors to submit a pre-inception project brief to the Department of Environment.</p>
--	---

Source: RETOSA 2014, pp26-28; Pers. Coms T. Hatase, L. Mohasi, 2014

2.2.1 MALAWI

Concessions information

Relevant policies, strategies and legislation	(e.g. policy, laws, regulations) Public Procurement Act (2003) has reference to procurement of Concessions Wildlife Policy (2000) makes reference of engagement of Concessionaires Public Private Partnership Policy Framework (2011) tourism is identified as one of the priority areas (GoM 2011:3). The Public Private Partnership Commission is the national implementing agency for PPPs (GoM 2011:21)
Concession models used	(e.g. management contracts; leases; concessions (Build operate transfer; rehabilitate operate transfer etc) National Tourism Policy aims to promote joint venture partnerships (PPPs). A PPP project typically requires the establishment of a special purpose vehicle (SPV) by the private Party. The SPV will be a locally incorporated company, hence a legal entity with no other activity other than those in the agreement and connected with the borrowing. (GoM 2011:7)
Examples of concession processes	(e.g. Tender process/auction/direct negotiations) GoM Public Private Partnership Policy Framework (2011) provides the staged concession process: 1st step: Project Identification, Needs and Options Analysis: 2nd step: Initial Viability Analysis and Pre-feasibility: 3rd step: Feasibility Studies: 4th step: Procurement Process: 5th step: Contract Management: 6th Step: Implementation and Appraisal:
Tourism investment guidelines in PAs	Tourism Concession Guidelines (2001) Malawi Investment and Trade Centre is a merger of the Malawi Investment Promotion Agency (MIPA) and Malawi Export Promotion Council (MEPC) – provide a list of tourism investment projects (http://www.mitc.mw/index.php?Itemid=616)
Concession manuals and tools	A Practical Guide to Doing Business in Malawi – Investor's Guide to Malawi Tourism concession guidelines (2001)
Highly effective concession processes	-
Lessons learned	-

Sources: Pers. Coms. S. Nyanyale, H. Nzima, C. Manda, S. Nyanyale, R. Moyo, S. Munthali, 2014

Investor information

International airports	Most international flights land at Kamuzu and Chileka International Airports.. Kamuzu and Chileka International Airports are serviced by a number of African airlines including South African Airways, Ethiopian Airlines and Kenya Airway. Airlink only operates between Kamuzu International Airport and Lusaka
National carrier	Malawian Airlines runs regular flights between Blantyre and Lilongwe in Malawi. It also extend its flights to OR Tambo, Harare and Lusaka
Internal transport	The roads along the main routes are in good condition and self-drive holiday options are available. There is a ferry that runs on Lake Malawi from one end to the

	other.
Communications availability	There are four mobile network operators in Malawi – Bharti Airtel and Telecom Networks Malawi (TNM), Malawi Telecommunications Ltd (MTL) and Access. The internet sector is competitive with 15 licensed service providers.
Corporate tax rate	Locally incorporated companies are subject to corporate income tax at a rate of 30%. Branches of foreign companies are subject to tax at a rate of 30%.
Rules regarding repatriation of profits and dividends	There are no restrictions on the repatriation of dividends, profits, and royalties
Investment Incentives	<ul style="list-style-type: none"> • 100% investment allowance on qualifying expenditure for new buildings and machinery. • Allowances of up to 40% for used buildings and machinery. • 50% allowance for qualifying training costs <ul style="list-style-type: none"> • Loss carry forward of up to seven years, enabling companies to take advantage of allowances. • Additional 15% allowance for investment in designated areas of the country. • Duty-free direct importation of goods used in the tourism industry, which includes building materials, catering and related equipment, and water sport equipment. • Duty-free importation of buses with a seating capacity of 45 persons (including the driver) and above.
Rules related to requirements for local partners	There are no restrictions on ownership.
Rules regarding land ownership by foreign companies	In July 2000 the Government stopped issuing freehold tenure on land in anticipation of new land legislation. The new draft legislation has been prepared and approved by Cabinet and passed by Parliamentary awaiting endorsement by the President. The new legislation abolishes freehold tenure and allows for the conversion of all freehold titles to leasehold for a maximum period of 99 years.
Availability of work permits for expatriate staff	The government grants investors the freedom to employ workers and temporary residence permits are readily available for expatriate personnel for a period of 5 years for those investing more than \$50,000. The business permit can be renewed under a set of conditions
Investment guarantees	Malawi's constitution prohibits deprivation of an individual's property without due compensation and there are laws that protect both local and foreign investment. Malawi has a range of bilateral investment agreements that protect investor's assets. Malawi is also a member of the World Bank's Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA).
Restrictions on foreign investment	There are no restrictions on foreign investment.

Source: RETOSA 2014, pp36-37; Pers. Coms. S. Nyanyale, H. Nzima, C. Manda, S. Nyanyale, R. Moyo, S. Munthali, 2014

2.2.1 MAURITIUS

Concession information

Relevant policies, strategies and legislation	The Tourism Authority Act, 2006 (ta.gov-mu.org) Policy for foreign investment in the tourism sector Policy on investment by non-citizens in the tourist accommodation (non-hotel) sector (2011) Invest hotel scheme (2009) – see Board of Investment (www.investmauritius.com)
Concession models used	(e.g. management contracts; leases; concessions (Build operate transfer; rehabilitate operate transfer etc) Lease
Examples of concession processes	(e.g. Tender process/auction/direct negotiations) Direct negotiations
Tourism investment	Guidelines on industrial leases (housing.gov.mu)

guidelines in PAs	
Concession manuals and tools	None (see policies)
Highly effective concession processes	-
Lessons learned	-

Sources: BoI, 2009; Pers. Com. N. Muneesamy, 2014

Investor information

International airports	A state-of-the-art international airport which includes a new passenger terminal of 57,000 m ² which has a carrying capacity of 4 million passengers, 52 check-in desks, 5 boarding gates of which one is A380 compatible, 26 immigration counters, 5 telescopic passenger boarding bridges, 5 baggage claim carrousel and a new aircraft parking area. Dedicated cruise passenger terminal at Port Louis harbour
National carrier	Air Mauritius.
Internal transport	Excellent road network including a multiple lane highway linking the airport.
Communications availability	Well-developed digital network infrastructure, broadband internet connection and excellent telecommunication facilities
Corporate tax rate	15% corporate tax applicable to Hospitality and Leisure related activities.
Rules regarding repatriation of profits and dividends	Free repatriation of profits, dividends and capital
Investment Incentives	<ul style="list-style-type: none"> • 15% Value Added Tax • Flat rate of 15% corporate tax • Low custom duties-There are only three bands for customs duties with a maximum of 30% except for motor vehicles, liquor and tobacco • No inheritance tax • 100% foreign ownership allowed (except in Diving business (not more than 30% investment by non-citizens) • No minimum foreign capital required – minimum required for those willing to work and live in Mauritius • 5% registration duty on acquisition of immovable property for business purposes • Annual allowance on capital expenditure for the acquisition, construction or extension of industrial premises, shops and shopping malls, offices and showrooms, restaurants, entertainment premises and setting up of golf courses See Board of Investment (www.investmauritius.com) and Bank of Mauritius (www.bom.mu)
Rules related to requirements for local partners	No restriction for the purchase of immovable property for business purposes by foreign controlled companies registered with the Board of Investment.
Rules regarding land ownership by foreign companies	Mauritius' real estate and property market has seen extensive development in recent years and many investors, both locally and foreign, have benefited greatly. The immovable property market in Mauritius is well regulated and protects the property rights of investors, lenders, developers and occupiers. The Constitution of Mauritius protects the right of land owners from deprivation of property. Guarantee of an ownership title means that an owner may not be deprived of his ownership rights other than by a court decision. By virtue of Article 3 of the Civil Code, a property owned by a non-citizen of Mauritius is governed by the laws of Mauritius
Availability of work permits for expatriate staff	Mauritius has a single occupation permit instead of work and residence permits which is granted within 3 days following the application to investors with an annual turnover exceeding US\$ 132 000 and professionals being offered employment for a monthly salary exceeding US\$ 1 500.
Investment guarantees	Mauritius has introduced a sound legal and regulatory framework to make the island business-friendly, where the interests of the investor community, both local and foreign, are safeguarded. Mauritius is one of the leading countries globally in terms of the strength of investor protection and is ranked 19th in the world in this regard in the World Bank's 2013 'Doing Business' report.
Restrictions on foreign investment	Minimum foreign capital normally required, except in relation to investment in pleasure craft for commercial purposes and in guesthouses.

	<ul style="list-style-type: none"> - Investment by non-citizens in scuba diving business should not exceed 30% of total investment - Investment by non-citizens in pleasure craft business (i.e. licence to operate pleasure craft for commercial purpose) should first be approved by the Ministry of Tourism & Leisure. The current policy is such that the non-citizen or company should invest at least Rs. 10 million (approx. USD 334,000) in this type of business and the project should be innovative - Tour operators: no restrictions; applicants submit a business plan and project should meet licensing requirements.
--	--

Source: RETOSA 2014, pp42-43, Pers. Com. N. Muneesamy, 2014

2.2.1 MOZAMBIQUE

Concession information

Relevant policies, strategies and legislation	<p>TConservation Areas Act, approved in April 2014, states that each conservation area will be run by a Management Council, chaired by a government-appointed administrator of the area, and including representatives of local communities, private businesses and local state bodies.⁷⁰ The Tourism establishments and activities Licensing Regime (Decree 18/2007) outlines the type of tourism products that can take in protected areas. Permissible activities include ecotourism, hunting, photography, filming, recreational diving and others as described in protected area management plans. This Decree also establishes that local communities need to be consulted and formally give their opinion on the development of tourism projects in protected areas.⁷¹</p> <p>Tourism user fees in National Parks and Reserves, that are applied to concessionaires and others, are established under Decree 27/2003. It indicates specific fees for entry, adventure, area occupation/site⁷², camping and other (e.g. photography, filming, towing, search (and rescue), sport fishing, scuba diving, snorkelling, and scientific research). Furthermore, legislation on the sharing of PA tourism revenues legislation (Decree 15/2009 and Ministerial Diploma 66/2010), whereby communities⁷³ are entitled to share of a protected area's revenues.</p> <p>Mozambican Immigration Law (Law 5/93 of 28 December) is regulated by the Immigration Regulation (Decree 38/06 of 27 September), and Decree 38/2000 that allows for the issuing of certain visas at borders, and Decree 26/99, which regulates work visas.⁷⁴</p> <p>The legal framework that relates to sport hunting concessions includes a number of legal instruments⁷⁵. The Law of Forestry and Wildlife (Law N° 10/99 of July 7, 1999) and its Regulations (Decree N° 12/2002 of June 6, 2002) address key issues such as that forest and wildlife resources belong to the State; the involvement of local communities, the private sector and civil society; conservation and sustainable use. The Land Act (Law n° 19/97 of 1 October 1997) and its Regulations (Decree n° 66/98 of 15 July 1998) define the extent of land that can be awarded for Fazendas at the Provincial (up to a maximum of 1000ha), Ministerial (1000ha to 10,000ha) and Council level. The Tourism Act (Law No. 4/2004 of 17 June 2004) includes hunting operators in the list of suppliers of products and tourism services, and the Arms Regulation and Ammunition are addressed in the Council of Ministers Decree No 8/2007 of 30 April. These lay down rules governing the possession, use and possession, importation, exportation, transit of firearms and ammunition in the country, either by citizens, residents or foreigners.⁷⁶</p>
Concession models used	Management contracts, concessions (BOT)

⁷⁰ <http://www.peaceparks.org/story.php?pid=1318&mid=1332>

⁷¹ Casimiro, R. and Spenceley, A. (2012) Tourism concessions in protected areas in Mozambique: Manual for the private sector, Report USAID SPEED, 19 April 2012

⁷² The Area occupation/Site land fee, the highest of all (1000 MZM / ha), is also part of the Decree's list of legal fees.

⁷³ As long as organised in local management committees (Ministerial Diploma 93/2005).

⁷⁴ Casimiro and Spenceley, 2012

⁷⁵ Booth, V. (2012) Intermediate working document on the contribution of tourism hunting to the economy in Mozambique, Report to the AFD

⁷⁶ Casimiro and Spenceley, 2012

Examples of concession processes	Tender processes: e.g. Maputo Special Reserve, Niassa Reserve, Quirimbas Direct negotiations: Gorongosa National Park with Carr Foundation
Tourism investment guidelines in PAs	Mozambique Investment Climate Library: www.tourisminvest.org Casimiro, R. and Spenceley, A. (2012) Tourism concessions in protected areas in Mozambique: Manual for the private sector, Report USAID SPEED, 19 April 2012
Concession manuals and tools	Mozambique Investment Climate Library: www.tourisminvest.org Casimiro, R. and Spenceley, A. (2012) Tourism concessions in protected areas in Mozambique: Manual for the private sector, Report USAID SPEED, 19 April 2012
Highly effective concession processes	Concessioning process for Maputo Special Reserve, supported by the IFC in partnership with MITUR – regarding the process and materials created.
Lessons learned	Various case studies on Maputo Special Reserve concessions (see links)

Investor information

International airports	Mozambique has five international airports at Maputo, Beira, Nampula, Pemba and Tete. Maputo International Airport is situated 3 km northwest of central Maputo and is Mozambique's largest airport and the centre for LAM Mozambique Airlines. The airport has recently been expanded and modernised to international standards. International airlines servicing this airport include TAP Portugal and SAA.
National carrier	Linhas Aéreas de Moçambique (LAM)
Internal transport	LAM runs regular internal flights between Maputo and Edge, Inhambane, Vilanculos, Chimoio, Zambezia, Tete, Nampula, Lichinga and Pemba. The roads along the main routes going north from Maputo are in good condition and self-drive holiday options are available.
Communications availability	Most telecommunication access in Mozambique is cellular. There are currently two cellular service providers operating in the country namely Vodacom Mozambique and mCel. The landing of two international submarine fibre optic cables (Seacom and EASSy) has reduced the cost of bandwidth at a retail level. Cross-platform competition, with active ADSL, cable broadband, WiMAX, 3G mobile and limited Fibre-to-the-Home (FttH) services are available.
Corporate tax rate	Standard rate of 32%.
Rules regarding repatriation of profits and dividends	Repatriation of profits from Mozambique is allowed.
Investment Incentives	<ul style="list-style-type: none"> • Benefits on importing of inputs for investment projects (construction material, hotel equipment, etc.) includes exemption from customs duties.\ • Investment tax credits and the reduction or exemption of corporate tax are available under the Fiscal Benefits Code. These are granted according to the location of the investment. • Modernisation and introduction of new technology. • Professional training. • Many specific benefits are offered in the Special Economic Zones.
Rules related to requirements for local partners	PPP and other partnership models are allowed in Mozambique.
Rules regarding land ownership by foreign companies	Land is the property of the State and can be leased to any investor.
Availability of work permits for expatriate staff	Under Mozambican legislation, work permits are subdivided into either a Communication of Work (under the quota) or an Authorisation for Work (outside the quota).
Investment guarantees	Protection of property rights Repatriation of profits
Restrictions on foreign investment	Foreign investment is not allowed under MT 2,5 million (under US\$100 000).

Source: RETOSA 2014, pp48-49

2.2.1 NAMIBIA

Concession information

Relevant policies, strategies and legislation	Concession Policy (2007) Tourism Policy (2009) Draft Parks and Wildlife Management Bill, Human and Wildlife conflict management policy, Nature Conservation Ordinance amendment Act of 1996. State financial Act. Treasury Bill, Labour Act, Environmental Management Plan, Forestry Act , land board Act and Traditional Authority Act
Concession models used	Build operate transfer; rehabilitate operate transfer, leases, Manage Operate Transfer
Examples of concession processes	Tender Process/Auction/Direct award by Minister
Tourism investment guidelines in PAs	None, (aside from a tourism Development Plan for each protected area), only Policy on Concessions and guidelines on applying for concessions Namibia Tourism Investors' Prospectus (2012) Guidelines for management of conservancies and standard operating procedures (2013)
Concession manuals and tools	Operations Manual for Preparing and Awarding Tourism Concessions on State Land in Protected Area) Concession Unit (Staff) Operational Manual, Implementation Plan Frame work, compliance framework.
Highly effective concession processes	Policy implementation, tender Processes, Concession Committee operations
Lessons learned	Disputes over direct awards, land tenure vs concessions, concession management, need for a strong concession Unit or Directorate, Legal aspects of concessions

Sources: Pers. Coms. Z. Haimbondi, Z. Hangari, E. Kasuto, V. Mushongo, S, 2014

Investor information

International airports	Hosea Kutako International Airport, Walvis Bay, Eros Airport
National carrier	-
Internal transport	45 Airports and Airstrips 126 airports and airstrips (108 unpaved but in good conditions). The rail network covers a total of 2,626 km. Intra-city and inter-city public transport is available in major urban areas. Taxis and airport transfer shuttles are available.
Communications availability	The country has multiple mobile-cellular providers with a combined subscribership of over 70 phones per 100 people. In 2012 a 4G internet facility was introduced.
Corporate tax rate	32%
Rules regarding repatriation of profits and dividends	If a certificate of Status Investment is issued to foreign investors, then the only rule for repatriation of profits is that local tax needs to be deducted, no further rules apply.
Investment Incentives	<ul style="list-style-type: none"> • Non - Resident Shareholders' Tax is only 10%. • Dividends accruing to Namibian companies or resident shareholders are tax-exempt. • Plant, machinery and equipment can be fully written off over a period of three years. • Buildings of non-manufacturing operations can be written off, 20% in the first year and the balance at 4% over the ensuing 20 years.
Rules related to requirements for local partners	No restrictions, but preference is given to company with local/previously disadvantaged partners)
Rules regarding land ownership by foreign companies	There are no restrictions with regard to foreign ownership of land. Only under commercial agricultural land reform legislation, are there restrictions concerning foreign ownership of agricultural farmland.

Availability of work permits for expatriate staff	There is a process that needs to be followed which includes a requirement to prove/motivate why a Namibian could not perform the work or directly link the application to a skills shortage in Namibia.
Investment guarantees	Namibia is a member of the World Bank's Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA). It is also a signatory to the Overseas Private Investment Corporation (OPIC) which provides political risk insurance to US investors in Namibia. The legal system protects and facilitates acquisition and disposition of property rights. The Namibian Constitution guarantees against expropriation without compensation.
Restrictions on foreign investment	No restrictions to date.

Source: RETOSA 2014, pp57; Pers. Coms. S. Mulonga, Z. Haimbondi, Z. Hangari, E. Kasuto, V. Mushongo, 2014

2.2.1 SEYCHELLES

Concession information

Relevant policies, strategies and legislation	-
Concession models used	-
Examples of concession processes	-
Tourism investment guidelines in PAs	-
Concession manuals and tools	-
Highly effective concession processes	-
Lessons learned	-

Investor information

International airports	Seychelles International Airport, also called Aéroport de La Pointe la Rue, is situated on the island of Mahé 11 km south-east of the capital city of Port Victoria. International flights connect Seychelles to Europe, Africa, Asia, and the Middle East. Seychelles International Airport is also the hub for inter-island travel with daily domestic flight services.
National carrier	Air Seychelles
Internal transport	Getting between the various islands is achieved through a network of air and sea transport primarily operating out of the principal island, Mahé. Air Seychelles operates a shuttle service between Mahé and Praslin, the second largest island. The flight lasts only 15 minutes with an average of 20 return flights every day. Air Seychelles also operates other inter-island flights, usually on the request of hotels to Bird, Denis, Desroches and Alphonse Islands. Zil Air is a helicopter charter company which specialises in island transfers, excursions and chartered scenic flights throughout the inner islands. The Islands Development Company (IDC) specialises in charter flights mostly to the Outer Islands of Seychelles. Inter Island Boats has a fleet of modern fast ferries ensuring a 3 times daily service between the main islands of Mahé, Praslin and La Digue.
Communications availability	The Seychelles has a modern communications infrastructure with two GSM networks in operation. With the linkage of the country to the EASSy submarine fibre optic cable in 2012, high speed internet is available.
Corporate tax rate	The presumptive tax is applicable for all businesses regardless of their activity and entity type (sole trader, partnership or company); provided the business annual turnover is not above SR 1 million and not registered for Value Added Tax (VAT). The presumptive tax rate is 1.5% of the business' gross annual turnover.

	<p>Business Tax is levied on the business taxable income and the rate is specified as per the First Schedule of the Business Tax Act, 2009 [as amended by S.I. 66 of 2012] in the case of an entity, government body or a trustee:</p> <p>(i) 25% on the first SCR1, 000,000 of taxable income;</p> <p>(ii) 30 % on the remainder.</p>
Rules regarding repatriation of profits and dividends	The Seychelles has removed all foreign exchange controls and repatriation of profits is allowed.
Investment Incentives	<p>The concessions granted relating to business tax under the Tourism Incentives Act has been moved to Business Tax Act, 2009 as per the Eight Schedule which includes the rate of business tax, special deduction in terms of expenditure, training, marketing & promotion etc., accelerated depreciation. Trades Tax concession is applicable during the construction phase of the project and to be approved by the Ministry of Finance. There is no concession from Value Added Tax (VAT). The business has to register for VAT to be able to claim back the VAT paid and or eligible for 'deferred payment of VAT.</p> <p>The concessions granted relating to business tax under the Agriculture and Fisheries (Incentives) Act, 2005 has been moved under the Eight Schedule of the Business Tax Act, 2009 which includes the rate of business tax, special deduction in terms of expenditure, training, marketing & promotion etc., accelerated depreciation.</p>
Rules related to requirements for local partners	No requirement.
Rules regarding land ownership by foreign companies	Investors can lease land from government and/or buy land from the private sector. The government will lease commercial or industrial property on terms ranging from 60 to 99 years depending on the type and scale of the development.
Availability of work permits for expatriate staff	Work permits are granted to expatriate staff in the form of a Gainful Occupation Permit (GOP). Tourism businesses are entitled to a quota for employment of expatriate for certain occupations
Investment guarantees	The government of Seychelles conducts regular assessments of its legislation pertaining to investment in the country, and implements measures designed to create an ever more competitive, internationally compatible investment climate, to ensure that both new and established businesses are guaranteed success in their business activities. The Seychelles Investment Act 2010 guarantees that any investment is protected against nationalisation or expropriation by the state.
Restrictions on foreign investment	<p>There are no limitations on the participation of foreign capital in the services sectors except for the participation in the sectors referred to as "Reserved" and "Strategic" areas of investment. "Reserved" areas, according to Seychelles' current investment legislation, refer to activities which are reserved for domestic investors only, while "Strategic" areas relate to sectors in which domestic and foreign investors may be allowed to operate subject to conditions designed to protect the public interest. In terms of tourism investment, the following are reserved for domestic investors only:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accommodation of up to 15 rooms • Live aboard up to 5 boats • Travel Agent • Tourist Guide • Car Hire Operator • Boat Charter • Taxi Operator • Diving Centers (excluding centers operating on outer islands and dive operators) • Water Sports

Source: RETOSA 2014, pp63-64; Pers Com. S. Levkovic, Ministry of Tourism and Culture; D. Ernesta, Seychelles Chamber of Commerce and Industry

2.2.1 SOUTH AFRICA

Concession information

Relevant strategies and legislation	policies, and	(e.g. policy, laws, regulations) South Africa has established a firm regulatory framework for national and provincial institutions to enter into public private partnerships (PPPs). This is set out in Treasury Regulation 16 issued in terms of the Public Finance Management Act, 1999 (PFMA). Furthermore, National Treasury's <i>PPP Manual</i> and <i>Standardised PPP Provisions</i> have been issued as PPP practice notes in terms of section 76(4)(g) of the PFMA to make the application of the PFMA and its regulations easier. Municipal PPPs are regulated under the Municipal Finance Management Act, 2003 (MFMA) and its regulations, and similar PPP guidance is being devised for this sphere of government. ⁷⁷ The 1996 White Paper on Tourism Development and Promotion provides the policy basis for promoting responsible tourism, and SANS1162 provides the national standards for responsible tourism ⁷⁸ .
Concession models used		A concession contract enables a private sector concessionaire to use a defined area of land and buildings within a protected area over 20 years, in return for payments of concession fees. Typically the concessionaires may construct new infrastructure, or take over and upgrade existing facilities. There are a series of obligations on concessionaires, which include financial terms, environmental management, and social objectives ⁷⁹ . At the end of the concession period, ownership of all infrastructure reverts to the protected area agency (i.e. Build-Operate-Transfer: BOT) Hunting is not allowed protected areas but there is a lively debate on private hunting on buffer zones ⁸⁰ .
Examples of concession processes		Open tender process South African National Parks (SANParks) is the parastatal (state owned enterprise) authority in charge of managing national parks. Since 2000, SANParks' powers have included granting contracts, for both Build Operate and Transfer (BOT) type and operational concessions according to park management plans and strategic plans for commercialization which are an integral part thereof, both awarded at the provincial level and under Public-Private-Partnership (PPP) regulations administered by the National Treasury ⁸¹ . Concession planning gives special attention is now given to the active participation of local communities, legally empowered to become responsible for the development and management of tourism lodges in PAs. This movement was strengthened with the entering into force of the black economic empowerment overarching policy in 2004. ⁸²
Tourism investment guidelines in PAs		National Treasury (2004) Public Private Partnership Manual: National Treasury PPP Practice notes issued in terms of the Public Finance Management Act, National Treasury PPP unit
Concession manuals and tools		National Treasury (2004) Public Private Partnership Manual: National Treasury PPP Practice notes issued in terms of the Public Finance Management Act, National Treasury PPP unit
Highly effective concession processes		Clear and transparent tender process. Clear tools and templates. Over a decade of experience managing concession contracts (high value).
Lessons learned		Several case studies and papers written on SANParks PPP process: De la Harpe, D., Fernhead, P., Hughes, G., Davies, R., Spenceley, A., Barnes, J., Cooper, J. and Child, B. (2004) Does commercialization of protected areas threaten their conservation goals? In Child, B. (ed) <i>Parks in Transition</i> , Earthscan Varghese, G. (2008) Public private partnerships in South African National Parks: The rationale, Benefits and lessons learned, In Spenceley, A. (ed) <i>Responsible tourism: critical issues for conservation and development</i> , Earthscan Spenceley, A. (2004) Responsible nature based tourism planning in South Africa and the commercialization of Kruger National Park, In Diamantis, D. (ed) <i>Ecotourism</i> , Thomson.

⁷⁷ National Treasury (2004) op. cit.

⁷⁸ http://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Branches1/Knowledge/Documents/SANS1162_1.pdf

⁷⁹ Varghese, G. (2008) Public-private partnerships in South African National Parks, In Spenceley, A. (ed) *Responsible tourism: critical issues for conservation and development*, Earthscan, pp69-83

⁸⁰ <http://www.krugerpark.co.za/krugerpark-times-e-1-hunting-help-protect-wildlife-south-africa-25045.html>

⁸¹ National Treasury (2004) Public Private Partnership Manual: National Treasury PPP Practice notes issued in terms of the Public Finance Management Act, National Treasury PPP unit

⁸² National Treasury (2004) op. cit

	<p>Concession contract management and monitoring: SANParks: http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/south-african-national-parks-concessions-processes-giju-varghese</p> <p>Public private partnerships – SANParks – the Rationale, benefits (from a constituency building perspective): http://www.slideshare.net/AnnaSpenceley/san-parks-contract-management-giju-varghese</p> <p>Experience in the development (incubation) of transboundary events with Namibia, Botswana, Zimbabwe and Mozambique. E.g. Tour de Tuli; Tour de Limpopo; Desert Knights.</p>
--	--

Investor information

International airports	O R Tambo International airport near Johannesburg has again won the best airport in Africa World Travel Awards 2012. Cape Town and Durban also receive visitors through their international airports, to a lesser extent than O R Tambo.
National carrier	South African Airways (including SA Express, and Airlink)
Internal transport	Airlines: Mango, Kulula, private charters. Bus: Greyhound, Intercape Road: Good road network.
Communications availability	The country has invested a considerable amount of money to upgrade and support its telecommunications infrastructure as well as providing services to its accommodation sector.
Corporate tax rate	28% corporate tax. 15% withholding tax on dividends declared which can be reduced in terms of an appropriated double taxation agreement.
Rules regarding repatriation of profits and dividends	Remittance of funds transactions and exchange controls are regulated by the South African Reserve Bank. Prior approval for investments should be obtained for investments or placed on record to enable remittance of funds. In principle, dividends declared by South African subsidiaries of foreign companies, and profits distributed by a branch of a foreign company operating in South Africa, may be remitted abroad.
Investment Incentives	South Africa offers an array of incentive schemes aimed at supporting the development and growth of commercially viable and sustainable enterprises through the provision of either funding or tax relief, thereby ensuring the creation of new and sustainable jobs. Further details on specific incentives can be accessed at www.investmentincentives.co.za . The Tourism Enterprise Partnership (TEP) is the operating entity for Strategic Partners in Tourism, a Non-Profit Company (NPC) that utilises funding from Corporate South Africa and Government to facilitate the growth, development and sustainability of small tourism businesses in South Africa. Further detail is available on the website at www.tep.co.za .
Rules related to requirements for local partners	No rules.
Rules regarding land ownership by foreign companies	No specific requirement although investors need to pay attention to South Africa's Broad Based Black Economic Empowerment legislation and understand the requirements that this places on business.
Availability of work permits for expatriate staff	Currently foreigners are allowed to own land in South Africa. The Green Paper on Land Reform does however propose a limitation on foreign land ownership in South Africa to a leasehold of a minimum of 30 years.
Investment guarantees	Work permits are issued to foreigners where South African citizens with the relevant skills are not available for appointment. The South African Department of Trade and Industry has a Facilitation Unit which assists with work permits related to an investment requiring expatriate staff for the start-up or implementation of the project.
Restrictions on foreign investment	South Africa is a member of the World Bank's Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA, and is a signatory to the Overseas Private Investment Corporation (OPIC).

Source: RETOSA 2014, pp70-72

2.2.1 SWAZILAND

Concession information

Relevant policies, strategies and legislation	Land concessions on Swazi National Land (communal land held by the King in trust for the nation) are governed by the Land Concession Order of 1973. Other than the aforementioned, there are no specific guidelines on concessions in Swaziland. Obtaining concessions within the property of the Swaziland National Trust Commission (the authority mandated to proclaim and manage protected areas) is also negotiable and can be done directly through them. (Deloitte 2008:116). The Land Policy is still under development which will be the framework on land use and development Investors Guide to Swaziland
Concession models used	(e.g. management contracts; leases; concessions (Build operate transfer; rehabilitate operate transfer etc)
Examples of concession processes	(e.g. Tender process/auction/direct negotiations) Swaziland currently has no concessions in process
Tourism investment guidelines in PAs	The Swaziland Investment Promotion Authority provides facilitation services with regards to hosting all qualifying investments in Swaziland.
Concession manuals and tools	None
Highly effective concession processes	-
Lessons learned	-

Sources: Pers. Com. S. Maphalala, Swaziland National Trust Commission, 2014

Investment information

International airports	Matsapha International Airport located in Manzini. Swaziland is only accessible via OR Tambo International Airport in Johannesburg, South Africa on Swaziland Airlink. The King Mswati III International Airport has just been officially launched and will replace Matsapha about 80 km outside of Mbabane.
National carrier	Swaziland Airlink and Swaziland Railway
Internal transport	Swaziland is a small country with a good road infrastructure linking all major cities and towns in the country as well as providing links into neighbouring Mozambique and South Africa. There are various options on car hire and this is the best means of internal transport.
Communications availability	Mobile access is provided by the state company SPTC and MTN Swaziland. There are four registered Internet Service Providers in Swaziland and ADSL and 3G services are available.
Corporate tax rate	30%
Rules regarding repatriation of profits and dividends	The country has a liberal regime of exchange controls that allow for the full repatriation of profits and dividends.
Investment Incentives	<ul style="list-style-type: none"> • The government has identified specific sectors that have been deemed important for investment and these sectors qualify for a special corporate tax incentive. Tourism is one of these sectors. The Minister of Finance has the prerogative to nominate a certain investing company crucial for the development of Swaziland and, with Cabinet approval, the company can qualify for a minimum tax rate of 10% and a 10 years exemption on withholding taxes on dividends. • 150% of training costs can be written off against tax. • Capital goods imported for investments are exempt from duty. • Provisions for loss cover.
Rules related to requirements for local partners	The regulations allow for 100% ownership of foreign investments.

Rules regarding land ownership by foreign companies	The Swazi Constitution does not allow the vesting of ownership of land in foreign-owned companies or foreigners. The Constitution does go on to state that this "may not be used to undermine or frustrate an existing or new legitimate business undertaking of which land is a significant factor or base." Foreign companies looking to own land must attain approval from the Land Management Board.
Availability of work permits for expatriate staff	Swaziland allows the employment of expatriate staff. Five year work and residence permits are available for directors, senior management and specialised technical staff.
Investment guarantees	The government guarantees against expropriation and interference. Swaziland is a member of the World Bank's Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA).
Restrictions on foreign investment	There are no restrictions on foreign investment.

Source: RETOSA 2014, pp77-79; Pers. Com. S. Maphalala, Swaziland National Trust Commission, 2014

2.2.1 TANZANIA

Concession information

Relevant policies, strategies and legislation	Public Procurement Act of 2004 and subsequent regulations of 2013 Tanzania Tourism Master Plan (2002) National Tourism Policy (1999) Wildlife Policy of Tanzania (1998) Tanzania Investment Policy (1996) <hr/> National Policies for National Parks in Tanzania (1994)
Concession models used	TANAPA Lease Agreements
Examples of concession processes	Ministry of Natural Resources and Tourism's Wildlife Division is responsible for hunting concessions. TANAPA Investment Procedure guidelines
Tourism investment guidelines in PAs	Government of United Republic of Tanzania (2003) Guidelines for Coastal Tourism Development in Tanzania Tanzania Investment Centre (undated) Tanzania Investors Guide UNCTAD (2005) An investment guide to Tanzania World Bank (2005) Attracting Investment in Tourism TANAPA Development Action Lease Procedures (DALP) (1995) Respective National Park's General Management Plan (GMP) and Game Reserves and for Ngorongoro Conservation Area Authority (2006) Resource Management Zone Plans.
Concession manuals and tools	DALP (Development/Action/Lease Procedures) Tanzania Investment Guide (annual)
Highly effective concession processes	Public Procurement Act of 2004 and subsequent regulations of 2013
Lessons learned	There has been a 20% increase in Foreign Direct Investment since 2007, in relation to concessions

Source: Pers. Com. E. Dembe, E. Mweyunge, F. Sanongi, E. Koppa, 2014

Investor information

International airports	Tanzania has three international airports - Julius Nyerere International Airport in Dar es Salaam and Kilimanjaro International. Charter flights and some international operators fly directly to Zanzibar Island, Mwanza and Songwe-Mbeya. Dar es Salaam is served by a number of international operators including KLM, Swiss Air, Air France, Qatar Airways, Ethiopian Airways, Kenya Airways, South African Airways, Emirates, Turkish Airlines, Oman Air, Condos, Zambezi Airways, Egypt Air, RwandAir, Uganda Air, and LAM
National carrier	Air Tanzania
Internal transport	Air Tanzania flies regular daily flights between Tanzania's major cities. Other carriers include Precision Air, Fast Jet, Coastal Air and Auric Air. The country has a good charter flight sub-sector that provides services primarily for the safari companies. The road network has improved substantially over the last decade although air would still

	be the preferable means for internal travel. There are daily departures by ferry to Zanzibar and Pemba Island from Dar es Salaam.
Communications availability	Mobile services are the preferred method of communication in Tanzania. The country has two fixed-line operators (TTCL and Zantel) and eight operational mobile networks. The major mobile players are Vodacom, Bharti Airtel, Tigo and Zantel. The landing of the Eastern Africa Submarine Cable System (EASSy) has dramatically improved internet connectivity. Voice over internet protocol (VoIP) telephony has been liberalised and 3G and 4G mobile services are available.
Corporate tax rate	30%
Rules regarding repatriation of profits and dividends	Guaranteed repatriation of profits and dividends.
Investment Incentives	<ul style="list-style-type: none"> • Import duty and VAT exemption on project/capital goods. • Strategic Investor Status: For projects valued at over US\$ 20 million that offer a meaningful impact to society or the economy, investors can request special incentives from the Government. • Import Duty Draw Back Scheme
Rules related to requirements for local partners	There are no specific regulations or requirements for local participation however, the Dar Es Salaam Stock Exchange forbids companies with more than 60% foreign ownership from listing.
Rules regarding land ownership by foreign companies	All land in Tanzania belongs to the State. Foreign investors can occupy land for investment purposes through a government-granted right of occupancy, through derivative rights, or through sub-leases through a granted right of occupancy. Rights of occupancy and derivative rights may be granted for periods up to 99 years and are renewable.
Availability of work permits for expatriate staff	All foreign citizens are required to obtain residence permits (also serve as work permits). The general principal for granting a permit is that the applicant needs to demonstrate that a Tanzanian citizen is unable to perform the job that the foreign citizen intends to carry out in Tanzania. Investors generally qualify for an immigration quota of up to 5 people.
Investment guarantees	Investments in Tanzania are guaranteed against nationalisation and expropriation. Tanzania is a signatory of several multilateral and bilateral agreements on protection and promotion of foreign investment. Among other international agreements and membership, Tanzania is a member of the World Bank's Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA).
Restrictions on foreign investment	The Tourism Act of 2008 bars foreign companies from engaging in mountain guiding activities. According to this legislation, only Tanzanian citizens can operate travel agencies and car rental services and engage in tour guiding.

Source: RETOSA 2014, pp84-85, Pers. Com. E. Dembe, E. Mweyunge, F. Sanongi, E. Koppa, 2014

2.2.1 ZAMBIA

Concession information

Relevant policies, strategies and legislation	<ul style="list-style-type: none"> • Tourism Policy for Zambia , 1998 • Policy on National Parks and Wildlife , 1998 • Zambia Wildlife Act. No. 12 , 1998 • Zambia Wildlife Authority guidelines on PPPs • Note: Remove quotes from the section i.e Contour 2012:37 • Zambia Public Procurement Authority (ZPPA), -Public Procurement Act No 12 of 2008.
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • National heritage conservation commission Act of 1989 • Zambia Development Agency (ZDA), Act No. 11 of 2006 • Lands Act of 1995 • National Forestry Policy of 1998 • Forests Act of 1995 • Environmental Management Act (EMA) No. 12 of 2011 <p>Land: There are only two types of tenure in Zambia namely leasehold, which runs for 99 years and is renewable for a further 99 years, and customary tenure, which can be converted to leasehold thus allowing it to be used as collateral.</p> <p>Zambia has no freehold system of tenure and under the new Land Act land now has a value and can be sold even without improvements on the land. A non-Zambian can acquire land under following conditions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> He/she is a permanent resident of Zambia; <input type="checkbox"/> He/she is an investor within the meaning of the Zambia Development Agency Act or any other law permitting investment in Zambia; and <input type="checkbox"/> In exceptional cases, by presidential consent in writing. (Deloitte 2008:142)
Concession models used	<p>(e.g. management contracts; leases; concessions (Build operate transfer; rehabilitate operate transfer etc)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Safari Hunting concession and Tourism concession Agreement • Community Public –Private Partnership(CPPP) • Joint Forest Management committees • Block concessions • Community Development Trusts <p>Community-public-private partnership (CPPP) envisaged for Sioma Falls Lodge. Signatories to the CPPP would be the landowner, which is the Bartotse Royal Establishment, ZAWA and private parties. Each signatories' rights and obligations, events that constitute defaults by each party and the explicit consequences of defaults must be incorporated into the CPPP agreement, as well as risks and rewards appropriately assigned to each party. To maximise the benefits for communities it is recommended that the support of development financing organisations be sought to form part of the CPPP, ensuring the communities assume limited financial risk besides the role that they play as landowners. (Deloitte 2008:154)</p>
Examples of concession processes	<p>Tender /auction /direct negotiations</p> <p>The sites in protected areas are usually tendered and the requirements for application are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Detailed business plan clearly showing capacity to develop and manage the proposed investment; (The business plan should include sketch drawings or maps of the proposed facilities in the area being applied for, cash flow and financial statements); <input type="checkbox"/> A brief description of all past related projects or activities; <input type="checkbox"/> Traceable references; <input type="checkbox"/> A list of shareholders/partners involved in financing or developing the proposed project; <input type="checkbox"/> An audited financial statement confirming solvency of the applicant or proof of financial capacity; and <input type="checkbox"/> Certificate of registration/incorporation. <p>Bids should be submitted in accordance with the Instructions to Bidders contained in the tender document. When bids are received they are evaluated by a highly technical committee appointed by the director-general of ZAWA.</p>

	<p>Investment projects that are to be located in a game management area will also require a permit issued by the ZAWA. Applications for the permit should be supported by the following documents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Project proposal; <input type="checkbox"/> List of shareholders; <input type="checkbox"/> Information on promoters' business experience; and <input type="checkbox"/> Recommendation letter from the district council. (Deloitte 2008:144)
Tourism investment guidelines in PAs	<ul style="list-style-type: none"> • ZAWA PPP guidelines • Tourism investment guidelines • ZAWA Guidelines on acquisition of land in protected areas • ZAWA investment guidelines • National heritage guidelines • Procurement guidelines • Zambia Investor Guide Handbook (2013) <p>The Zambia Wildlife Authority (ZAWA) established through an Act of Parliament, No. 12 of 1998, is a statutory body in charge of wildlife management in Zambia. ZAWA regulates all tourism activities in national parks and game management areas. The organisation facilitates private sector participation in wildlife management by leasing out sites for tourism development. (Deloitte 2008:143)</p> <p>Zambian Development Agency (ZDA) is responsible for supporting economic growth and encouraging investment.</p>
Concession manuals and tools	None
Highly effective concession processes	None indicated
Lessons learned	None indicated

Source: Pers. Coms. A. Nambota, A. Mwakifwamba, J. Chiluwe, and M. Mwanza 2014

Investor information

International airports	Direct flights into Lusaka are operated by a number of carriers including British Airways, South African Airways, KLM, American Airlines, Kenya Airways and Ethiopian Airways. South African Airways and KLM fly directly into Ndola and South African Airways and British Airways fly directly into Livingstone out of Johannesburg.
National carrier	A national carrier is in the process of establishment.
Internal transport	The local airline, Proflight Zambia, runs charters and scheduled flights within Zambia between Mfuwe, Livingstone and Lusaka. Other flights include Mahogany Air which flies Lusaka/Ndola/Chipata /Livingstone. Self-drive holidays are possible in Zambia if one remains on the main routes between cities.
Communications availability	There are three mobile network operators in Zambia - Bharti Airtel, MTN and Cell Z. Zambia has recently connected to two international submarine fibre optic cables, the West Africa Cable System (WACS) and Sat-3, which has substantially improved broadband services in the country. 3G services are available.
Corporate tax rate	35%
Rules regarding repatriation of profits and dividends	Full repatriation of profits and dividends is allowed and there is no restriction on the import or export of capital.
Investment Incentives	<ul style="list-style-type: none"> • Zero tax on dividends for 5 years from year of first declaration of dividends. • Zero tax on profits for 5 years from the first year profits are made. From year 6 to 8, only 50% of profits are taxable and years 9 & 10, only 75% of profits are taxable.

	<ul style="list-style-type: none"> • Zero import tariffs on raw materials, capital goods and machinery for five years. This includes specialised vehicles. • Deferment of VAT on machinery and equipment including specialised vehicles. • Zero rate of VAT on tour packages throughout Zambia. • Zero rate of VAT on other tourist services provided to foreign tourists other than those included in tour packages. • Refund of VAT for non-resident tourists and visitors on selected goods. <ul style="list-style-type: none"> • No import VAT on all goods temporarily imported into the country by foreign tourists. • Capital allowances at 50% of the cost of plant and machinery. • Investment allowance at 10% of the cost of an extension to a hotel. • 5% wear and tear allowance to an extension to a hotel. • 10% initial allowance on an extension to a hotel in the year the building is first brought into use.
Rules related to requirements for local partners	There is no requirement for a local partnership although government encourages these partnerships.
Rules regarding land ownership by foreign companies	Land ownership in Zambia is governed by the Land Act of 1995 under which ownership of all land is vested in the President.
Availability of work permits for expatriate staff	Foreign investors are allowed to lease land for a maximum period of 99 years. The President is not allowed to lease land situated in an area held under customary tenure including game management areas which are subject to approval by the Director General of the Zambia Wildlife Authority. Investors in the tourism sector are given priority access to land allocation and provision of other utilities.
Investment guarantees	Expatriates are granted employment permits to work in Zambia. Investors are provided facilitation of acquisition of employment permits.
Restrictions on foreign investment	The Government protects investors against nationalisation. Investors can enter into Investment Promotion and Protection Agreement with the Government. Zambia is a member of the World Bank's Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA).

Source: RETOSA 2014, pp90-92, Pers. Coms. A. Nambota, A. Mwakifwamba, J. Chiluwe, and M. Mwanza 2014

2.2.1 ZIMBABWE

Concession information

Relevant policies, strategies and legislation	<p>The Forest Act allocates large areas of former communal land to the Forestry Commission, which leases timber, hunting and photographic tourism concessions. (Contour 2012:42)</p> <p>Tourism Act, 2001 amended 2004, 2009</p> <p>National Tourism Policy, 2012</p> <p>Parks and Wildlife Act, 1996 (Chapter 20:14)</p> <p>Zimbabwe Investment Authority Act (2006, Chapter 14:30)</p>
Concession models used	<p>Concession (BOT)</p> <p>PPPs and PPCPs (public private community partnerships) are used.</p> <p>Consumptive tourism (hunting) concessions last up to 10 years. Photographic concessions last up to 25 years.</p> <p>In communal areas, concession modes are guided by Rural District Councils and models involve partnerships with the private sector.</p>
Examples of concession processes	<p>Tender process: e.g. Gonarezhou (Zisadza, 2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase 1: Market analysis; legal and institutional analysis; review of local business interests/empowerment options; design of bid process; approval of materials and process • Phase 2: Implementation – prequalification; due diligence by prequalified bidders; bidding, evaluation and contracting <p>Unsolicited proposals are also accepted.</p>
Tourism investment guidelines in PAs	All proposals for investment in Zimbabwe must be submitted to the Zimbabwe Investment Authority (ZIA).
Concession manuals	Guidelines are provided by relevant authorities including Zimbabwe Parks and

and tools	Wildlife Authority (PWMA), Forestry Commission, CAMPFIRE, and local authorities.
Highly effective concession processes	<p>(i.e. for scaling up to other SADC countries)</p> <p>Recommendations include to use:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprehensive and standardized contracts (e.g. SANParks template) • Prequalification criteria that ensure bidders have sufficient financial and technical capacity to be successful in the investment. • Having a due diligence process • Having a bid evaluation process with an ‘adjudication committee’, ‘final selection criteria’ and clear, objective weightings. • Commitment fees for bidders to avoid speculation.
Lessons learned	<p>Limpopo Sashe TFCA: Tuli Circle, Maramani and Nottingham Estate In Gonarezhou (Zisadza, 2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bid scores were supposed to be available for public scrutiny • The Bidding Memorandum lacked information on empowerment of local communities and businesses. • Having a participatory process of evaluation committee member nomination, and including on the committee an independent specialist and a local community representative would have been advantageous. • Bid deposits could have been introduced, in case a winning bidder failed to implement the project. Then the deposit could be used by ZPWMA, and could proceed to discuss options with the second-placed bidder. • Concessionaires have not all developed their sites and all EIAs that ‘claimed’ to have been implemented were not done properly, or through appropriate channels. • Weak coordination meant that GNP management were not available for on-the-ground information for most sites. Since demarcation of the sites had not been done, visits by investors by themselves were not focused on the available sites. • Most of the sites were at the main attractions/resources of GNP that all visitors would wish to see, rather than the basis for exclusive concession areas desired by investors. This led to public controversy and lengthy negotiations with concessionaires (i.e. 2 years). <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • The rental rates are very (e.g. by comparison, rental of a 4-bed house in Harare can range from USD12,000–USD42,000 per year⁸³). It is not clear whether the lease values were offered by the bidders, or suggested by ZPWMA. • A five year concession period is very short duration for a company to undertake an EIA, develop infrastructure, establish a business, operate it and make a return on its investment. • The prequalification materials noted the development of ‘semi-permanent’ facilities, but did not define what this meant. The lack of clarity created

⁸³ <http://www.property24.co.zw/4-bedroom-properties-to-rent-in-harare-c1729>

	<p>confusion among some investors.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prequalification did not address empowerment and participation of local communities, in relation to the Indigenization Act. • ZPWMA and MoET were concerned that the process was taking too long, and requested that the EoI be dropped in favour of just a prequalification phase. As a compromise, the prequalification phase was modified so that only participants complying with established criteria would be evaluated. • Provide defined and consistent descriptions of tourism opportunities (e.g. no. beds, level exclusivity, size of area, future competitive products, complementary infrastructure, obligations of ZPWMA) • Defining the sites and bidding process would have been improved if done in consultation in consultation with conservation partners and potential investors, and if a list of potential investors had been established. • The process would have benefited from a conservation partnerships forum to organize workshops with stakeholders, and to discuss participation (including through Community Public Private Partnerships (CPPPs)). • The opportunity to use donor funds to finance community equity stakes could have been explored. • A tender evaluation criteria relating to opportunities for local people and Zimbabwean enterprises could have been included, to encourage more local participation and partnerships. However, bidders had to include Zimbabwean citizens as the proponent, or within a joint-venture
--	---

Pers. Coms. A. Dangare, T. Musonza, P. Gandiwa, H van der Westhuizen, , 2014

Investor information

International airports	Harare, Victoria Falls (others?)
National carrier	Zimbabwe Air
Internal transport	-
Communications availability	-
Corporate tax rate	25%
Rules regarding repatriation of profits and dividends	100% remittability of profits
Investment Incentives	<p>Duty exemption on specified capital goods imported for use in TDZs Taxation on investments is as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • First 5 years of operation 0% • Second 5 years of operation 15% • Third 5 years of operation 20% <p>Thereafter normal rates of corporate tax apply Quick processing of investment licences (24 hours) Zimbabwe Tourism Authority (ZTA) provides free advisory services</p>
Rules related to requirements for local partners	<p>Facilitation of access to land Equity of up to 51% in line with the Indigenisation Policy. The policy is however flexible and may be dependent on the nature and size of the investment.</p>
Rules regarding land ownership by foreign	<p>Foreign investors may acquire land through outright purchase (freehold title) especially in urban centres, and through long-term leases (leasehold title) for land owned by local and central government (state land) including land in parks or game reserves.</p>

companies	
Availability of work permits for expatriate staff	These are granted on a case-by-case basis through the Department of Immigration and Control
Investment guarantees	Security of foreign investment is provided through Bilateral Investment Promotion and Protection Agreements (BIPPAs).
Restrictions on foreign investment	Certain types of investments are preserved for locals. These include car hire companies, guest houses, camping sites and restaurants.

Source: RETOSA 2014, pp98, Pers. Coms. A. Dangare, T. Musonza, P. Gandiwa, H van der Westhuizen, , 2014

2.2 GUIDELINE DEVELOPMENT PROCESS

The overall development process for these guidelines is summarised below, including the timeframe for future steps.

Activity	Stage/timing
Inception meeting and report	Completed
Scoping – on format and style of guideline, and draft ToC	Completed
Situational analysis – information on concessions, processes and products in SADC currently	In progress
Draft guideline development – populating the ToC (version 1)	Completed
Review period for draft prior to conference (English version) <i>Requested Portuguese and French Translation.</i>	Completed
Conference on concessions: review and improve the content of the guideline + annexes (Johannesburg)	1-3 September: Completed
Revision of guideline (version 2)	September
Translation (French, Portuguese)	September: 2 weeks (<i>this document</i>)
Review period (English, French, Portuguese)	Oct (2 weeks)
Revision of guideline (version 3)	Oct
Validation meeting with SADC/GiZ (Gaborone)	Oct or Nov
Finalisation of guideline (version 4)	Oct or Nov

2.2 CONTRIBUTORS TO THE GUIDELINE DEVELOPMENT

The contributors listed below contributed to the development of these guidelines, either by participating in a consultative workshop; providing feedback on draft materials; and providing information to support them.

Name	Institution	Country
Dr Clara Bocchino	AHEAD- GLTFCA	South Africa
Mr JRN Bartlet	Bartlets Inc Attorneys	South Africa
Mr Roland Vorwerk	Boundless Southern Africa	South Africa
Mrs Faith November	Boundless Southern Africa	South Africa
Mrs Deborah Kahatano	Boundless Southern Africa	South Africa
Mr Neil Crafford	C&C Architects	South Africa
Ms Mpho Madima	Department of Environmental Affairs (DEA) TFCAs	South Africa
Mr Chizamsoka Manda	Department of Wildlife and National Parks (DWNP), Concessioning	Malawi
Mr Don Elliot	DKH	South Africa
Mr Samuel Nyanyale	DWNP TFCA Coordinator	Malawi
Mr Manuel Bollmann	Fairtrade in Tourism	South Africa
Mrs Jennifer Seif	Fairtrade in Tourism	South Africa
Mr Hugo van der Westhuizen	Frankfurt Zoological Society	Zimbabwe
Mrs Janina Lawut	GIZ	Botswana

Mr Piet Theron	GLTP, Coordinator	Regional
Ms Patience Gandiwa	Greater Mapungubwe TFCA, Coordinator	Regional
Dr Lance Giles	Independent consultant	South Africa
Dr Anna Spenceley	IUCN WCPA Tourism and Protected Areas Specialist Group / STAND cc	South Africa
Dr Simon Munthali	KAZA TFCA, Technical Advisor	Regional
Mr Tsepang Hatase	Lesotho Tourism Development Corporation, Investment Officer	Lesotho
Mr Rollings Moyo	Malawi Tourism Association	Malawi
Mr Humphrey Nzima	Malawi/Zambia TFCA, Coordinator	Regional
Mr Rabson Dhlohdhlo	Maloti Drakensberg TFCA	Regional
Mr. Vitalis Mushongo	MET, Chief Warden for Concessions Unit,	Namibia
Ms Lieketseng Mohasi	Ministry of Tourism, Director Tourism (Acting),	Lesotho
Ms Zelna Hangari	Namibia Wildlife Resorts	Namibia
Mr Epson Kasuto	Namibia Wildlife Resorts	Namibia
Mr Zandry Haimbondi	Namibia Wildlife Resorts	Namibia
Dr. Bartolomeu Soto	National Administration of Conservation Areas (ANAC), Director General	Mozambique
Ms Laetitia van Wyk	National Department of Tourism	South Africa
Prof Andrew Nambota	National Director for TFCAs	Zambia
Mr Egidius Mweyunge	NCAA, Legal Officer	Tanzania
Dr Freddy S. Manongi	Ngorongoro Conservation Area Authority (NCCA)	Tanzania
Mrs Amanda Mugadza	NWU- Potchefstroom	South Africa
Mr Paul Bewsher	Peace Parks Foundation	South Africa
Mr Simba Mandinyenya	Regional Tourism Organisation of Southern Africa (RETOSA)	Regional
Mr Kwakye Donkor	RETOSA	Regional
Mr Keiichiro Takadera	RETOSA/JICA	Regional
Ms Naomi Okiyama	RETOSA/JICA	Regional
Mr Martin Schneichel	SADC/GIZ	Botswana
Mr Martin Leineweber	SADC/GIZ	Botswana
Mr Glenn Phillips	SANParks	South Africa
Mr Giju Varghese	SANParks	South Africa
Mr Michael Wright	SIVEST	South Africa
Mr Julius Mkhathshwa	SNTC Business Dev. Manager	Swaziland
Mr Seth Maphalala	SNTC TFCA Program Manager	Swaziland
Ms Ellen Koppa	TANAPA, Investment Manager	Tanzania
Dr Ezekiel Dembe	Tanzania National Parks (TANAPA)	Tanzania
Mr Paul Bell	The Bell Foundation	South Africa
Mr Alec Dangare	TFCA Coordinator	Zimbabwe
Mr Niven Loganaden Muneesamy	Tourism Authority, Director	Mauritius

Mr Glynn O'leary	Transfrontier Parks Destinations	Regional
Dr Sue Snyman	Wilderness Safaris	Regional
Mr Austin Mwakifwamba	Zambia Wildlife Authority (ZAWA) Commercialization and Investment Promotion	Zambia
Mr John Chiluwe	ZAWA, Chief Tourism Development Officer,	Zambia
Mr Mathias Mwanza	ZAWA, Tourism Development Officer	Zambia
Ms Tariro Musonza	Zimparks – Director Commercial Services	Zimbabwe