



# Stratégie de pérennisation de la gestion de la Nouvelle Aire Protégée de Tsinjoriake

Date 31 octobre 2014



Programme Germano-Malgache  
pour l'Environnement (PGM-E)

*Les avis et opinions exprimés dans ce document sont celles des auteurs,  
et ne reflètent pas forcément les vues du PGM-E/GIZ*

**Mandaté par:**

Programme Germano-Malgache pour l'Environnement (PGM-E)  
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
BP 869. 101 Antananarivo  
Madagascar  
[giz-madagaskar@giz.de](mailto:giz-madagaskar@giz.de)

**Auteurs:**

Consultant principal : RAKOTOARISOA Julien Noël  
Consultant assistant : RAHARINOMENJANAHARY Vololoniaina

Antananarivo / Madagascar – OCTOBRE/2014

## TABLE DES MATIERES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Partie I INTRODUCTION</b> .....   | <b>9</b>  |
| I.1 Contexte et justificatifs des travaux.....   | 9         |
| I.2 Objectifs et résultats attendus.....   | 10        |
| <b>Partie II METHODOLOGIE</b> .....  | <b>11</b> |
| II.1 Description de la mission :.....  | 11        |
| II.2 Nos attributions : .....  | 11        |
| II.3 Approches méthodologiques : .....   | 11        |
| II.3.1 Conception des outils d’investigation : .....   | 11        |
| II.3.2 Conduite des investigations sur terrain :.....  | 12        |
| II.3.3 Exploitation des données de terrains .....  | 12        |
| II.3.4 Vers l’opérationnalisation du COS .....   | 13        |
| <b>Partie III RESULTATS : La stratégie de pérennisation de gestion</b> .....   | <b>14</b> |
| III.1 L’objet de la pérennisation et sa nature .....   | 14        |
| III.2 Catégories et positionnement des acteurs.....  | 17        |
| III.2.1 Les acteurs clés :.....  | 17        |
| III.2.2 Les acteurs primaires.....   | 19        |
| III.2.3 Les acteurs secondaires.....   | 21        |
| III.3 Les enjeux de la pérennisation de gestion.....   | 24        |
| <i>III.3.1 Enjeux par rapport à la recherche ou la sauvegarde d’une position de pouvoir ou d’autorité : .....</i>            | <i>25</i> |
| <i>III.3.2 Enjeux par rapport à la recherche d’une modification dans les relations entre les acteurs.....</i>                | <i>25</i> |
| <i>III.3.3 Enjeux par rapport à la recherche d’une amélioration de la condition de vie et du bien-être des acteurs .....</i> | <i>26</i> |
| <i>III.3.4 Enjeux par rapport à la recherche d’efficacité dans les interventions des acteurs .....</i>                       | <i>26</i> |
| III.4 Freins et obstacles.....   | 26        |
| III.5 Les conditions de succès et les opportunités.....  | 28        |
| III.5.1 Les conditions de succès .....   | 28        |
| III.5.2 Les opportunités .....   | 31        |
| III.6 Le processus vers la pérennisation de gestion .....  | 32        |
| <b>Partie IV CONCLUSION</b> .....  | <b>34</b> |

## ACRONYMES

| Abréviations | Développement   |
|--------------|---|
| AGR          | Activité Génératrice de Revenu                                      |
| AP           | Aire Protégée   |
| CCE          | Cahier de Charge Environnementale                                   |
| COE          | Comité d'Orientation et d'Evaluation                                |
| COS          | Comité d'Orientation et de Suivi                                    |
| CR           | Commune rurale  |
| CTD          | Collectivités Territoriales Décentralisées                          |
| DINA         | Convention sociale comportant des sanctions                         |
| DIR TOUR     | Direction Régionale du Tourisme                                     |
| DREEF        | Direction Régionale de l'Environnement, de l'Ecologie et des Forêts |
| EIES         | Etude d'Impact Environnemental et Social                            |
| GIZ          | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit             |
| NAP          | Nouvelle Aire Protégée  |
| ND           | Noyau Dur   |
| ORTU         | Office Régional du Tourisme- Tuléar                                 |
| PACP         | Projet d'Appui aux Communautés de Pêcheurs                          |
| PAG          | Plan d'Aménagement et de Gestion                                    |
| PAP          | Population Affectée par le Projet                                   |
| PGM-E        | Programme Germano-malgache pour l'Environnement                     |
| PIC          | Pôle Intégré de Croissance  |
| PNUD         | Programme des Nations Unies Pour le Développement                   |
| PSSE         | Plan de Sauvegarde Sociale et Environnementale                      |
| PTA          | Plan de Travail Annuel  |
| PTF          | Partenaire Technique et Financier                                   |
| PV           | Procès-Verbaux  |

|       |  |
|-------|--|
| SAPM  | Système des Aires Protégées de Madagascar    |
| SGP   | Small Grants Programs                        |
| STD   | Services Techniques Déconcentrés             |
| TAMIA | TahosoaAlandriakeMitambatselanatsonoAndatabo |
| TDR   | Termes de Références                         |
| VTM   | Vehivavy Tamia Mivoatse                      |
| WCS   | Wildlife Conservation Society                |
| WWF   | World Wide Funds for Nature                  |
| ZOC   | Zone d'OccupationContrôlée                   |
| ZUC   | Zone d'UtilisationContrôlée                  |
| ZT    | Zone Tampon                                  |

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

|   |    |
|---|----|
| Tableau 1 : Synthèse de l'analyse évaluative sur l'état de la gestion de la NAP Tsinjoriake.                                      | 17 |
| Tableau 2 : Catégorisation des acteurs gestionnaires de la NAP Tsinjoarike.....   | 22 |
| Tableau 3 : Identifier les acteurs collaborant directement et/ou indirectement avec TAMIA, et élaborer la carte des acteurs ..... | 22 |
| Figure 1 : Etat actuel de la gestion de la NAP Tsinjoriake.....   | 17 |
| Figure 2 : Situation relationnelle actuelle au niveau de TAMIA et ses branches .....  | 19 |
| Figure 3 : Situation relationnelle actuelle au niveau des PTFs .....  | 20 |
| Figure 4 : Carte des acteurs simplifiée reflétant la situation actuelle .....   | 21 |
| Figure 5 : Arrangement relationnel proposé pour TAMIA .....   | 29 |
| Figure 6 : Arrangement relationnel proposé pour les PTFs.....   | 29 |
| Figure 7 : Positionnement et proposition d'arrangement relationnel.....   | 30 |
| Figure 8 : Processus de pérennisation de la gestion de la Nouvelle Aire Protégée Tsinjoriake .....                                | 33 |

## **LISTE DES ANNEXES**

ANNEXE I : Restitution et validation avec TAMIA

ANNEXE II : Restitution et validation avec toutes les parties prenantes

ANNEXE III : Liste des participants lors de l'atelier de redynamisation COE

ANNEXE IV : Liste des participants lors de l'atelier de validation avec TAMIA

ANNEXE V : Liste des participants lors de l'atelier de validation à Tuléar

## RESUME

La Nouvelle Aire Protégée de Tsinjoriake située au Sud de la ville de Tuléar répond à l'objectif de la Vision Durban en jouant à la fois un rôle de corridor de richesse biologique endémique et est une source de potentialité écotouristique exceptionnelle. D'un point de vue social, elle offre des ressources valorisables pour le développement des communautés autochtones et allochtones riveraines.

Tsinjoriake est une Aire Protégée de catégorie V à gestion communautaire. Et c'est dans ce cadre que le PGM-E/GIZ offre son appui dans l'optique d'un modèle de gestion durable des ressources naturelles en faveur du développement socio-économique de la population riveraine.

Pour accompagner le processus d'acquisition de son statut définitif, la préparation de la pérennisation de la gestion de cette NAP nécessite le développement d'une stratégie pragmatique acceptée par tous les acteurs

Le premier axe stratégique propose qu'il soit question de satisfaire les critères de qualification de gestion pérenne. Pour l'heure actuelle, cette gestion est conceptuellement pertinente ; présente des outils cadres pouvant assurer une gestion durable et présente quelques opportunités d'efficacité et d'acceptabilité. Mais aligné aux autres sites et au vu du temps de démarrage du projet, la gestion est encore peu efficace, présentant une fonctionnalité limitée et dont l'adaptabilité est encore fragilisée.

Les conditions d'un véritable fonctionnement des structures de gestion implique l'Etat, la société civile et le secteur privé, et ceci dans la mise en œuvre des activités opérationnelles dictées par le processus de pérennisation. La situation actuelle révèle que les interventions de différentes catégories d'acteurs présentent une lacune de coordination pouvant constituer un obstacle devant le défi de redressement.

Au vu des divers enjeux de la pérennisation, la mobilisation des catégories d'acteurs dans leurs domaines d'intervention dépend de la mise en exergue de leurs intérêts par rapport aux enjeux de la réussite de la gestion.

La stratégie de pérennisation de gestion de la Nouvelle Aire Protégée de Tsinjoriake se résume ainsi par la recherche de satisfaction des critères de qualification de gestion pérenne cités plus haut, tout en essayant de se préparer par rapport aux obstacles et d'exploiter les opportunités qui se présentent, et ceci pour soutenir une structure de gestion fonctionnelle et efficace.

Les activités déjà entamés par rapport au processus vers la pérennisation de la gestion de la NAP a déjà touché la grande majorité des étapes bien que ce ne soit pas dans un ordre chronologique normal. Plus d'efforts seraient à concentrer sur la mise au point du fonctionnement des structures de gestion pour mieux aborder les autres étapes.

Par ailleurs, notre proposition de stratégie voudrait mettre en exergue l'importance de la mobilisation des ressources auprès des bailleurs de fonds et PTFs intervenants dans le site, tout en essayant d'harmoniser leurs procédures d'approche en créant une plateforme formelle et ceci à travers une planification commune vers la vision de pérennisation de gestion de la NAP Tsinjoriake.

## **Partie I INTRODUCTION**

La Nouvelle Aire Protégée (NAP) Tsinjoriake, d'une superficie de 5.855ha, répond à la mise en œuvre de la Vision Durban d'accroître la superficie des Aires Protégées (AP) de Madagascar. En ce sens, sa création contribue à l'objectif du Système des Aires Protégées de Madagascar (SAPM) d'assurer la représentativité et la durabilité de la biodiversité malagasy, ainsi que de valoriser les autres valeurs naturelles et culturelles qui y sont associées.

Située au Sud de la ville de Tuléar, la NAP Tsinjoriake s'étend de la colline Andatabo au Nord jusqu'à la ville de Saint Augustin au Sud. Les études démontrent qu'elle abrite un sous habitat à part entière de l'écorégion et joue le rôle de corridor entre la Zone de Mikea et celle de la Basse Vallée de l'Onilahy. Tsinjoriake présente à la fois des forêts épineuses du Sud-Ouest, un exceptionnel caractère géologique, des espèces endémiques dont certaines avec des aires de répartition très limitées ; le tout agrémenté par une vue panoramique.

Outre ces richesses biologiques exceptionnelles, la NAP Tsinjoriake est également un berceau culturel et spirituel par ses forêts sacrées et ses sites de culte et d'offrande aux ancêtres. Elle représente une sauvegarde critique pour les populations locales en leur offrant des services écologiques et des sources d'énergie, de nourriture et de revenu. 6 groupes autochtones et 2 groupes allochtones jouissent notamment des ressources fournies par la NAP en termes de surface cultivable, pêche, chasse, collecte et fabrication de charbon de bois.

A ce titre, le Plan d'Aménagement et de Gestion (PAG) de la NAP a décrit comme vision pour Tsinjoriake que la préservation de son paysage harmonieux contribue au développement socio-économique de la population locale tout en assurant la viabilité de la biodiversité et la sauvegarde du patrimoine culturel.

Pour réaliser cette vision, la catégorisation avec des gestions souples (V) a été adoptée pour la NAP. Avec un type de gouvernance qui est la gestion participative ou cogestion qui vise la pérennisation de la gestion des ressources naturelles tout en développant la capacité locale et communale afin de contribuer aux bénéfices socio – économiques et culturels des générations actuelles et futures.

Le PAG de la NAP Tsinjoriake de 2011 à 2015 a par ailleurs déjà identifié une structure de gestion supposée adaptée à la NAP ainsi que des pistes de stratégies de pérennisation pour contribuer à la réalisation des objectifs sus-cités.

### **I.1 Contexte et justificatifs des travaux**

Le PGM-E/GIZ travaille justement sur des modèles de gestion correspondant aux possibilités de valorisation avec un axe de renforcement de capacité des populations locales. Œuvrant dans la Région AtsimoAndrefana, cette organisation appuie en première expérience, la gestion communautaire de la NAP Tsinjoriake.

En effet, la gestion communautaire est un modèle de gestion utilisant la valorisation des ressources naturelles comme moyen de développement socio-économique de la population riveraine afin de réduire les impacts négatifs sur la couverture forestière ainsi que les aires protégées.

Or, la gestion efficace d'une Aire Protégée (AP) nécessite une combinaison de compétence, l'accès aux financements et toute une série de partenariats.

Et dans le cadre du processus de création de la NAP Tsinjoriake, plusieurs documents de référence ont déjà été élaborés permettant de cerner les potentialités de la NAP, les impacts environnementaux et sociaux liés à sa création et les optiques de sauvegarde

correspondantes. Déterminant ainsi la vocation touristique de la NAP qui constitue un atout à développer étant donné qu'elle constitue la principale source de revenu en matière de valorisation de cette nouvelle aire protégée. Une amélioration de ce type de valorisation contribuera à la diminution de la dépendance du fonctionnement de l'association par rapport aux appuis des PTF et donc à la pérennisation de la gestion de la NAP. Pour ce faire, des mesures d'accompagnement méritent d'être élaborées.

Plusieurs autres études complémentaires sur le système de gouvernance et le système organisationnel de la NAP a permis de détecter certains problèmes de fonctionnement entre les acteurs et les structures existantes autour de l'association TAMIA, gestionnaire de la NAP Tsinjoriake. Ainsi qu'au niveau des structures d'accompagnement de l'association, le Comité d'Orientatoin et d'Evaluation (COE).

Ces études ont servi de base pour la présente prestation où l'on voudrait analyser la situation actuelle par rapport à la modalité de la gestion communautaire de la NAP Tsinjoriake et d'en déduire les orientations stratégiques pour la pérennisation de sa gestion.

## **I.2 Objectifs et résultats attendus**

### Objectif global

La gestion de la NAP déléguée à l'association TAMIA est pérenne et la population riveraine tire profit de la valorisation de cette aire protégée par l'augmentation de leurs revenus et le développement de leurs capacités.

### Objectifs spécifiques

- La NAP Tsinjoriake dispose d'une stratégie de gestion acceptée par tous les acteurs, qui va aider à la finalisation de dossiers pour l'obtention du statut définitif de la NAP.
- Le gestionnaire dispose de stratégie technico-financière adéquate pour la gestion de la NAP Tsinjoriake.
- La structure de gouvernance de la NAP est fonctionnelle.
- Les membres du COE connaissent et s'approprient leur rôle dans le cadre de la finalisation de la mise en place de la NAP, et se concentrent davantage sur leurs attributions futures en tant que COS.

### Résultats attendus

Les principaux résultats attendus sont :

- Les résultats des études antérieures, en rapport avec la gestion de la NAP sont analysés et valorisés.
- Les acteurs qui collaborent étroitement avec TAMIA, avec leur type d'appui, sont identifiés et la carte des acteurs est élaborée.
- Les PTF sont conscients de la nécessité de cette stratégie de pérennisation technico-financière pour TAMIA et participent à l'élaboration de cette stratégie.
- Les membres de COE sont redynamisés.
- Les orientations stratégiques de pérennisation de la gestion de la NAP sont validées.
- Les mesures d'accompagnement pour la mise en œuvre de cette stratégie sont identifiées.

## **Partie II METHODOLOGIE**

### **II.1 Description de la mission :**

Appuyer à la capitalisation des expériences sur la gestion communautaire des ressources forestière vers l'élaboration des orientations stratégiques pour la pérennisation de la gestion d'une aire protégée communautaire.

### **II.2 Nos attributions :**

Par rapport à la description de la mission, et aussi selon le TDR, nos principales attributions seront de :

- Préparer des outils d'investigation nécessaires pour décrire les états de lieux autour de la gestion communautaire de la NAP Tsinjoriake
- Conduire des collectes de données sur terrain en utilisant les outils d'investigation préalablement préparé pour chaque type d'acteurs cibles
- Décrire la modalité de fonctionnement de la gestion actuelle de la NAP en mettant en exergue ses points forts et points faibles et développer des orientations d'amélioration vers une pérennisation de la gestion avec la communauté de base gestionnaire.
- Renforcer la capacité du Comité d'Orientatoin et d'Evaluation tout en clarifiant ses attributions, et organiser des séances de mobilisation pour le rendre opérationnel.
- Organiser un atelier de validation des orientations stratégiques de pérennisation de gestion tout en adoptant le long du processus l'approche participative.

### **II.3 Approches méthodologiques :**

Etant donné que l'intitulé de la prestation repose sur une intervention d'appui pour l'élaboration des orientations stratégiques vers la pérennisation de gestion d'une aire protégée communautaire, le consultant principal travaillera étroitement avec le consultant secondaire afin de nourrir les discussions conceptuelles le long des phases d'investigation.

Ainsi notre méthodologie repose sur une succession de phases d'investigation adoptant l'approche participative, en sachant que cette dernière est le garant d'une mise en œuvre effective, engageant toutes les parties prenantes vers la gestion pérenne des ressources naturelles.

#### **II.3.1 Conception des outils d'investigation :**

Cette phase est très importante étant donné qu'elle dictera la qualité des investigations qui s'en suivent.

La conception des outils d'investigation repose sur une analyse préalable des catégories d'acteurs concernés par la gestion de la NAP Tsinjoriake. En effet, l'analyse du fonctionnement actuel de la gestion de la NAP avec la participation de ces acteurs permettra de voir les rôles qu'ils ont joués dans la gouvernance du site. Un premier départ de réflexion pourra naître de la distinction des rôles que ces acteurs ont assumés par rapport aux rôles qu'ils devront assumer par rapport à une vision de pérennisation.

Par ailleurs les guides d'enquête ou matrice de collecte de données élaborés pendant cette phase essayeront aussi de collecter la perception de chaque catégorie d'acteur sur le concept de pérennisation de gestion des ressources naturelles.

Enfin, des fiches d'orientation pour l'exploitation des données bibliographiques disponibles seront aussi élaborées pour mieux exploiter les études et rapports traitant des modalités de gestion existantes. Pour ne citer entre autre que les référentiels et guides de mise en place des aires protégées du SAPM ou encore le PAG décrivant la capacité et efficacité de gestion et le PSSE de la NAP.

### **II.3.2 Conduite des investigations sur terrain :**

Trois catégories d'acteurs ont été consultées dans cette phase :

Les acteurs clés de la NAP : Association TAMIA/ VTM et l'association Mbalzay, Association informel des Hôteliers de Tsinjoriake, et la DREEF AtsimoAndrefana.

Les acteurs primaires : Les Partenaires Techniques et Financiers concernés par la gestion du site : PGM-E/GIZ, TANY MEVA, SGP/PNUD, la Direction Régionale du Tourisme, l'Office régional du Tourisme de Tuléar, les communes de Betsinjaka, et de St Augustin.

Les acteurs secondaires : La Région AtsimoAndrefana, association FILONGOA.

Conceptuellement, les rôles de ces trois catégories d'acteurs sont différents et l'harmonisation de leurs interventions conditionnent la qualité de la gouvernance des ressources naturelles au niveau de la NAP Tsinjoriake.

Brièvement, les acteurs clés assurent l'exécution des activités opérationnelles de gestion de la NAP, leurs structures/organisations ainsi que leurs modalités de fonctionnement seront analysés et évalués. L'automatisation de leurs interventions opérationnelles, que ce soit d'ordre technique ou financier, sont à voir pour pouvoir déceler les orientations de pérennisation nécessaire.

Les acteurs primaires assurent l'encadrement et l'appui de la structure exécutive. La recherche de la diminution de la dépendance de la communauté gestionnaire de la NAP vis-à-vis de ces PTF au niveau de cette catégorie constitue une piste de réflexion pour la pérennisation de la gestion.

Un mini atelier de restitution avec les PTF a été organisé à la fin des investigations sur terrain afin de pouvoir susciter des discussions sur la recherche des pistes d'orientation stratégique de pérennisation de gestion.

La troisième catégorie d'acteurs est classée sous la dénomination d'acteurs secondaires, souvent considérée comme intervenants indirects alors que leurs rôles liés à la sécurisation des dispositifs fonciers et des structures organisationnelles restent souvent incontournables.

L'analyse des dispositifs de sécurisation mise en place par ces acteurs ainsi que leurs niveaux d'implication dans le processus constitueront une piste de recherche d'orientation stratégique de pérennisation de gestion pour les investigations auprès de ces acteurs secondaires.

### **II.3.3 Exploitation des données de terrains**

Les logiques utilisées dans la phase d'élaboration des outils d'investigation seront toujours prises en considération dans la phase d'exploitation de données pour respecter le cheminement de la réflexion dans l'analyse du concept de pérennisation.

En résumé, ce cheminement d'idée s'accroche sur l'analyse de l'environnement autour de la gestion de la NAP et le fonctionnement de la gestion actuelle, par la suite le dressage de ce qui doit être adopté pour satisfaire les critères de qualité de gestion pérenne aidera à déceler les pistes d'orientations nécessaires pour pouvoir avancer dans le processus.

### **II.3.4 Vers l'opérationnalisation du COS**

Le Comité d'Orientation et d'Evaluation (COE) qui va être relayé par la suite par le Comité d'Orientation et de Suivi devrait jouer un rôle central dans la pérennisation de la gestion de la NAP Tsinjoriake en sachant son pouvoir à la fois consultatif et délibératif. Par ses fonctions, cette structure devrait avoir toutes les informations concernant la progression de la gestion de la NAP afin qu'elle puisse exercer le suivi effectif de la gestion et de pouvoir orienter cette dernière vers un objectif de pérennisation.

Ainsi, pour pouvoir préparer l'opérationnalisation du COE, un atelier de mise au point de deux jours a été organisé avec des objectifs précis.

En fait, cette prestation est aussi orientée pour appuyer le futur COS dans la formulation des orientations à adopter pour une pérennisation de gestion de la NAP Tsinjoriake.

La première partie de l'atelier de mise au point avec l'actuel COEa été donc consacrée sur le rappel des attributions de cette structure et discussion des amendements éventuels nécessaires et ceci vers un objectif de mise en place définitive de la NAP Tsinjoriake.

On a aussi insisté sur la distinction des attributions du COE et du COS pour pouvoir s'insérer dans la logique de la démarche institutionnelle dans le processus de création vers la gestion opérationnelle.

La deuxième partie de l'atelier consacré pour le COE a été focalisée par des renforcements de capacité des membres du COE sur les étapes de création d'une NAP ainsi que la situation d'avancement actuel pour la NAP Tsinjoriake dans un objectif d'apprentissage de la structure dans ses fonctions d'évaluation et d'orientation.

L'opérationnalisation proprement dite du COE a été abordé en troisième lieu sous forme d'apprentissage de prise de décision et ceci à travers des réflexions internes sur le choix de type de gestion à adopter pour la NAP Tsinjoriake.

L'opérationnalisation de la structure a été démarrée par l'établissement d'un plan d'action du COE relative aux activités restantes vers la mise en place le NAP Tsinjoriake ainsi que la préparation de la phase de gestion opérationnelle.

### **Partie III RESULTATS : La stratégie de pérennisation de gestion**

Pour pouvoir structurer notre stratégie de pérennisation, une classification des domaines sujets à des problèmes par rapport à ce concept est de rigueur pour aborder nos analyses. Plus loin, on essayera de décrire les positionnements relatifs de ces domaines les uns par rapport aux autres, et d'en déduire leur contribution positive ou négative dans le processus de pérennisation.

Classification des domaines à considérer pour notre stratégie de pérennisation :

Définition de l'objet de la pérennisation et sa nature

Catégories et positionnement des acteurs

Les enjeux de la pérennisation de gestion

Freins et obstacles

Conditions de succès et opportunités

Le processus de pérennisation

#### **III.1 L'objet de la pérennisation et sa nature**

Les actions de notre entreprise de pérennisation s'appliqueront sur la gestion de la NAP Tsinjoriake ; en d'autre terme, notre objet de pérennisation est constitué par la gestion de la NAP. En effet, il est primordial de bien définir cet objet de pérennisation et son intérêt afin qu'on puisse mettre en exergue les justifications, les conditions et les modalités de sa pérennisation.

Une démarche logique d'investigation nous impose à caractériser la nature de notre objet de pérennisation, en l'occurrence la gestion de la NAP. Dans notre cas, le concept de gestion comporte à la fois des services apportés, des biens fournis et des renforcements de capacité pour les acteurs.

En ce qui concerne la stratégie de pérennisation de gestion de la NAP Tsinjoriake, les critères de classification de gestion à considérer vers un processus de pérennisation sont les suivants :

- **la pertinence** au regard des besoins des acteurs clés auxquelles les services apportés et les biens fournis sont principalement destinés. Cette qualité rend compte de l'adéquation entre la modalité de gestion proposée (donc dépendant aussi de la catégorie de la NAP), et des besoins prioritaires non ou insuffisamment satisfaits des populations affectées par le projet et des attentes des autres acteurs ayant des intérêts fortement concernés.

Généralement, la pertinence se mesure surtout avant la mise en œuvre d'un projet. En effet, conceptuellement, la gestion de la NAP est pertinente au vu des services futurs qu'elle pourra apporter notamment la gestion durable des ressources naturelles et les biens qu'on peut en retirer (NAP de catégorie V) ainsi que les importants services écologiques. Tout comme pour les biens fournis représentés par les recettes éco touristiques et les Activités Génératrices de Revenu octroyées aux populations locales.

Conceptuellement pertinent, le projet de pérennisation de gestion de la NAP Tsinjoriake n'a pas encore démontré ses portées. Le bilan de la situation actuelle est que le processus reste toujours en cours de lancement, donc peu d'impact significatif pour les bénéficiaires de différentes catégories.

- **l'efficacité** en termes de retombés directs attendus (et service rendus) à la suite d'une gestion efficace. Cette qualité concerne autant le bénéfice qu'en retirent les catégories d'acteurs au regard des autres activités de développement que l'avantage pris

par la NAP Tsinjoriake par rapport aux autres sites. L'efficacité de la gestion de la NAP conditionne directement l'intérêt et/ou la motivation que les différents acteurs porteront à sa pérennisation.

Notre analyse évaluative nous a permis de conclure que la motivation des acteurs reste encore faible. En fait, les retombées économiques attendues sont encore imperceptibles pour la majorité des acteurs clés. Plus loin, des réactions d'isolement sont enregistrées au niveau des Sampana pour mieux bénéficier le peu de rentrée d'argent dans les sites sous leur gestion respective.

L'état délabré des aménagements au niveau des sites touristiques de la zone confirme ce faible niveau de motivation des acteurs. Ainsi Tsinjoriake reste inefficace par rapport à son voisin d'Ifaty qui attire plus de 70% des touristes venant à Tuléar.

Bref, la gestion de la NAP Tsinjoriake reste encore peu efficace à l'heure actuelle.

- **la viabilité** se détermine en termes économiques (en tant que projet de développement s'intégrant durablement dans les circuits socio-économiques existants), entemes financiers (capacité des activités de valorisation de couvrir au moins les charges de gestion dans un premier temps) et en termes techniques (au regard du degré d'organisation des acteurs gestionnaires dans la réalisation des activités techniques pour le maintien du site et ceci en se référant aux documents techniques de gestion à disposition).

Concernant la pérennisation de gestion de la NAP Tsinjoriake, quelques projets de développement démarrent pour contribuer à la viabilité du processus donnant ainsi un point positif pour le critère de viabilité.

Cependant, en terme financier, les recettes de l'écotourisme sont encore loin de couvrir les charges de gestion du site, et la qualité de gestion de ces recettes enfonce davantage la note de viabilité financière.

Sur le plan technique, des documents techniques de gestion sont déjà disponibles comme outil cadre pour la viabilité d'une gestion durable.

- **la fonctionnalité** de la gestion de la NAP dépend du niveau d'adaptabilité de la modalité de gestion choisie, de la capacité des acteurs gestionnaires, ainsi que l'organisation de ces derniers dans son système de gouvernance.

La fonctionnalité de la gestion est un critère qui conditionne l'opérationnalité des activités planifiées pour le processus de pérennisation.

La clarification de la modalité de gestion de Tsinjoriake commence à progresser que ce soit sur la clarification du type de gouvernance choisi qu'au niveau de l'avancement du contrat de délégation de gestion entre l'administration forestière et l'association TAMIA, en sachant que le début du processus date de 2008 et plusieurs études qui ont été déjà menées au niveau du site sont disponibles.

Au niveau de l'association TAMIA, l'attention des membres du comité de gestion par rapport au respect du cahier de charge (rôle et responsabilités) est faible. L'application effective des fonctions décrites dans le règlement intérieur est désorganisée à cause des conflits internes entre les membres de bureau. L'association TAMIA et ses branches ne se retrouvent plus dans la mise en œuvre des plans d'actions, par ailleurs ces derniers présentent des incohérences faute de coordination au niveau des intervenants.

L'organisation des acteurs à différents niveaux appartenant à différentes catégories mérite d'être restructurée à fond d'urgence. Pour pouvoir amorcer cette activité stratégique, quelques séances de mobilisation de chaque catégorie d'acteurs a été entamée lors de notre mission (ex : Sampana, Opérateur privé, PTF ...) et mérite d'être suivi et intensifiée pour

pouvoir envisagé un avancement dans le processus de mise en place d'une gestion pérenne.

Dans sa situation actuelle, le niveau de fonctionnalité de la gestion en place reste encore très limité. En effet, la majorité des interventions des membres de TAMIA lors de séance de restitution à St Augustin se rapporte sur des problématiques de fonctionnalité.

- **l'efficience** de la gestion qui se traduit par la recherche du meilleur rapport ressources utilisées / résultats obtenus. Ce critère est très important en tenant compte de l'insuffisance de moyens dans le cadre de la gestion communautaire des aires protégées et l'envergure des activités à entreprendre dans la gestion.

Pour la NAP Tsinjoriake, au regard de la situation actuelle, le volume des ressources utilisées reste largement supérieur aux impacts ou résultats obtenus. Il suffit de se référer par rapport à la date de début des appuis (vers 2008) et la situation de la gestion actuelle pour démontrer l'inefficience du processus.

Toutefois, les initiatives de regroupement et de coordination des appuis des PTF dans la phase de lancement actuel de la promotion de la gestion du site pourront constituer une opportunité/avantage si on arrive à veiller à l'efficience de gestion de ses appuis, tout en améliorant l'organisation des PTF. (cf. Fig 6)

- **l'acceptabilité** sociale, environnementale et culturelle par la population. Cette qualité rend compte de la satisfaction de la population locale par rapport la gestion de la NAP, ainsi qu'aux contraintes et restriction engendrés par les règles de gestion. A cet effet, la portée du PSSE est à voir pour mieux apprécier ce critère d'acceptabilité. La pérennité de la gestion pourra être en danger si des manifestations de rejet de la collectivité commencent à se faire sentir.

Durant nos entretiens auprès des acteurs à la base, quelques problèmes qui risquent d'influer l'acceptabilité de mise en place de la NAP ont été décelés. En effet, pour les PAFs qui sont représentés par l'association « Mbalzay », aucune connotation positive par rapport aux appuis de compensation n'a été enregistrée. Par ailleurs, les sampana réclament que la répartition des avantages entre TAMIA central et ses branches est inéquitable et flou, alors que le fond du problème est un malentendu induit par des problèmes de communication.

En résumé, ces mosaïques de problématiques pourront affecter considérablement l'acceptabilité de la mise en place et la gestion de la NAP.

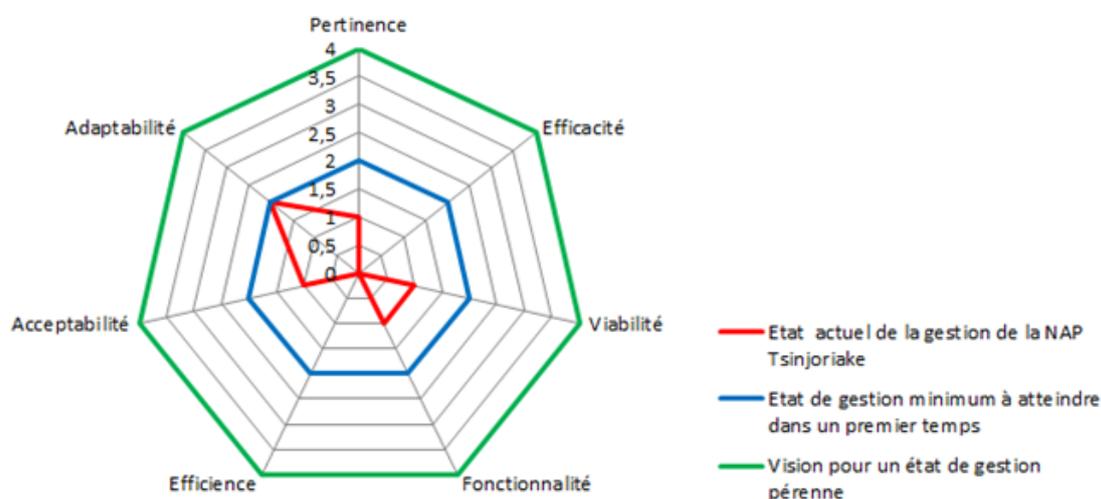
- **l'adaptabilité** de la forme de gestion, qui nous renseigne sur sa capacité à évoluer dans un contexte très changeant à Madagascar. Des adaptations et des nouvelles orientations sont souvent nécessaires, mais il faut être sûr que la forme de gestion possède une souplesse pour y évoluer.

Le processus de mise en place de la NAP Tsinjoriake et le développement de sa forme de gestion ont été fragilisés, dû notamment aux changements fréquents au sein des responsables des institutions d'appui. Néanmoins, la description de la forme de gestion proposée dans le PAG laisse encore une certaine latitude par rapport à son choix définitif. Par ailleurs, la catégorie V choisie pour la NAP est un atout en termes d'adaptabilité de gestion face aux besoins des catégories d'acteurs impliqués dans la gestion du site.

Pour remédier aux problèmes suscités, quelques recommandations s'imposent, notamment l'instauration des stratégies de continuité par rapport au suivi des activités de gestion au niveau de la NAP, et ceci au niveau de chaque structures à fonction déterminante. Le renforcement de la communication à tous les niveaux reste impératif le long de processus. (Cf. Fig 7)

**Tableau 1** : Synthèse de l'analyse évaluative sur l'état de la gestion de la NAP Tsinjoriake

|  | <b>Pertinence</b> | <b>Efficacité</b> | <b>Viabilité</b> | <b>Fonctionnalité</b> | <b>Efficience</b> | <b>Acceptabilité</b> | <b>Adaptabilité</b> |
|--|-------------------|-------------------|------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Etat actuel de la gestion de la NAP Tsinjoriake</b>           | <b>1</b>          | <b>0</b>          | <b>1</b>         | <b>1</b>              | <b>0</b>          | <b>1</b>             | <b>2</b>            |
| <b>Etat de gestion minimum à atteindre dans un premier temps</b> | <b>2</b>          | <b>2</b>          | <b>2</b>         | <b>2</b>              | <b>2</b>          | <b>2</b>             | <b>2</b>            |
| <b>Vision pour un état de gestion pérenne</b>                    | <b>4</b>          | <b>4</b>          | <b>4</b>         | <b>4</b>              | <b>4</b>          | <b>4</b>             | <b>4</b>            |



**Figure 1** : Etat actuel de la gestion de la NAP Tsinjoriake

### III.2 Catégories et positionnement des acteurs

Différents acteurs devraient intervenir dans le processus de pérennisation de gestion de la NAP. La conduite du processus de pérennisation nécessite une clarification des rôles joués par les différents catégories d'acteurs et d'en déduire les positionnements que ces dernières devront adopter pour une fonctionnalité fluide de la structure de gestion.

Deux tableaux à la fin de ce chapitre présentent les listes d'acteurs par catégorie ainsi que les attributions de ces différents acteurs. (cf Tableau 2 et 3)

#### III.2.1 Les acteurs clés :

Cette catégorie d'acteurs est composée par un triumvirat composé par la société civile (Association TAMIA), le secteur privé (Les opérateurs hôteliers sur place) et l'Etat (représenté par le Service Technique Décentralisé dont la DREEF).

Cette configuration est idéale pour l'exploitation d'un partenariat inclusif entre les parties prenantes clés fortement impliquées dans la gestion durable de la Nouvelle Aire Protégée

Tsinjoriake. Ces acteurs sont classés centraux étant donné que leurs participations sont incontournables pour la gestion de la NAP, voir sa pérennisation.

L'association TAMIA, regroupant ses neuf (9) branches et trois (3) autres associations, ainsi que la plateforme informelle des hôteliers des environs du site ont un intérêt économique commun par rapport au développement de l'activité écotouristique du site, par ailleurs leurs positions géographiques leur confèrent la qualification de gestionnaires de proximité. Ainsi, une forme de collaboration entre ces deux groupes d'acteurs mérite d'être initiée pour un meilleur fonctionnement de la gestion (appui et contribution mutuel pour la gestion du site, auto contrôle interne ...). Une association TAMIA élargie incluant les Hôteliers ou son représentant pourra constituer un format de mise en collaboration de ces groupes d'acteurs.

Parmi les acteurs clés se positionne l'administration forestière étant donné que la compétence de gestion des ressources naturelle renouvelable lui appartient, et c'est elle qui devrait procéder à la délégation de gestion au TAMIA dans une future proche. Néanmoins, les fonctions régaliennes lui reviennent et TAMIA a besoin de son appui pour instaurer des activités de surveillance encadrées.

Par rapport à la situation actuelle, aucune formalisation de contrat de délégation entre l'administration forestière et l'association TAMIA n'a été enregistré, et la relation entre ces groupes d'acteurs reste flou, voir même informelle. De même, des tensions se font sentir entre l'association TAMIA et les opérateurs hôteliers étant donné qu'ils se rejettent la responsabilité par rapport à la gestion des sites au niveau de Tsinjoriake. (cf. Fig 4)

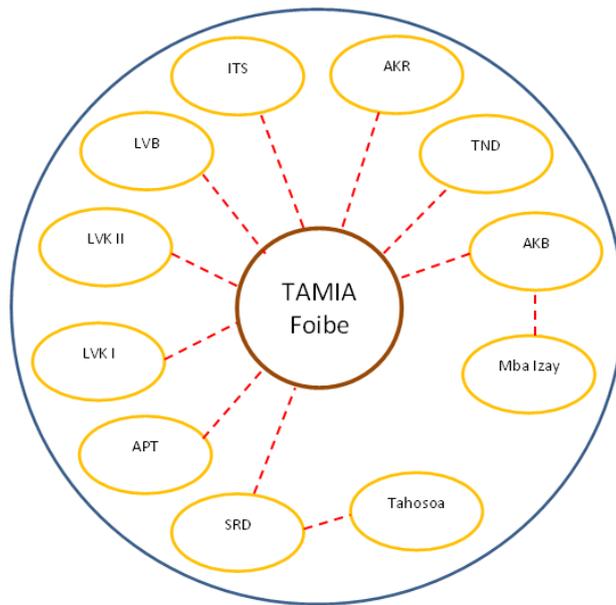
Focus sur TAMIA :

Parmi les acteurs clés, l'organisation actuelle de l'Association TAMIA mérite d'être décrite pour pouvoir identifier des orientations de redressement. Des problèmes relationnels sont constatés à l'intérieur des Sampana et aussi entre les Sampana et TAMIA Foibe.

Autres lacunes au niveau de ces structures locales :

- Recensement des membres des Sampana flou
- Présidents des Sampana désignés mais pas élus
- On retrouve les mêmes membres pour des structures différentes
- Le même personne pour présider deux structures (ex. Pdt Sarodrano et Tahosoa)
- La participation des femmes, malgré l'existence de l'association VTM, dans les structures délibératives reste encore peu significative.
- Problème de communication interprété comme un problème d'inéquité d'appui

Etant donné le dynamisme manifesté par les femmes au niveau du VTM (une structure toujours à l'intérieur du TAMIA) dans les activités de développement en cours, l'implication progressive de cette catégorie d'acteurs dans les structures de décision pourra être bénéfique pour la redynamisation de la structure de gouvernance.



**Figure 2 :** Situation relationnelle actuelle au niveau de TAMIA et ses branches

Légende :



### III.2.2 Les acteurs primaires

Par rapport à cette catégorie d'acteurs, les groupes du triumvirat sont représentés :

- L'Etat représenté par : Dir Tour et les deux communes (St Augustin et Betsinjaka)
- La société civile représentée par les PTF
- Le secteur privé représenté par l'ORTu

Etant donné que la promotion de l'écotourisme est parmi les activités principales contribuant à la pérennisation de la NAP Tsinjoriake, la Dir Tour et l'ORTu y sont directement concernés. Par ailleurs, la promotion de l'écotourisme entrera dans le système socio-économique de la zone du projet, donc concernera fortement les deux communes concernées en tant que bénéficiaires.

En ce qui concerne les PTFs, il faut savoir qu'il n'est pas rare que leur positionnement dans le processus de pérennisation soit ambigu. En effet, par rapport au concept de pérennisation, les PTFs sont classés comme des entités non pérennes même s'ils siègent comme acteurs primaires, du moins dans la phase de lancement des activités de gestion de la NAP ainsi qu'aux activités de développement pour la compensation économique à suite des restrictions imposées par les règles de gestion de la NAP.

Les intérêts des PTFs se situent par rapport à la réussite de leurs interventions vis-à-vis des bénéficiaires au niveau des acteurs clés et ceci explique leurs positionnements au niveau des acteurs primaires. Il est à souligner aussi que les types d'intervention de certains PTFs comprennent le financement des activités nécessaires à la pérennisation.

La défaillance constatée par rapport à l'intervention de ces acteurs primaires se résume comme suit si on se réfère à la situation actuelle. La relation d'avant entre la Dir Tour et l'ORTu a été en veilleuse, des manifestations de conflit d'intérêt ont été soulevées. De même

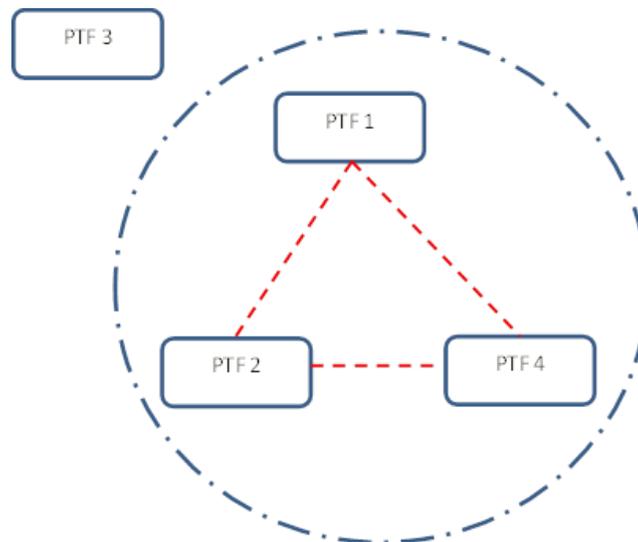
entre les Communes et l'association TAMIA, la relation est interrompue se manifestant par le quasi inexistence d'information entre les deux groupes d'acteurs.

La diversité des formes d'intervention, l'inexistence de format de coordination des interventions a entraîné des problèmes d'efficience si on se réfère par rapport à la durée des interventions, les relations des PTFs avec le TAMIA restent donc faibles sans formalisation concrète pour un meilleur engagement des bénéficiaires. Faute de vision claire dans la démarche d'appui, ces derniers en profitent pour soutirer des avantages immédiats non consistants sans lendemain.(cf. Fig 3)

#### Focus sur les PTFs :

Pendant la première phase entre 2008 et 2012, plusieurs ONG et Projets ont soutenu la mise en place de la NAP Tsinjoriaka notamment TanyMeva , SGP / CPGU, SAGE, WCS, WWF, MNP, PGME/GIZ. Les interventions des PTFs ont conduit à certains résultats entre autre la formalisation et création de TAMIA, l'élaboration des documents techniques de gestion de la NAP ainsi que l'obtention de la sortie de l'arrêté de protection temporaire.

Toutefois, la coordination au niveau des PTFs est encore à renforcer malgré ces initiatives de regroupements. Il n'y a encore que des relations faibles entre les PTFs surtout entre les PTFs intervenant dans le domaine de l'environnement et ceux du domaine de développement. La plateforme existante actuelle reste encore informelle et bon nombre de PTFs n'y sont pas inclus.



**Figure 3 :** Situation relationnelle actuelle au niveau des PTFs

#### Légende:

-  Plateforme informel
-  Relations faibles ou informelles.

### III.2.3 Les acteurs secondaires

La Région et le District de Tuléar II sont des entités incontournables étatiques même s'ils ne participent pas directement au projet de pérennisation de la NAP Tsinjoriake. Ces entités peuvent contribuer dans la sécurisation foncière de la NAP ainsi que la gestion de conflit à envergure plus large que le locale (cas de la gestion de l'immigration massive).

Pour la situation actuelle, les acteurs secondaires, notamment la Région est loin d'être au courant de la situation de la gestion de la NAP, et ceci pour diverses raisons dont le changement fréquent de responsable.

La relation de hiérarchie caractérise l'intervention de ces acteurs en général.

Plus loin, les prestataires de service qui ne participent que temporairement au projet peuvent aussi être classés comme acteurs secondaires même s'ils œuvrent pour une meilleure fonctionnalité de la gouvernance de la NAP.

L'association FILONGOA appartient à cette catégorie alors que cette association voudrait s'insérer dans la catégorie des acteurs primaire ou même centraux.

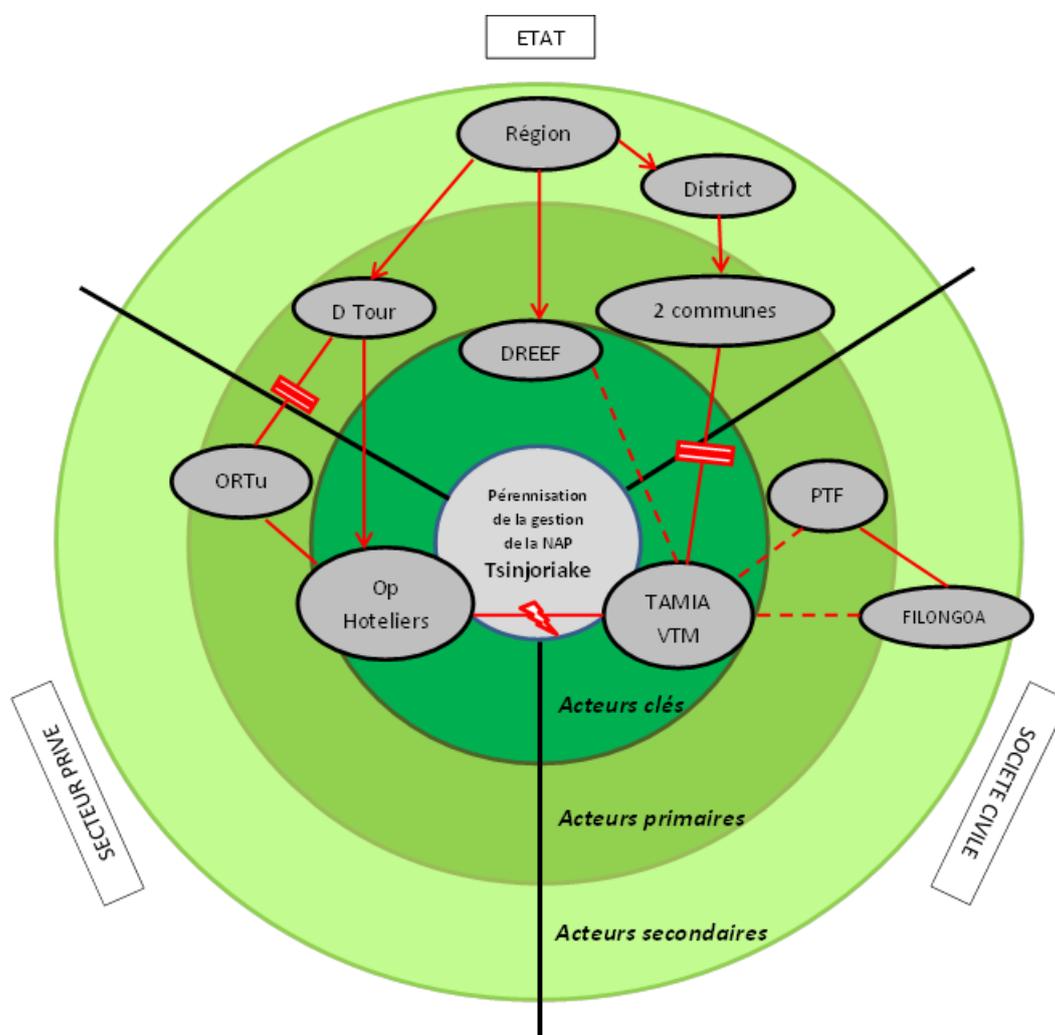


Figure 4 : Carte des acteurs simplifiée reflétant la situation actuelle

Légende des types de relation :

|   |  |
|---|--|
|  | Direction de relations avec hiérarchie   |
|  | Relations étroites en termes d'échange d'informations, de fréquence de contacts, de concordance des intérêts, de coordination, de confiance mutuelle ... |
|  | Relations faibles (TAMIA-PTF) / informelles (TAMIA-DREEF).   |
|  | Des tensions dans les relations, des intérêts opposés et des relations conflictuelles  |
|  | Relations interrompues ou brisées  |

**Tableau 2 :** Catégorisation des acteurs gestionnaires de la NAP Tsinjoarike

|                     | Société civile    | Etat   | Secteur privé            |
|---------------------|-------------------|--|--------------------------|
| Acteurs clés        | Association TAMIA | DREEF  | Les opérateurs hôteliers |
| Acteurs primaires   | Les PTFs          | Dir Tour et les communes de St Augustin et de Betsinjaka | ORTu                     |
| Acteurs secondaires | FILONGOA          | Région District de Tuléar II                             |                          |

**Tableau 3 :** Identifier les acteurs collaborant directement et/ou indirectement avec TAMIA, et élaborer la carte des acteurs

| ACTEURS             | ATTRIBUTIONS  | TYPE DE COLLABORATION AVEC TAMIA         |
|---------------------|---|--|
| <b>ACTEURS CLES</b> |   |  |
| TAMIA FOIBE         | Gestionnaire délégué de la NAP <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion opérationnelle de la NAP.</li> <li>Coordination et mise en œuvre des activités.</li> </ul> Mise en œuvre du PAG<br>Elaboration et mise en œuvre des cahiers de charges ZOC, ZUC.<br>Elaboration et application des outils de gestion : PTA et dina.<br>Mise en œuvre du suivi écologique participatif<br>Identification et réalisation des sous | Comite de gestion<br>Structure Exécutive |

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
|                          | projets   |  |
| TAMIA SAMPANA            | Gestionnaire des ressources à la base,<br>Elaboration de PTA par SAMPANA et proposition d'AGR selon le besoin de la communauté et PAPS<br>Suivi, entretien et contrôle des ressources   | Comité de gestion<br>Structure exécutive à la base   |
| TAHOSOA                  | Gestionnaire de ressources marines dans le Fokontany de SARODRANO   | Comité de gestion<br>Structure exécutive à la base   |
| MBAY ZAY                 | Association des PAPs, Populations affectées par le projet   | Structure exécutive à la base  |
| Les Opérateurs Hôteliers | Promotion de l'écotourisme<br>Aménagement de site touristique   | Partage des intérêts importants par rapport au développement du site comme TAMIA<br>Plateforme encore informel |
| DREEF                    | Fonction régaliennne : contrôle et suivi application de la loi, renforcement de capacité de TAMIA<br>Sensibilisation des communautés sur la gestion de la NAP<br>Formation technique<br>Evaluation des gestionnaires par rapport à la gestion | Comité de gestion  |
| <b>ACTEURS PRIMAIRES</b> |   |  |
| COMMUNES                 | Membre du COS<br>Résolution des conflits ;<br>Appui du gestionnaire communautaire selon les besoins   | Organe consultatif   |
| DIRTOUR                  | Fonction régaliennne : contrôle et suivi application de la loi<br>Recensement et contrôle des établissements touristiques<br>Formation de guide sur le code de tourisme   | Comite de gestion  |
| ORTU                     | Promotion de l'écotourisme et marketing   | Organe consultatif   |
| <b>PTF</b>               |   |  |
| PGME GIZ                 | Partenaire technique et financier<br>Encadrement dans le processus de pérennisation de gestion<br>Renforcement de capacité de TAMIA FOIBE et SAMPANA, structure à la base<br>Appuis AGR   | Organe consultatif   |
| TANY MEVA                | Partenaire technique et financier<br>Renforcement de capacité de TAMIA FOIBE et SAMPANA, structure à la base<br>Appuis AGR  | Organe consultatif   |

|                               |  |   |
|-------------------------------|--|---|
| SGP                           | Partenaire technique et financier<br>Renforcement de capacité de TAMIA<br>FOIBE et SAMPANA, structure à la base<br>Appuis AGR  | Organe consultatif  |
| WCS/ PACP                     | Programme PACP/WCS a mis en place de 08 réserves marines, dont <b>02 intégrées dans la NAP de Tsinjoriake</b> au niveau de la mangrove de <b>Sarodrano à Ankotohoke</b> – réserve de crevette, crabe et poisson et au niveau de <b>Namakia à Ankilalaotse</b> – réserve de poisson.  |   |
| <b>ACTEURS SECONDAIRES</b>    |  |   |
| REGION                        | Défense et soutien de la vision, des objectifs, des enjeux et des intérêts de l'AP et des communautés riveraines   |   |
| District Tuléar II            | Gestion de conflit<br>Sécurisation territoriale  |   |
| FILONGOA                      | Prestataire de service   |   |
| <b>STRUCTURE TRANSVERSALE</b> |  |   |
| COE/COS                       | Veille à la bonne gouvernance et à la bonne gestion de la NAP Tsinjoriake<br>Validation des PTA, rapports et budgets proposés par le gestionnaire communautaire avec pouvoir de modification, de correction, d'aménagement ou d'annulation<br>Orientation stratégique de la gestion de l'Aire Protégée<br>Résolution des conflits<br>Défense et soutien de la vision, des objectifs, des enjeux et des intérêts de l'Aire Protégée et des communautés riveraines ; | COE vers COS<br>NB : activité pertinente de COS<br>approbation de PTA |

### III.3 Les enjeux de la pérennisation de gestion

Les enjeux de la pérennisation de la gestion de la Nouvelle Aire Protégée de Tsinjoriake peuvent être fort différents selon les mobiles des acteurs concernés. Les acteurs clés y voient un intérêt direct pour leurs propres développements, d'autres y discernent des enjeux de pouvoir, d'autres y recherchent des éléments de visibilité. L'important est de bien repérer que derrière ces enjeux différents se cachent souvent des conflits d'intérêt qui peuvent porter préjudice à la pérennité de la gestion de la NAP. Il est donc impératif de bien reconnaître ces différents enjeux et d'en tenir compte ultérieurement comme facteurs de résistance et de conflit au cours de la mise en œuvre d'une gestion pérenne de NAP et ses ressources.

Pour identifier ces enjeux, il est nécessaire de connaître les raisons qui poussent les acteurs à penser à la pérennisation de la gestion de la NAP. Etant donné que le point central de notre démarche stratégique de pérennisation repose sur la mobilisation des

différentes catégories d'acteurs à œuvrer vers un même objectif de performance de gestion, on va mettre en exergue les enjeux découlant des facteurs de motivation personnelle de ces acteurs.

Comme on a vu dans le chapitre précédent, différents acteurs devront intervenir dans le processus de pérennisation de gestion de la NAP où chaque acteur devra jouer des rôles spécifiques selon son catégorie. En outre ils adoptent des positionnements dans le système de gouvernance qui ont des répercussions sur la pérennité de gestion. Divers facteurs de motivation poussent ainsi ces différents acteurs à œuvrer (ou à s'opposer) pour la mise en place et la gestion de la NAP Tsinjoriake.

Des exemples d'enjeux pour les différents acteurs sont disponibles dans la présentation de la d'atelier de validation (cf Annexe II)

### ***III.3.1 Enjeux par rapport à la recherche ou la sauvegarde d'une position de pouvoir ou d'autorité :***

La recherche ou la sauvegarde d'une position de pouvoir ou d'autorité ou de notoriété donne aux acteurs concernés le sens de leur intervention.

Ainsi les acteurs au niveau des collectivités territoriales décentralisé seront-ils d'autant plus motivés de participer à la pérennisation de la gestion de la NAP Tsinjoriake qu'ils considéreront cette dernière comme un moyen d'exercer ou d'élargir leur pouvoir ou leur autorité sur les acteurs clés vivant à l'intérieur du site ou bénéficiaire du développement du site.

Dans un autre ordre d'idées, les PTFs en charge de la mise en place du processus de pérennisation de gestion peuvent être motivés par la légitimation de son savoir-faire, la mise en jeu de méthodes, principes ou valeurs qui sous-tendent la réputation de leurs interventions.

### ***III.3.2 Enjeux par rapport à la recherche d'une modification dans les relations entre les acteurs***

La prospérité de Tsinjoriake peut avoir pour conséquence d'affecter les rapports entre les acteurs concernés. La pérennisation de gestion dans ces conditions aura pour enjeux de favoriser les bonnes relations entre acteurs ou de modifier la structuration des relations entre acteurs concernés, voir même leurs positionnements relatifs. Dans ce dernier cas, la modification de leurs positionnements dans la structure de gouvernance se traduit par une redéfinition des rôles et des responsabilités desdits acteurs les uns vis à vis des autres.

Comme déclinaison de l'enjeu de favorisation des bonnes relations, on peut citer le cas où l'Administration Forestière (Etat) cherche à formaliser par contrat sa relation avec l'Association TAMIA (Société civile) dans le cadre de la promotion de la gestion de proximité. L'instauration d'une telle option relationnelle démontre le développement d'un climat de confiance entre les pouvoirs publics et la population locale.

Par conséquent, ce type de relation (la délégation de gestion) offrirait un cadre plus responsabilisant et plus valorisant tant pour les l'association TAMIA que pour l'Administration Forestière ; de sorte que les activités de surveillance et d'entretien du site contribuent efficacement au maintien des potentialités de la NAP, d'où sa pérennisation physique.

### **III.3.3 Enjeux par rapport à la recherche d'une amélioration de la condition de vie et du bien-être des acteurs**

Pour les acteurs clés, notamment l'association TAMIA et les hôteliers de la zone, par la mise en place d'une gestion efficace de la NAP, la satisfaction de leurs besoins matériels et financiers est un puissant facteur de motivation, qui peut les pousser à agir vers une vision commune de pérennisation de gestion.

Ainsi les retombés économiques de la promotion de l'écotourisme et le développement acquis à la suite des AGR instaurés au niveau de la communauté locale constituent des enjeux bien compréhensibles pour les bénéficiaires directs au niveau de Tsinjoriake.

Mais à l'inverse, si la mise en place de la Nouvelle Aire Protégée altère leur situation personnelle en termes de limitation d'accès à la ressource ou de réglementation non appropriée, il est à craindre que des blocages surviennent si des compensations ne sont pas trouvées.

### **III.3.4 Enjeux par rapport à la recherche d'efficacité dans les interventions des acteurs**

La satisfaction éprouvée face aux résultats acquis est un facteur de motivation et un élément de valorisation personnelle d'autant plus important que le défi à relever, les exigences à honorer vis-à-vis des bailleurs de fond paraissent colossales.

Dans le cadre de leurs contributions pour la pérennisation de gestion de la NAP, il en découle des enjeux non négligeables pour les acteurs classés dans la catégorie de partenaires d'appui. Ainsi par exemple, la nécessité d'atteindre les objectifs fixés dans leurs plans ou dans leurs programmes de développement environnemental pourra constituer un enjeu pour les PTFs intervenant au niveau du site de Tsinjoriake, plus loin leurs visibilitées respectives en dépendent.

Finalement, au regard de ce qui précède, on peut remarquer que chaque groupe d'acteurs impliqué dans le processus de pérennisation de gestion de la NAP Tsinjoriake, selon sa catégorie d'appartenance, peut être concerné à des degrés variables, et ceci par rapport aux enjeux qui les concernent. Par ailleurs, la motivation induite peut agir positivement ou négativement dans la volonté de contribuer potentiellement dans le processus pérennisation de gestion de la NAP objet de leurs interventions.

Une bonne stratégie de pérennisation de gestion devra donc s'attacher à les prendre en compte au titre des difficultés possibles dans la conduite d'une démarche de pérennisation.

## **III.4 Freins et obstacles**

Les difficultés qui jalonnent le processus de pérennisation de gestion de la NAP Tsinjoriake sont multiples et variées. Elles sont de tous ordres : organisationnel, matériel ou financier. Elles constituent autant d'obstacles à surmonter avec une bonne stratégie de pérennisation de gestion qui doit les repérer et en apprécier l'acuité pour pouvoir en tenir compte dans la conduite du processus.

Premièrement, en cas de non-satisfaction de plusieurs critères de qualification de la gestion pérenne (pertinence, efficacité, viabilité, fonctionnalité, efficience, acceptabilité et adaptabilité) la gestion de la NAP ne pourra pas être valablement pérennisée. (cf. Fig 1)

On suivra ces critères sur l'ensemble du processus depuis le début jusqu'à la fin. En effet, si l'on peut déterminer la pertinence de la mise en place d'une gestion pérenne de la NAP

avant sa mise en œuvre, c'est en revanche dans la phase de mise en œuvre de la gestion que l'on pourra déployer les différentes actions indispensables pour rendre la gestion efficace, viable, fonctionnelle, efficiente, etc. La pérennisation de gestion va donc se retrouver confrontée à des obstacles (**organisationnels**, matériels et financiers) tout au long du processus.

Pour anticiper ou surmonter ces obstacles, le COS devra constamment chercher à évaluer ce que les groupes d'acteurs seraient prêts à faire ou à accepter par rapport à leurs positionnement dans un objectif de redressement ou de réorientation.

Deuxièmement, des obstacles liés à l'environnement sont aussi à prendre en considération.

L'environnement dans lequel le processus de pérennisation de gestion de la NAP Tsinjoriake est appelé à prendre place a été analysé pour y déceler les éventuels obstacles à la pérennisation qui peuvent se rapporter à différents aspects du contexte :

- **Les obstacles politiques** : Ils se manifestent sous différentes formes à l'intérieur des groupes ou des catégories d'acteurs. La relation entre l'Association TAMIA et la commune de St Augustin est par exemple détériorée par des aspirations politiques divergentes de leurs dirigeants respectifs.  
Un autre problème de nature plus politique qu'administrative concerne l'instabilité des agents au niveau des acteurs primaires jouant un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de la gestion de la NAP. La pérennisation de gestion peut facilement être compromise par un redémarrage éternel de l'opérationnalisation du système de gestion. Pour faire face aux risques de ce genre, il peut s'avérer utile de mettre en place un ou quelques assistants techniques sur terrain pour jouer le rôle d'interface commune pour tous les intervenants, et aussi de veiller à la qualité des passations (progressive et complète) entre les responsables qui se succèdent au niveau des STD et des PTFs.
- **Les obstacles juridiques et administratifs** : Dans le contexte de mise en place des NAP, des cadres législatif et réglementaire sont défectueux ou trop contraignants. La validité de l'arrêté de protection temporaire de la NAP est un exemple de l'aspect contraignant de ces obstacles juridiques tandis que l'incohérence entre les textes fonciers et forestiers pourra être classée dans l'aspect défectueux du système. Prendre en considération ces contextes dans la démarche de la mise en place d'une gestion pérenne revête un aspect stratégique d'approche.
- **Les obstacles socio-culturels** : Les rapports sociaux et les pratiques culturelles existants mal gérés peuvent constituer un frein à la pérennisation de gestion. Les rivalités inter ethnies au niveau des structures peuvent par exemple constituer un obstacle à l'expansion des AGR ainsi qu'au fonctionnement même de la structure. La prise en considération des pratiques culturelles au niveau des sites dans le circuit mérite aussi d'être mise en exergue pour que ceci ne se transforme en obstacle ultérieurement.
- **Les obstacles économiques et financiers**. Le processus de pérennisation de gestion de la NAP Tsinjoriake peut s'avérer difficile à conduire dans un contexte économique caractérisé par la pauvreté, et surtout après la crise qui a sévit Madagascar ces cinq dernières années. L'identification des obstacles économiques dictera alors la stratégie à adopter qui se base sur l'évaluation de la capacité contributive de chaque catégorie d'acteurs à participer au financement des activités opérationnelles pour la promotion de la NAP. Cependant, l'appui des PTFs reste indispensable dans les premières phases du processus de pérennisation de gestion jusqu'à ce que la capacité des acteurs clés soit apte à conduire une gestion fonctionnelle et adaptative, et ceci pour que l'insuffisance des ressources budgétaires de l'Etat ne devienne pas un obstacle à la pérennisation de gestion.

Dans un autre registre, le niveau d'engagement de certains acteurs (et donc leur investissement dans les aménagements et la gestion du site), notamment les opérateurs hôteliers au niveau de Tsinjoriake, peut être lié aux avantages financiers qu'ils en retirent. La stratégie de pérennisation de gestion doit donc tenir compte du système « gagnant-gagnant ».

- **Les obstacles techniques** : L'efficacité de la gestion de la NAP dépend de la portée des documents techniques de gestion, notamment le PAG. En se référant à la situation actuelle, le document reste un outil pour les techniciens mais pas à la portée des acteurs clés à la base, alors que sa mise en œuvre exige une participation effective de ces derniers. Pour une harmonisation des interventions des acteurs clés, une simplification et partage de ce document s'avère incontournable pour contourner l'obstacle évoqué. Parallèlement à cette stratégie d'adaptation de document technique, le renforcement continu de la capacité des différents acteurs est à la fois nécessaire et pouvant améliorer et accélérer la digestion des documents techniques pour une meilleure participation dans les activités techniques de gestion.

### **III.5 Les conditions de succès et les opportunités**

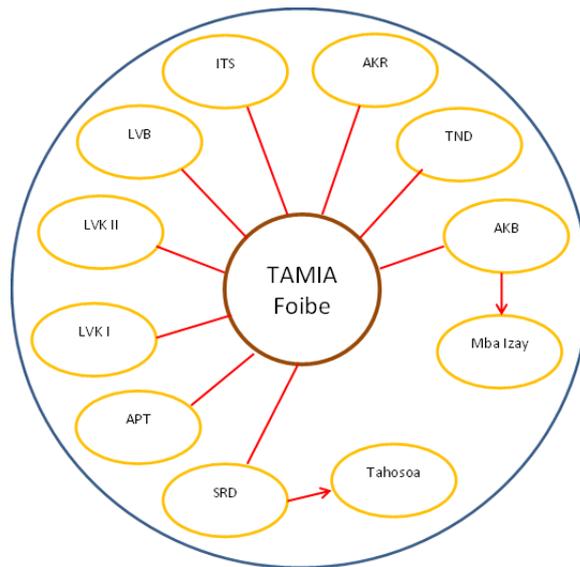
Le succès du processus de pérennisation de gestion est conditionné par un certain nombre de facteurs dont certains sont déterminants (les conditions de succès) et d'autres sont favorisants (les opportunités).

#### **III.5.1 Les conditions de succès**

La pérennisation de gestion de la NAP représente une démarche évolutive dans laquelle on voulait maintenir pour une durée prolongée sans limite l'intégrité des éléments qui la compose. Dans un tel processus, on doit retenir comme conditions de succès les éléments suivants :

*La mise en place d'un dispositif organisationnel fonctionnel :*

Les études ultérieures ainsi que notre analyse évaluative par rapport au fonctionnement des structures de gestion existantes démontrent un handicap de taille par rapport à l'aspect organisationnel. Ainsi, les figures suivantes essaient de développer des conditions de succès par rapport à ces relations intra et inter structures.



**Figure 5 :** Arrangement relationnel proposé pour TAMIA

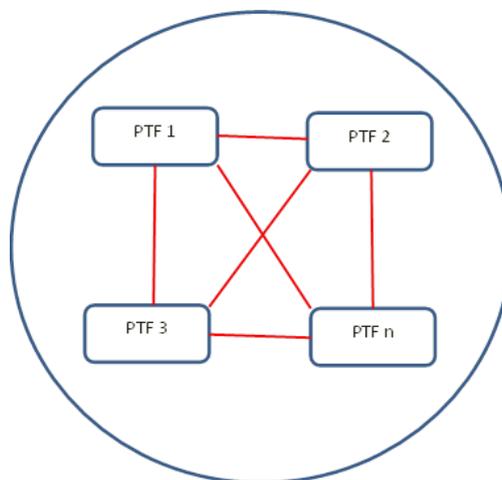
Légende des types de relation :



Direction de relations avec hiérarchie



Relations étroites en termes d'échange d'informations, de fréquence de contacts, de concordance des intérêts, de coordination, de confiance mutuelle ...



**Figure 6 :** Arrangement relationnel proposé pour les PTFs

Légende du type de relation :



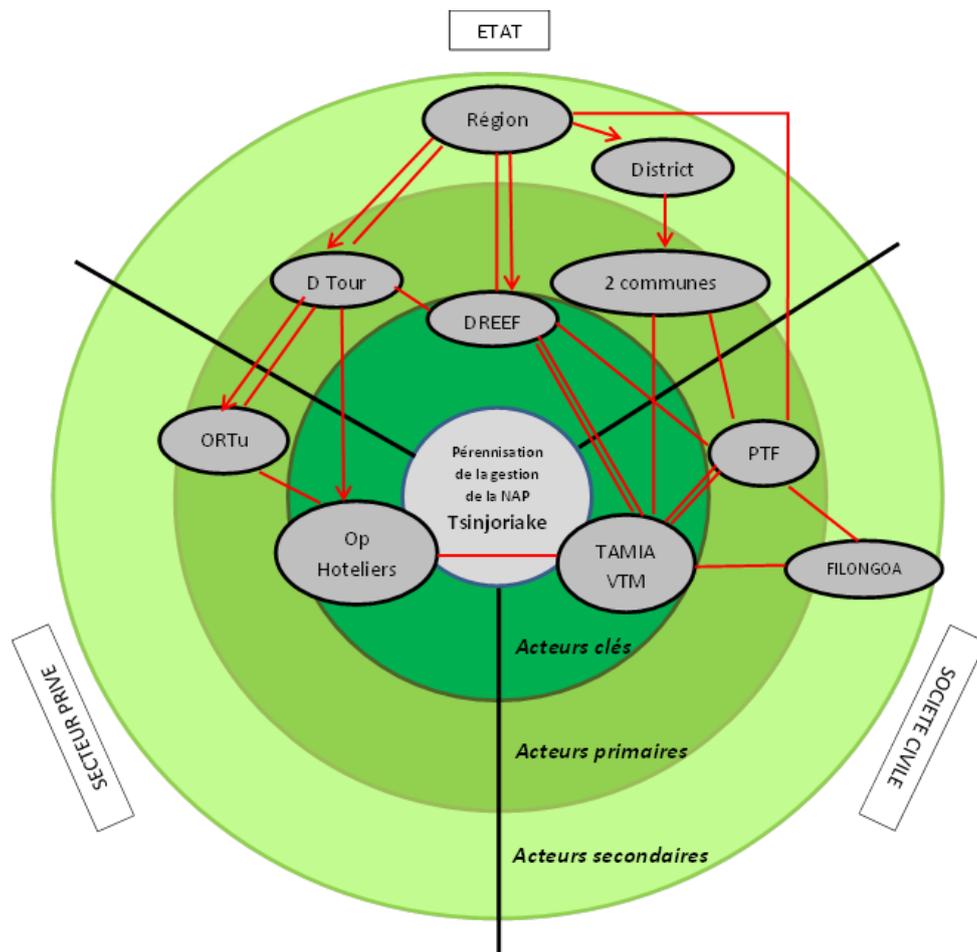
Plateforme formel



Relations étroites en termes d'échange d'informations, de fréquence de contacts, de concordance des intérêts, de coordination, de confiance mutuelle ...

Pour cette proposition, les manifestations de cette réorganisation se présentent par :

- La formalisation d'une plateforme des PTF impliqués dans la gestion de la NAP Tsinjoriake
- L'adoption d'une vision commune
- La planification commune des activités
- Un processus de positionnement consensuel par rapport à l'exécution des activités de la planification commune
- L'adoption d'un interlocuteur commun sur terrain (assistant technique et point focal sur terrain)
- Définition commune d'un plan de retrait par rapport à la préparation de TAMIA vers son autonomie



**Figure 7 :** Positionnement et proposition d'arrangement relationnel pour les différents acteurs

Légende des types de relation :

- Direction de relations avec hiérarchie
- Relations étroites en termes d'échange d'informations, de fréquence de contacts, de concordance des intérêts, de coordination, de confiance mutuelle ...
- == Alliances et coopération fixées par contrat ou institutionnalisées

*La sensibilisation des catégories d'acteurs par rapport à la reconnaissance de l'intérêt de la pérennisation de la gestion de la NAP ainsi que par rapport aux potentialités de cette dernière*

La mobilisation des acteurs est une condition majeure de la fonctionnalité d'une structure de gestion, ainsi la clarification des enjeux pour chaque groupe d'acteurs constitue une condition de succès pour la gestion pérenne de Tsinjoriake.

La mobilisation par groupe d'acteur par rapport à une approche de clarification d'intérêt (proportionnel aux potentialités du site) devra donc figurer dans la stratégie de pérennisation de la NAP.

*L'exploitation de l'évaluation périodique de l'efficacité du dispositif de gouvernance du site*

De la même manière que le succès de la pérennisation de gestion ne peut se mesurer qu'à travers l'évaluation progressive des étapes franchies et des résultats obtenus, seule la mise en place d'un véritable système de suivi pourra permettre d'évaluer l'efficacité de la stratégie de pérennisation instaurée.

En effet, il est difficile, voire même impossible de prétendre avancer dans la pérennisation de gestion de la NAP Tsinjoriake sans un système de suivi de fonctionnalité et d'efficacité de son dispositif de gestion. C'est par rapport à cette condition de succès que le futur Comité d'Orientation et de Suivi trouve l'importance de son rôle dans notre système de gouvernance.

De plus, ce système de suivi devra pouvoir s'inscrire sur une période suffisamment longue et recourir à des approches prévisionnelles pour apporter les preuves d'efficacité recherchées. C'est finalement à cette condition, que l'ensemble de la démarche de pérennisation de gestion pourra trouver sa pleine justification et apporter la preuve de son succès.

*Prévision des moyens :*

Enfin, il est apparu fréquemment que l'assurance d'un financement suffisamment prolongé représentait une condition très importante pour la pérennité de la gestion d'une NAP. Ce financement auquel peut être utilement associée une certaine forme d'appui organisationnel et technique, doit être fourni pour des acteurs clés, du moins pendant la phase de lancement du processus de pérennisation de gestion, c'est-à-dire jusqu'à ce que le système de gestion soit fonctionnel ou même autonome.

### **III.5.2 Les opportunités**

Différentes opportunités peuvent influencer favorablement sur le développement du processus de pérennisation de gestion de Tsinjoriake. Une stratégie rationnelle de pérennisation de gestion cherche toujours à exploiter les opportunités qui se présentent au cours du processus.

Les résultats de notre évaluation rapide nous ont permis de mettre en exergue quelques opportunités à considérer pour notre stratégie de pérennisation de gestion.

D'ordre physique :

- L'ensemble des sites touristiques à l'intérieur de Tsinjoriake pourrait constituer un pack écotouristique attrayant pour les visiteurs de différents horizons.

- La proximité de Tsinjoriake par rapport à la ville de Tuléar est un avantage en termes d'accessibilité.
- Quelques sites au niveau de la NAP Tsinjoriake sont directement exploitables.

D'ordre organisationnel :

- Des structures existent déjà jusqu'au niveau des Fokontany.
- Une plateforme informelle des opérateurs économique au niveau du site commence à s'organiser pour contribuer à l'aménagement du site (cas de la réhabilitation commune de la route vers St Augustin)
- Les PTFs commencent vraiment à s'organiser dans la coordination de leurs interventions.

D'ordre financier :

- La présence de divers organismes d'appui œuvrant dans le développement socio-économique (promotion des AGR, renforcement de capacité, ...)
- Éventuelle contribution significative du projet PIC à partir de 2015

D'ordre technique :

- Des études sur différents domaines sont disponibles au niveau des PTFs et n'attendent qu'être exploitées.
- Un réseau de consultants de diverses spécialités travaille étroitement avec le PTF promoteur.

### **III.6 Le processus vers la pérennisation de gestion**

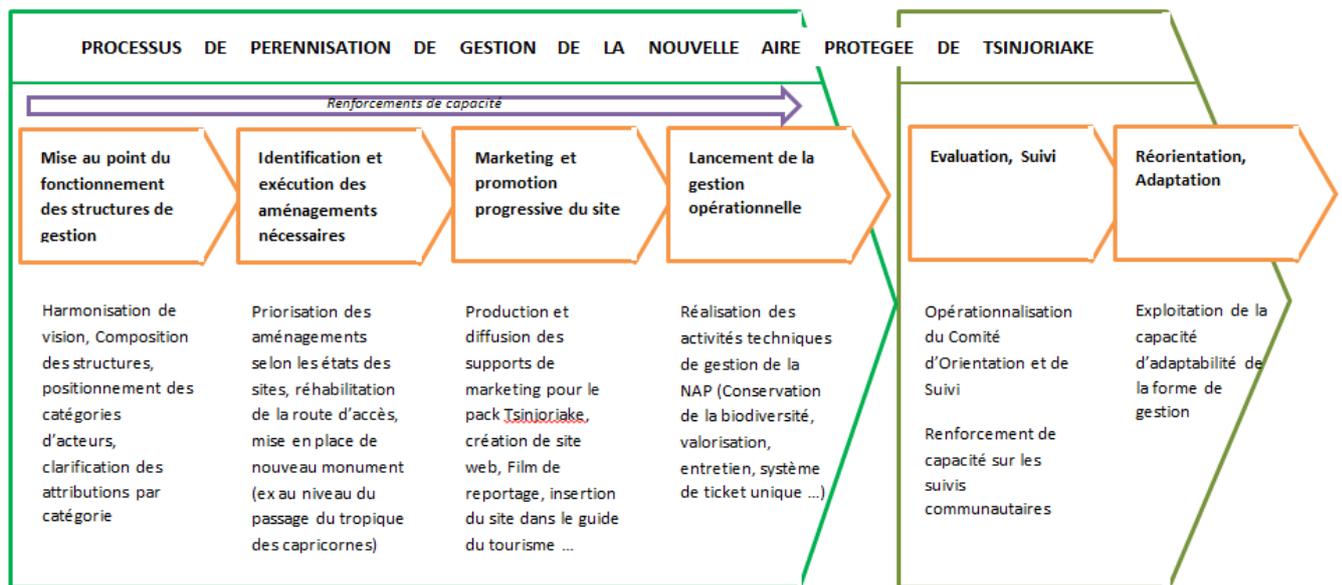
Faut-il encore rappeler que la pérennisation de gestion est un processus continu, le long duquel jalonnent des obstacles et se présentent des opportunités.

*Ainsi la stratégie de pérennisation de gestion de la Nouvelle Aire Protégée de Tsinjoriake se résume par la recherche de satisfaction des critères de qualification de gestion pérenne cités plus haut, tout en essayant de se préparer par rapport aux obstacles et d'exploiter les opportunités qui se présentent, et ceci pour soutenir une structure de gestion fonctionnelle et efficace.*

Un aspect stratégique d'approche pour la pérennisation de la gestion de la NAP Tsinjoriake nous impose à tracer les étapes suivantes à titre d'orientation par rapport au processus.

## Processus d'investigation vers la pérennisation de gestion de la NAP Tsinjoriake

- Mise au point du fonctionnement des structures de gestion (Harmonisation de vision, Composition des structures, positionnement des catégories d'acteurs, clarification des attributions par catégorie)
- Identification et exécution des aménagements nécessaires pour chaque site
- Marketing et promotion progressif du site
- Lancement de la gestion opérationnelle (réalisation des activités techniques de gestion de la NAP, système de ticket unique ...)
- Suivi, renforcements de capacité, réorientation et adaptation ...



**Figure 8 :** Processus de pérennisation de la gestion de la Nouvelle Aire Protégée Tsinjoriake

Par rapport à la situation actuelle, les quatre étapes dans le premier bloc ont été déjà plus ou moins entamées, sans vraiment considérer l'ordre chronologique normal. A titre d'exemple, on peut citer le cas du lancement de la promotion avec quelques supports médiatiques alors que le niveau d'aménagement des sites est loin d'être satisfaisant en terme de norme minimum exigible, des vagues de réclamations des touristes ont été alors enregistrées au niveau de l'ORTu. Plus loin, le risque de la diffusion d'une mauvaise réputation est à éviter pour pouvoir se projeter dans la promotion du site. Des manifestations de la phase de la gestion opérationnelle ont été aussi identifiées notamment sur la valorisation des sites, dont au niveau de la grotte Binakely, où un système de ticket a été déjà adopté alors que le système de suivi des recettes reste encore mal défini.

Cependant, dans la situation actuelle, plus d'effort doit être focalisé sur la mise au point du fonctionnement des structures de gestion afin qu'on puisse aborder aisément les autres étapes du processus de pérennisation de gestion.

## Partie IV CONCLUSION

La situation de la gestion actuelle de la Nouvelle Aire Protégée reste toujours au stade de démarrage malgré les différents appuis qui ont été fournis. Dans le cadre d'un programme de relance d'une forme de gestion pérenne pour cette NAP, et aussi au vue des études antérieures qui ont été déjà menées, la présente prestation voudrait apporter un format de stratégie qui cible les points faibles de la gestion actuelle vers une vision de pérennisation cadrée dans un processus d'investigation pragmatique.

En effet, cette stratégie propose qu'il est question de satisfaire les critères de qualification de gestion pérenne tout en créant les conditions d'un véritable fonctionnement des structures de gestion implique l'Etat, la société civile et le secteur privé, et ceci dans la mise en œuvre des activités opérationnelles dictées par le processus de pérennisation (cf. Figure 8). La situation actuelle révèle que les interventions des différents catégories d'acteurs restent dispersées et faiblement capable de relever un défi de redressement.

Par ailleurs, notre proposition de stratégie voudrait mettre en exergue l'importance de la mise à disposition des moyens et ceci à travers la mobilisation des ressources auprès des bailleurs de fonds et PTFs intervenants dans le site tout en essayant d'harmoniser leurs procédures d'approche en créant une plateforme formelle qui devra posséder une planification commune vers la vision de pérennisation de gestion de la NAP Tsinjoriake. Le positionnement des acteurs par rapport au programme d'action cadré par le processus d'investigation seront définis consensuellement au niveau ce plateforme.

En termes de priorisation par rapport aux orientations stratégiques, l'amélioration de la gouvernance et l'efficacité des aspects organisationnels au niveau des structures clés, et l'intensification des efforts de mobilisation que nous avons déjà initiée auprès de ces acteurs méritent d'être aborder d'urgence en premier lieu.

Enfin, la structure de gestion actuelle mérite d'être arrangée par rapport à la catégorisation des acteurs qu'on a développé. TAMIA et le COE ont proposé l'adoption de la cogestion comme type de gouvernance, qui pourra être conjointe avec un autre Co gestionnaire pour combler les compétences de TAMIA comme acteur clé, et aussi la possibilité de cogestion collaborative avec FILONGOA pour une meilleure représentation de TAMIA vis-à-vis de ses interlocuteurs.

Une des recommandations fortes à la suite de la validation de la présente stratégie a été l'élaboration des cahiers de charge des différents acteurs impliqués dans la structure de cogestion, ainsi que l'établissement du contrat de délégation entre le Ministère en charge des Forêts et les co gestionnaires, et ceci afin de mieux gérer le temps imparti vers la création définitive de la NAP Tsinjoriake.

Voulant être la plus participative possible, malgré le temps imparti très limité, l'élaboration de la présente stratégie fait suite à de multiples consultations menées auprès des représentants de la société civile, des représentants du secteur privé, ainsi que des représentants des services étatiques et collectivités décentralisées.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

Dr RAMIARISON Claudine – Consultante PGME, Plan de Sauvegarde Sociale et Environnementale de la Nouvelle Aire Protégée TSINJORIAKE, Mars 2012, 58 p

ONE; FANAFAOZANA NY BOKIN'ANDRAIKITRA ARA-TONTOLO IAINANA, DRAFI-PIHAHIANA ARA-TSOSIALY SY ARA-TONTOLO IAINANA NY FARITRA AROVANA VAOVAO "TSINJORIAKE", Faritra ATSIMO-ANDREFANANA, ONE/MO/DOC/46; Avril 2013; 44 p

PGME-GIZ/ Madagascar ; Plan d'aménagement et de gestion de la Nouvelle Aire Protégée Communautaire Tsinjoriaka, Février 2010 - Mise à jour : Novembre 2012. 134 p

PGME-GIZ/ Madagascar ; Etude d'impact environnemental et social pour la mise en place définitive de la nouvelle aire protégée Tsinjoriake REGION ATSIMO ANDREFANA/ ASSOCIATION TAMIA, Novembre 2010 .64 p

PGME-GIZ, Règlement Intérieur du Comité d'orientation et de suivi de la nouvelle aire protégée de TSINJORIAKE Commune St Augustin et Betsinjaka, District TOLIARA II, Région Atsimo Andrefana, Avril 2013

PGME-GIZ ; Procès – Verbal Réunion sur la révision des structures de gestion de la NAP Tsinjoriake ; mai 2010,

PGME-GIZ ; Procès – Verbal, Réunion de création du COS de la NAP Tsinjoriake, Avril ; 2012.

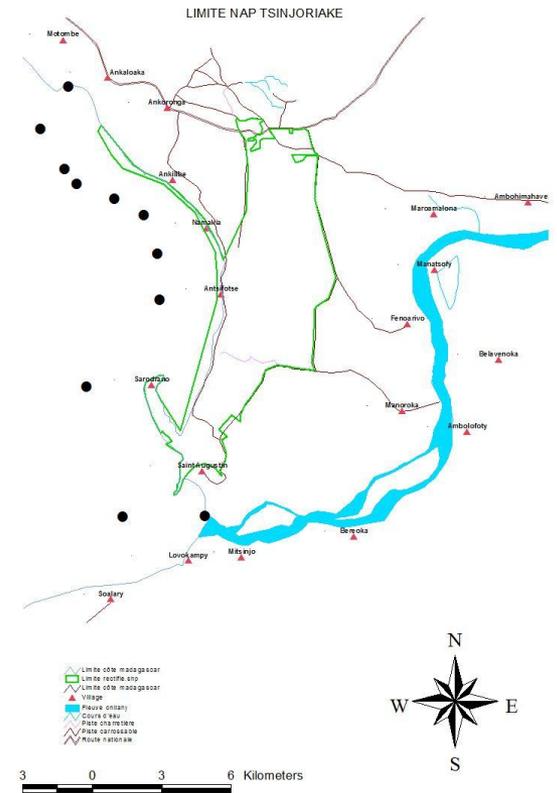
RABESON Daniel –RAOBIARILALA Tahirison, PGME- GIZ, Rapport de prestation sur la Capitalisation des acquis de l'association TAMIA en matière de gestion et d'organisation dans le cadre de la pérennisation de la gestion de la NAP, juin 2014, 88 p

RAZAFINTSALAMA Claudie, consultant PGME, Inventaire et analyse des financements et partenariats existants dans les domaines de l'environnement et du développement local et ciblant la Région Atsimo Andrefana, PGME-GIZ/ Madagascar, Janvier 2013, 24 p

TANANTSOA Jean Noël, consultant PGME, Rapport d'enquête pour l'élaboration du plan de sauvegarde sociale et environnementale de la nouvelle Aire protégée de Tsinjoriake, PGME-GIZ/ Madagascar, octobre 2011, 66 p

ANNEXE I : Restitution et validation avec TAMIA

**TATITRY NY PAIKADY MOMBA NY  
FITANTANANA MAHARITRA SY  
MAHOMBY NY FARITRA AROVANA  
TSINJORIAKE**



# Tanjona / Votoatiny

- Fanazavana ireo paikady sy fizarana ireo hevitra azo avy amin'ireo mpiara-miombon'antoka
- Fanangonana ireo sosokevitra sy fanamarihana avy amin'ny mpivory ho fanatsarana ny fitantanana maharitra ny faritra arovana
- Fankatoavana ny paik'ady hampaharetana ny fintantanana ny faritra arovana vaovao Tsinjoriake
- Fanombohana ny fampandraisana anjara ny rehetra amin'izany

Fomba nentina namolavolana ny  
paik'ady momba ny fitantanana  
maharitra sy mahomby ny **NAP**  
**Tsinjoriake**

**Ny zavatra hadihadiana :**  
Ny zavatra ho tanterahana  
manolona ny asa  
fampaharetana dia  
mifototra amin'ny  
fitantanana ny faritra  
arovana vaovao  
Tsinjoriake

**Izany hoe :** Ny zavatra  
ilàna fampaharetana izany  
dia ny fitantanana ny FAV  
Tsinjoriake



## Ny karazany :

Ny endriky ny Fitantanana dia tokony hijery ny :

- Ny vokatsoa ateraky ny asa fiarovana (***services apportés***)
- Ny tombotsoa mivantana mety ho azon'ny rehetra avy amin'ny fitantana (***biens fournis***)

- *Eo ihany koa ny fanamafisana ny fahaiza- manaon'ireo mpitantana sy ny mpisehatra rehetra*



**Topi-maso ny Fitantanana ankehitriny**

# Ny maha manan-danja ny fitantanana / La pertinence

Manana ny lanjany ny fitantanana raha :

Mamaly ny filan'ny olona sy mpisehatra manodidina  
: tombotsoa sy vokatra

Mifanaraka ny fomba fitantanana napetraka, ny  
fanasokajiana nofidiana ho an'ny Faritra arovana ,  
ny tanjona kendrena ary ny **enjeux** misy eo  
amin'ireo mpampiasa sy mpahazo tombotsoa  
amin'ny NAP

# Fihetezan'ny fitantanana ny NAP

Vokatra entiny : fitantanana maharitra ny harena voajanahary sy ny **asan'ny rohivoahary (service écologique)**

Tombotsoa aterany : Vola miditra avy amin'ny fizahan-tany (écotourisme) sy ny asa fampidiram-bola na AGR

NAP cat V : Manome fahalalahana amin'ny fampiasana ny faritra

NAP Tsinjoriaka : andalam-pamoahana ny didy hitsivolana farany fametrahana ara-panjakana ny NAP (*décret définitif*), mbola tsy hita tsara ny fiatraikany amin'ny mponina manodidina

Mety sy ilaina ny fitantanana satria mety hamaly ny filan'ny mponina ( *intéressante* )

# Ny fahombiazany/ Efficacité

Ny fahombiazana: azo refesina avy amin'ny tombotsoa mivatana entiny

- Tombotsoa mivantana azon'ireo sokajin'olona manodidina ny NAP amin'ny alalan'ny asa fampanandrosoana
- Ny tombotsoa mampiavaka ny toerana raha ampitahaina amin'ireo faritra arovana hafa

Ny fahombiazan'ny fitantanana ny NAP iray dia miankina amin'ny tombotsoa aterany ho an'ny olona mpampiasa sy ny monina manodidina azy

# Fahombiazan'ny fintantanana ny NAP Tsinjoriaka

- Tsy mbola ampy ny fandrisika na fandraisana andraikitry ny rehetra amin'ny fitantanana
- Ny vola miditra avy amin'ny fizahan-tany (écotourisme) dia mbola kely ary tsy afaka hamaly ny filan'ny mponina manodidina rehetra fa ampahany ihany
- Ny toerana fizahantany hafa eo akaiky dia mahasarika olona bebe kokoa mihoatra ny 70%.
- Mbola maro ny tsy mahafantatra an'i Tsinjoriake
- Mbola maro ny asa fanajariana tokony hatao
- Tsy tena mbola hita ny fahombiazan'ny NAP Tsinjoriaka

# Faharetan'ny fitantanana/ Viabilité

Mari-pandrefesan'ny faharetan'ny fitantanana

- Lafiny ekonomika : hatraiza ny asa fampandrosoana entiny
- Lafiny ara-bola : afaka mamaly ny filàna ara bolan'ny fitantanana ny vola miditra aminy
- Lafiny ara teknika : mirindra ny fitantanana ataon'ny mpitantana , misy ny fanatanterahana ny fandaharan'asa voasoratra ao amin' ireo boky fitantanana isan-karazany

# Manao ahoana ary ny faharetan'ny fitantanana ny NAP Tsinjoriaka ankehitriny

Lafiny ekonomika : efa misy manomboka ireo tetik'asa fampandroaoana manodidina ny NAP.

Lafiny ara bola : ny loharanom-bola avy amin'ny fizahantany dia tsy mbola afaka hamaly ny filana rehetra arabolana'ny fitantanana ny NAP

Lafiny teknika : efa misy ireo fitaovana sy boky fitantanana fa tsy tena mbola nampiharina , ampahany no tanteraka

# Ny Fampandehana ny fitantanana / Fonctionnalité

- fifanarahana amin'ny zava misy any an-toerana araky ny fomba fitantanana
- Ampy ny fahaiza-manaon'ny mpitantana sy ireo sampana ao aminy
- Rafi-pandaminana eo amin' ireo mpitantana sy mpahazo tombotsoa @ fitondrana tsara tantana
- Ny fahafenoan'ireo fepetra ireo no antoka afaka manosika ny fanatanterahana ny asa voafaritra ho an'ny fitantanana.

# Mandeha ve ny fitantanana ny NAP Tsinjoriaka

Mila atao mazava ny endriky ny fitantanana :  
fifanarahana amin'ny AF , ny rafitra mitantana

Mila hamafisina na amboarina ny rafi-pitantanana  
misy isaky ny ambaratonga : vovonana, sampana

Mila hamafisina ny fanentanana sy famporisihana  
ny rehetra amin'ny fandraisana andraikitra  
@fitantanana maharitra efa natao teo aloha :  
sampana , mpiombon'antoka tsy miankina, ny  
tantsoroka PTF

# Fahaizana manatanteraka ny asa

## Son effcience

- Azo refesina amin'ny fifandanjan'ny vola lany nampiasaina sy ny vokatra azo
- Tokony ho jerena akaiky io maridrefy io ho an'ny fitantanana NAP ataon'ny VOI noho izy ireo tsy manana loharanom-bola maharitra sy ny asa miandry azy ireo

# Fahaizana manatanteraka ny asa

## Efficiencie de gestion

- Raha ny zava-misy ankehitriny dia betsaka lavitra ny vola nampiasaina sy ny asa efa natao noho ny fiantraikany na vokatra azo
- Ny fiaraha-miasa sy fivondronan'ny PTF amin'ny fampandrosoana ny fizahan-tany ao Tsinjoriaka dia isan'ny tombony hahafahana mikendry ny fahaiza-manatanteraka
- (N.B : NAP communautaire # NAP avec ONG promoteur)

# Fankatoavana ny Fitantanana / Son acceptabilité

- Ara-tsosialy
- Ara- tontolo iainana
- Ara- koltoraly.

Faneken'ny mponina manodidina ny fitantanana na dia eo aza ny fihenana'ny fahafahana mampiasa vokatra avy amin'ny fitsipika mifehy ny fitantanana.

Tsara raha mazava ao amin'ny PSSE ny fepetra takian'ny mponina ahafahany mandray sy manaiky ny fitantanana ny NAP.

Ny fitantanana maharitra dia miankina amin'ny fanekena na fandraisan'ny olona eny ifotony ny fitantanana.

# Fankatoavan'ny mponina ny fitantanana ny NAP Tsinjoriaka

- Ny tambiny avy amin'ny fampihenana ny fahafahana mampiasa malalaka ny harena voajanahary dia mbola tsy taratra mivantana amin'ny PAPs, ( fanamarihana azo avy amin'ny groupe « Mba Izay »)
- Fanamarihan'ny sampana amin'ny tsy fifandanjan'ny asa fampandrosoana efa naroson'ireo tantsoroka
- Misy ny olana ara-pifandraisana eo amin'ny samy sampana tsy ahafahana mandrindra ny fizarana tombotsoa

# Fampifanarahana / Son adaptabilité

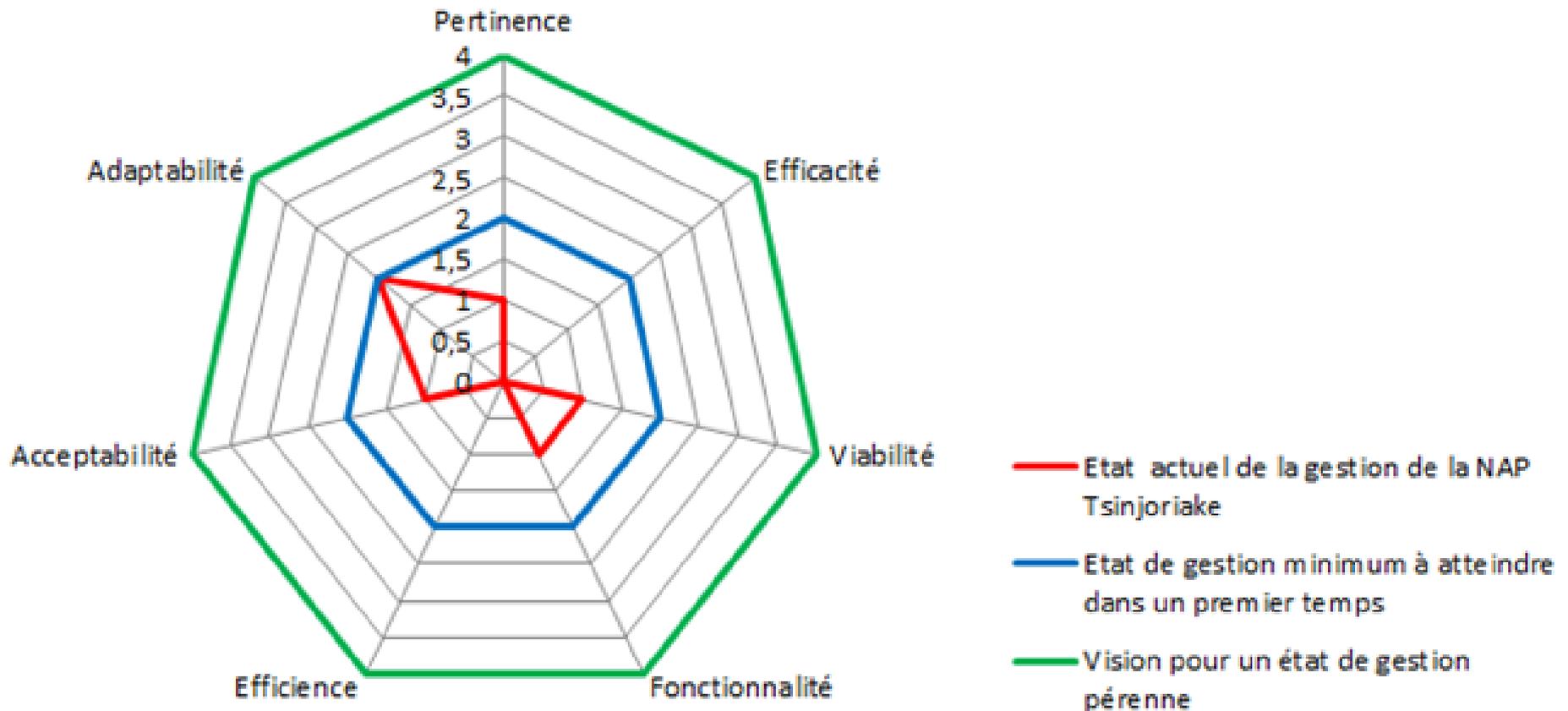
- Tokony hifanaraka amin'ny zava-misy ny fitantanana apetraka ary afaka miova arakaraka ny fivoarana misy eto Madagasikara
- Ilaina ny Fampifanarahana ny fitantanana amin'ny zava-misy ary ny endriky ny fitantanana amin'izany dia tokony ho malefaka hahafahana mampifanaraka azy @izay jery vaovao

# Fampifanarahana / Adaptabilité

Ny fiovaovan'ny tompon'andraikitra eo amin'ny servisy teknika sy ny ONG mpanome tantsoroka dia manimba ny fampandehana ny fitantanana ny NAP

- Ny servisy na ONG tsirairay dia tokony hametraka paikady mazava ho fanarahana ny asa fitantanana ny faritra arovana
- Tsy maintsy hamafisin'ny rehetra ny fifandraisana sy ny fizarana vaovao
- Ireo traik'efa nahomby dia tokony apetraka ao anatin'ny paikadim-pitantanana

# Ny endriky ny fitantanana ny NAP Tsinjoriake ankehitriny



# Fanontaniana - Valiny

Ny paikady fampaharetana ny asa fitantanana ny NAP dia mila mametraka maridrefy afaka hijerena :

- Ny mahamety ny fitantanana (Pertinence )
- Fahombiazan'ny fitantanana (efficacité )
- Faharetana'ny asa fitantanana (viabilité )
- Fampifanarahana ny fitantanana amin'ny zava-misy (adaptabilité )
- Fampandehanana ny asa fitantanana (fonctionnalité )
- Faneken'ny mponina sy ireo mpisehatra eny ifotony ny fitantanana (acceptabilité)
- Fahaiza-manatanteraka ny asa (efficience)

miomana amin'izay fepetra raisina raha misy ny olana  
Mitrandraka sy mampiasa ireo tombosoa azo araraotina  
hanatsarana sy hampahomby ny fitantanana

# Fitsinjarana sy toerana misy ny mpisehatra na acteurs

Ny fametrahana ny dingana ho an'ny fitantanana maharitra ny NAP dia mitaky fanazavana :

- Ny andraikitra sy izay toerana iasan'ny mpisehatra tsirairay
- Ireo fomba heverin'ny mpisehatra tsirairay hampandehana ny rafi-pitantanana

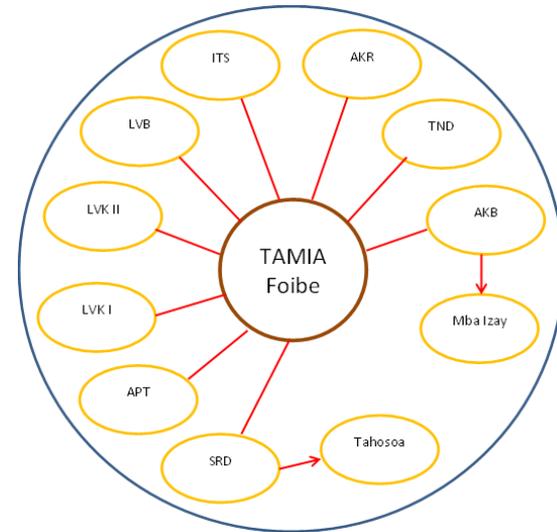
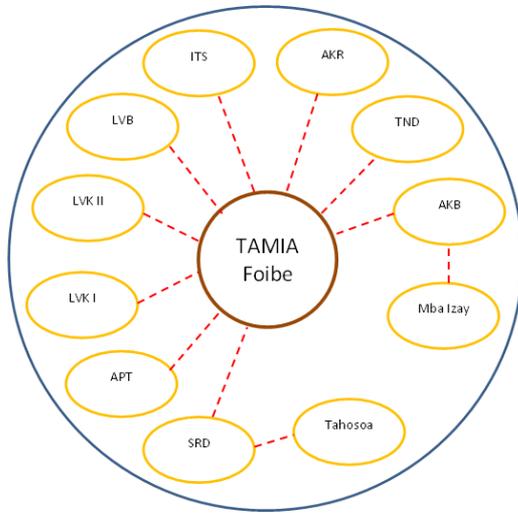


# Fanasokajiana ireo mpandray anjara amin'ny fitantanana ny NAP Tsinjoriake

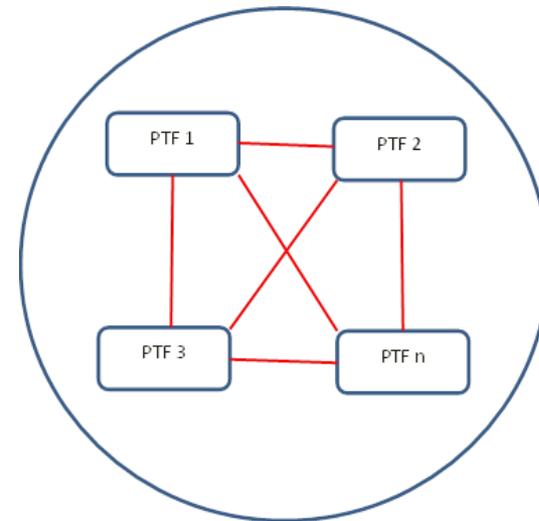
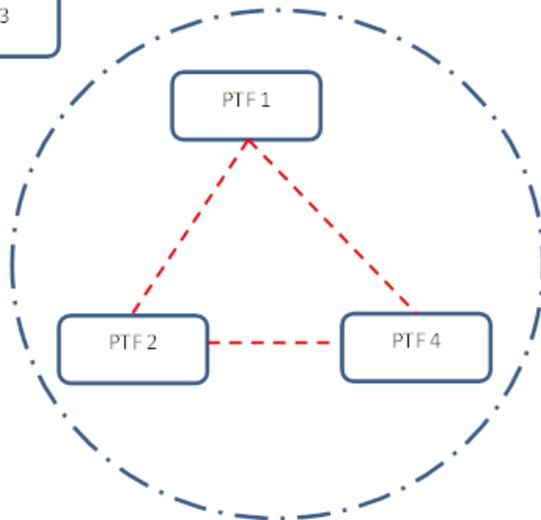
|                        | Fiarahamonim-pirenena | Fanjakana  | Mpisehatra tsy miankina  |
|------------------------|-----------------------|--|--------------------------|
| Mpisehatra mivantana   | Association TAMIA     | DREEF  | Les opérateurs hôteliers |
| Mpisehatra mpanampy I  | PTFs                  | Dir Tour et les communes de St Augustin et de Betsinjaka | ORTu                     |
| Mpisehatra mpanampy II | FILONGOA              | Région District de Tuléar II                             |                          |



# Fanarenana tokony atao amin'ny rafitra isan-tsokajiny



PTF 3



# Antoky ny fitantanana maharitra

- Mila fantatra ny antony mahatonga ny mpisehatra hiroso amin'ny fitantanana maharitra
- Paik'ady hampandehanana ny asa : fampanraisana anjara ny rehetra amin'ny fanatanterahana ny fitantanana
- Tsara ho fantatra ny antony mandrisika ny mpitantana sy mpisehatra rehetra hanatsara ny fitantanana
- Mila jerena koa ireo antony hafa mahatonga ny mpandray anjara hanohana na hisakana ny fametrahana na ny fitantanana ny NAP



# Ny tombotsoa mandrisika na manosika ny olona hitantanana ny NAP : CTD, PTF

|     | Enjeux   | Observations |
|-----|--|--------------|
| CTD | NAP dia mety ho fitaovana iray ahafahan'ny mpitondra manitatra ny fahefany amin'ny mpisehatra manodidina ny faritra arovana sy ireo olona nahazo tombotsoa tamin'ny fampandrosoana ny faritra. |              |
| PTF | Fanomezan-danja ny tan-tsoroka entiny sy ny fahalalana nampitainy, ny fomba fiasa, ny fankasitrahana ny zavatra vita teo amin'ny faritra.  |              |

## Ny tombotsoa mandrisika na manosika ny olona hitantanana ny NAP : Fifandraisan'ny mpisehatra rehetra

|                    | Enjeux   | Observations   |
|--------------------|--|--|
| Mpisehatra rehetra | Ny fahombiazan'ny Tsinjoriaka dia fomba iray ahafahana manatsara ny fifandraisan'ny mpisehatra rehetra , ahafahana manatsarany rafitra mpitantanana sy ny torana hisy ireo mpisehatra rehetra. |  |
| DREEF et TAMIA     | Ohatra @ antoky ny fifanarahana @ mpisehatra dia ny fitadiavan' ny Fanjakana hanaovana fifanarahana famindrampitantana @ TAMIA (fitantanana eny ifotony)                                       | Fametrahana fifampitokisana eo @ mpitondra sy ny olona eny ifotony |

# Ny tombotsoa mandrisika na manosika ny olona hitantanana ny NAP : CTD, PTF

|   | Antoka mahomby  | Antoka miteraka olana   |
|---|---|---|
| TAMIA sy ny mpisehatra @ fandraisana mpizaha tany | Ny vola entin'ny fizahan-tany sy ny fampandrosoana ny fari-piainan'ny olona eny ifotony (AGR) | Fitsitonganan'ny torana misy azy @ fanenana ny fampiasany ny vokatra ao @ NAP na koa @ fametrahana fitsipika tsy mety |

# Ny tombotsoa mandrisika na manosika ny olona hitantanana ny NAP : Fifandraisan'ny mpisehatra rehetra

|                  | Antoka   | Fanamarihana                      |
|------------------|--|-----------------------------------|
| Rafitra mpanampy | Tsy maintsy mahatratra ny tanjona mifanaraka @ drafitr'asa ny isantaona izy ireo | Fampahafantarana ny ONG tsirairay |

# Olana sy sakana



# Sakana ara-tontolo iainana

- Sakana ara-politika  
(fifandraisana eo @ TAMIA et CR St Augustin, fanovan-toerana tompon'andraikitra)
- Sakana ara-pitantanana sy mifanaraka @ lalàna  
(fe-potoana fohy sisa ny faharetan'ny didim-pitondrana manam-petra fiarovana ny NAP: arrêté temporaire mankany @ décret définitif)
- Sakana koltoralay sy ara-piaraha-monina  
(Fifandrafian'ny samihafa fiaviana manapotika ny foto-drafitr'asa)
- Sakana ara-bola  
(fahantrana)
- Sakana eo @ lafiny teknika  
(PAG fitaovana tena ilain'ny teknisina fa sarotra ho azo ho an'ny olon-tsotra)

# Ny antoky ny fahombiazana sy izay mety hahitana tombon-tsoa

Ny fahombiazan'ny fametrahana ny fitantanana maharitra dia miankina @

- Lavin-javatra iankinan'ny fahombiazana (les conditions de succès)
- Lavin-javatra manampy amin'ny fandrosoana (les opportunités).



# Lafin-javatra iankinan'ny fahombiazana

- Fametrahana rafi-pitantanana mandeha tsara
- fanentanana ny mpisehatra isan-tsokajiny @ maha-zava-dehibe ny fitantanana maharitra ny NAP sy ny voka-tsoa mety ho azo @izany
- Ny fitrandrahana ireo tomban'ezaka mahakasika ny rafi-pitantanana sy ny fitantanana
- Fitsinjovana sahady ny zavatra ilaina sy mila entina

# Lafin-javatra mampandroso

## Lafiny araky ny foto-drafitr'asa:

- Ny foto-drafitr'asa momba ny zaha tany ao @ NAP Tsinjoriake dia afaka haroso @ mpizahan-tany manerana izao tontolo izao
- Akaiky an'i Toliara ny NAP: tombony ho an'ny fahafahaa mitsidika ny NAP.
- Misy toerana efa tonga dia azo aseho ny mpizaha tany.

## Lafi-pandaminana:

- Efa misy rafitra mitsangana hatrany @ Fokontany.
- Ny mpisehatra ara-ekonomika dia efa nivondrona @ rafitra iray hanampiana @ fanajariana ny toerana (lalana mankany St Augustin)

# Lafin-javatra mampandroso

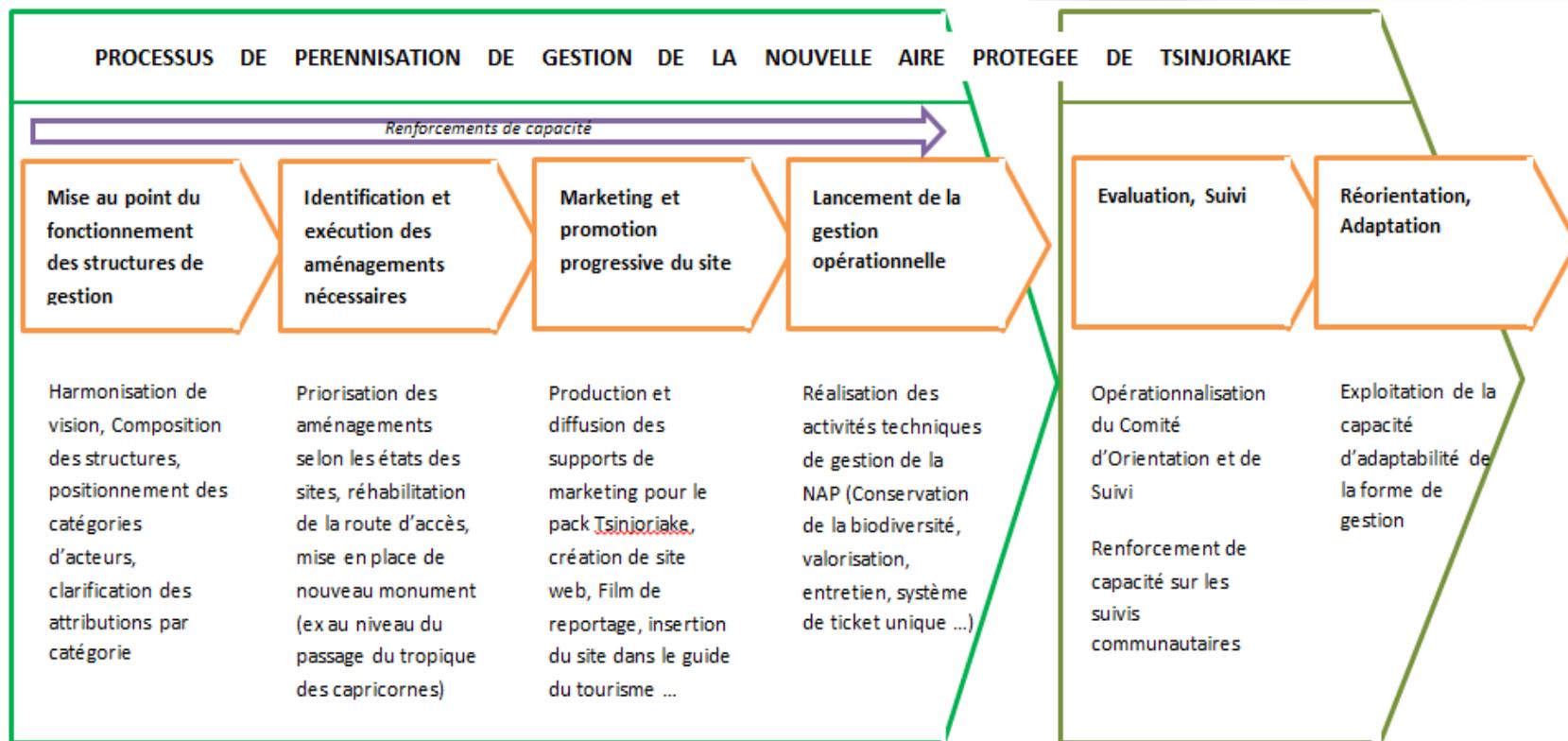
## Lafiny ara-bola:

- Fisian'ny mpisehatra afaka manome fanampiana ho an'ny fampandrosoana (promotion des AGR, renforcement de capacité, ...)
- Fisian'ny PIC teo an-toerana nanomboka ny 2015

## Lafiny ara-teknika:

- Maro ny fikarohana efa nataon'ireo mpisehatra mpanampy
- Misy manam-pahaizana maro miara-miasa @ ireo mpisehatra ireo

# Lalana mankany @ fitantanana maharitra



Ny paikady fampaharetana ny asa fitantanana ny NAP dia mila

mametraka maridrefy afaka hijerena :

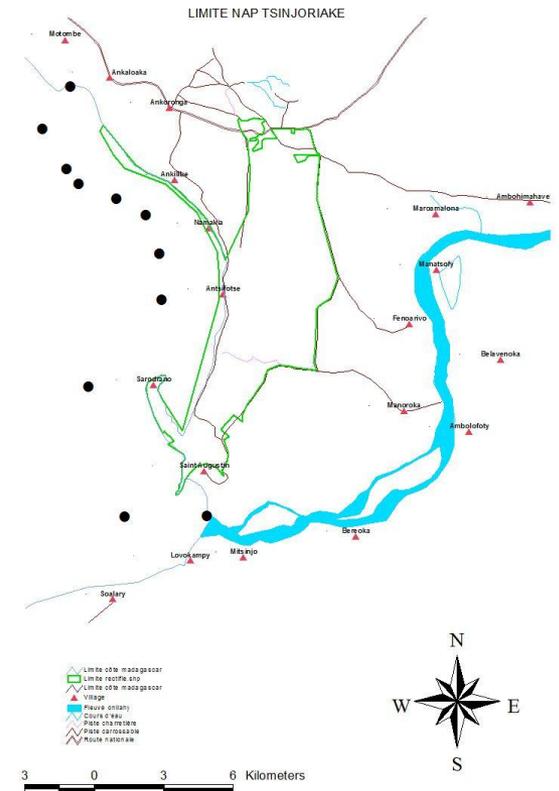
- Ny mahamety ny fitantanana (Pertinence )
- Fahombiazan'ny fitantanana (efficacité )
- Faharetana'ny asa fitantanana (viabilité )
- Fampifanarahana ny fitantanana amin'ny zava-misy (adaptabilité )
- Fampandehanana ny asa fitantanana (fonctionnalité )
- Faneken'ny mponina sy ireo mpisehatra eny ifotony ny fitantanana (acceptabilité)
- Fahaiza-manatanteraka ny asa (efficience)

## Fehin'ny paik'ady



Mijery ny fepetra tokony ho raisiana amin'izay olona mety hitranga amin'ny fitantanana,  
Mijery ny fomba mety hitrandrahana sy hampiasana ireo zava-misy azo araraotina hanatsarana sy hampahomby ny fitantanana

# Séance de restitution et de validation



## Stratégie de pérennisation de la gestion de la Nouvelle Aire Protégée de Tsinjoriake

# Objectifs de la restitution

- Présentation de la stratégie et partage d'information auprès des différentes parties prenantes
- Collecte des commentaires, des suggestions et de remarques auprès de ces acteurs
- Validation de la stratégie de pérennisation de gestion
- Démarrage d'une mobilisation d'ensemble pour la relance de la pérennisation de gestion de Tsinjoriake

# Stratégie ?



Approche utilisée pour  
l'élaboration de la stratégie de  
pérennisation de **gestion de la NAP**  
**Tsinjoriake**

## L'objet :

Les actions de notre entreprise de pérennisation s'appliqueront sur la gestion de la NAP Tsinjoriake,

en d'autre terme, notre objet de pérennisation est constitué par

***la gestion de la NAP***



**Sa nature :**

Le concept de gestion comporte à la fois de ***services apportés, des biens fournis***

et des ***renforcements de capacité des acteurs.***



# Situation de la gestion actuelle

# La pertinence

Réponds aux besoins des différents acteurs auxquelles les services apportés et les biens fournis sont principalement destinés.

Cette qualité rend compte de l'adéquation entre la modalité de gestion proposée (donc dépendant aussi de la catégorie de la NAP) ainsi que les objectifs assignés , et les enjeux des différents catégories d'acteurs directement concernés.

# Pertinence de la gestion de la NAP

Services apportés : gestion durable des ressources naturelles et des services écologiques

Biens fournis : Utilisation directe des ressources (NAP cat V : Possibilité d'utilisations plus élargie), recette de l'écotourisme et apports de développement des AGR

Situation actuelle : en cours de lancement, donc peu d'impact (ou pertinence non ressentie)

Pertinence projetée : intéressante

# Son efficacité

Mesurer à partir des retombés directs attendus (et service rendus) à la suite d'une gestion efficace.

Cette qualité concerne autant

- le bénéfice qu'en retirent les catégories d'acteurs au regard des autres activités de développement
- que l'avantage pris par la NAP Tsinjoriake par rapport aux autres sites.

L'efficacité de la gestion de la NAP conditionne directement l'intérêt et/ou la motivation que les différents acteurs porteront à sa pérennisation. (Relatif aux enjeux des acteurs aussi)

# Efficacité de la gestion de la NAP

La motivation des acteurs reste insuffisante.

Les retombés économique de l'écotourisme sont imperceptibles pour la majorité des communautés gestionnaires (gestion compartimentée)

Les autres sites (ex Ifaty) attire plus de 70% des touristes, Tsinjoriake reste mal connu. Les travaux d'aménagement nécessaires laissent à désirer.

Conclusion : Peu d'efficacité.

# la viabilité

se détermine

- en termes économiques (en tant que projet de développement s'intégrant durablement dans les circuits socio- économiques existants),
- en termes financiers (capacité des activités de valorisation de couvrir au moins les charges de gestion dans un premier temps)
- et en termes techniques (au regard du degré d'organisation des acteurs gestionnaires dans la réalisation des activités techniques pour le maintien du site et ceci en se référant aux documents techniques de gestion à disposition).

# Viabilité de la gestion de la NAP

En terme économique : Existence des démarrage des projet de développement.

En terme financier : les recettes de l'écotourisme est loin d'être satisfaisantes pour couvrir les charges de gestion.

En terme technique : Existence des documents techniques de gestion, mais peu exploités.

# sa fonctionnalité

dépend

- du niveau d'adaptabilité de la modalité de gestion choisie
- de la capacité des acteurs gestionnaires
- de l'organisation des différentes catégories d'acteurs dans le système de gouvernance proposé

La fonctionnalité de la gestion est un critère qui conditionne **l'opérationnalisation des activités** planifiées pour le processus de pérennisation.

# Fonctionnalité de la gestion du NAP

La modalité de gestion reste à clarifier (type de gestion choisi, contrat avec AF ...)

L'organisation des acteurs à différents niveaux et pour les différentes catégories mérite d'être restructurée à fond.

Une mobilisation pour chaque catégorie d'acteurs a été entamée lors de notre mission (ex : sampana, Opérateur privé, PTF ...) et mérite d'être intensifiée.

## **Son efficience**

se traduit par la recherche du meilleur rapport ressources utilisées / résultats obtenus.

Ce critère est très important en tenant compte de l'insuffisance de moyens dans le cadre de la gestion communautaire des aires protégées et l'envergure des activités à entreprendre dans la gestion.

# Efficiencia de gestión

Par rapport à la situation actuelle, le volume des ressources utilisés reste largement supérieur aux impacts ou résultats obtenus (à voir par rapport à la date du début des appuis)

Le regroupement des appuis des PTF dans la phase de lancement actuel de la promotion de l'écotourisme de Tsinjoriake constituera une opportunité/avantage si on arrive à veiller à l'efficiencia de gestión.

(N.B : NAP communautaire # NAP avec ONG promoteur)

# Son acceptabilité

- Sur le plan social,
- environnementale
- et culturelle.

Cette qualité rend compte de la satisfaction de la population locale par rapport la gestion de la NAP, ainsi qu'aux contraintes et restriction engendrés par les règles de gestion. A cet effet, la portée de la PSSE est à voir pour mieux apprécier ce critère d'acceptabilité.

La pérennité de la gestion pourra être en danger si des manifestations de rejet de la collectivité commencent à se faire sentir.

# **Acceptabilité de la population par rapport à la gestion de la NAP**

La compensation de la restriction par rapport à l'accès à la ressource n'est pas perceptible pour les PAPS (appréciation des projets de sauvegarde au niveau de « Mba Izay »)

Réclamation des Sampana par rapport à l'inéquitabilité de la répartition des appuis  
(problème de communication)

## **Son adaptabilité**

En relation avec la forme de gestion, il nous renseigne sur sa capacité à évoluer dans un contexte très changeant à Madagascar.

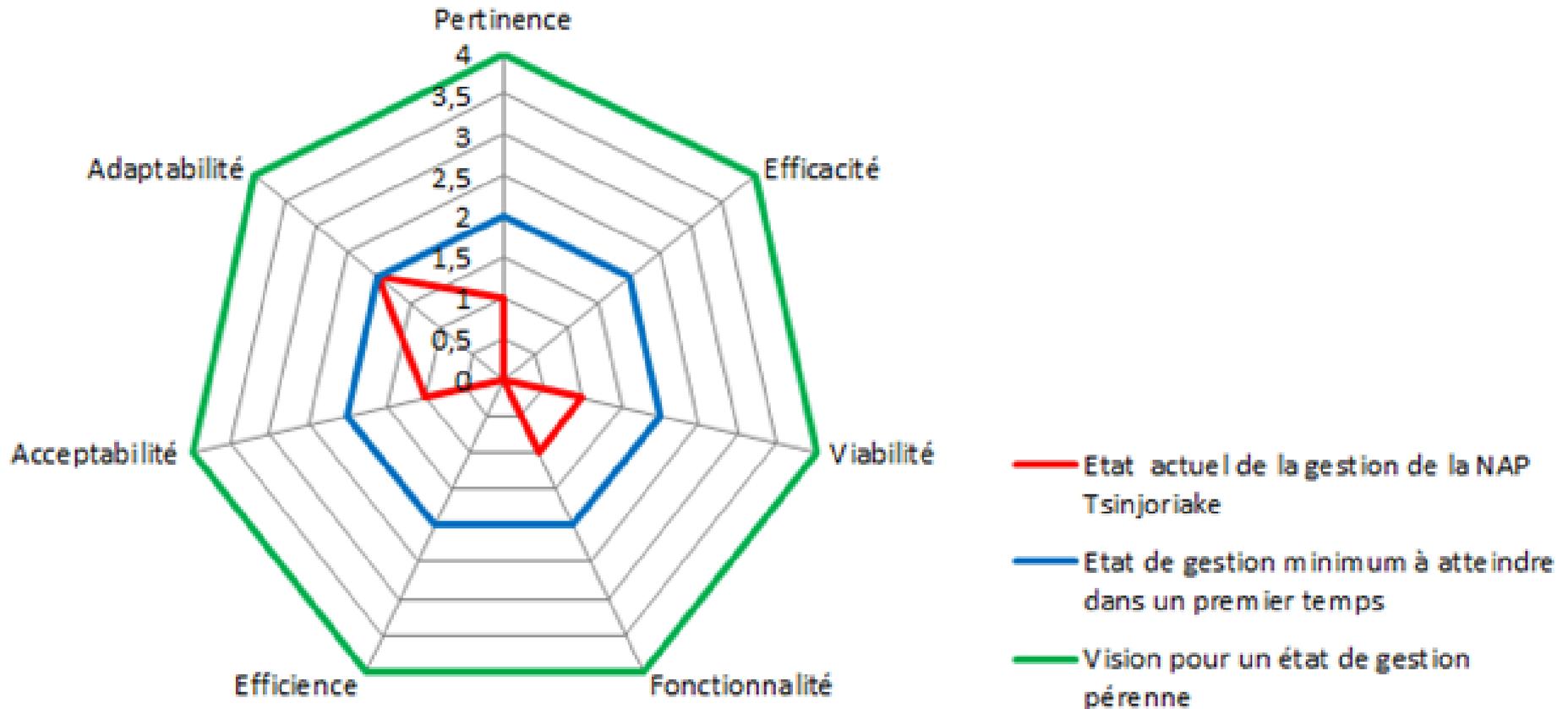
Des adaptations et des nouvelles orientations sont souvent nécessaires, mais il faut être sûr que la forme de gestion possède une souplesse pour y évoluer, et pourra être une gestion adaptative.

# Adaptabilité

Les changements fréquents au sein des responsables des institutions d'appui et d'encadrement ont fragilisé le processus de développement de la gestion.

- Chaque institution devra instaurer des stratégies de continuité par rapport au suivi des activités de gestion au sein de la NAP.
- Le renforcement de la communication à tous les niveaux est impératif
- L'exploitation des acquis et expériences des ces années de tâtonnement doit être intégrer dans la conception de la gestion actuelle.

# Etat actuel de la gestion de la NAP Tsinjoriake



# Questions - Réponses

Ainsi la stratégie de pérennisation de gestion de la Nouvelle Aire Protégée de Tsinjoriake se résume par la recherche de satisfaction des critères de qualification de gestion pérenne cités plus haut, tout en essayant de se préparer par rapport aux obstacles et d'exploiter les opportunités qui se présentent, et ceci pour soutenir une structure de gestion fonctionnelle et efficace.

# Catégories et positionnement des acteurs

Pourquoi ?

Car la conduite du processus de pérennisation nécessite une clarification des rôles joués par les différents catégories d'acteurs et d'en déduire les positionnements que ces dernières devront adopter pour une fonctionnalité fluide de la structure de gestion



# Les catégories d'acteurs

## **Acteurs clés (ou centraux) :**

en mesure d'influer significativement la gestion de la NAP, du fait de leurs compétences, de leur savoir, de leur pouvoir et de leur proximité de la ressource.

## **Acteurs primaires :**

qui sont directement concernés par la gestion de la NAP, soit comme bénéficiaires, soit comme groupes qui souhaitent accroître leur pouvoir ou leur visibilité.

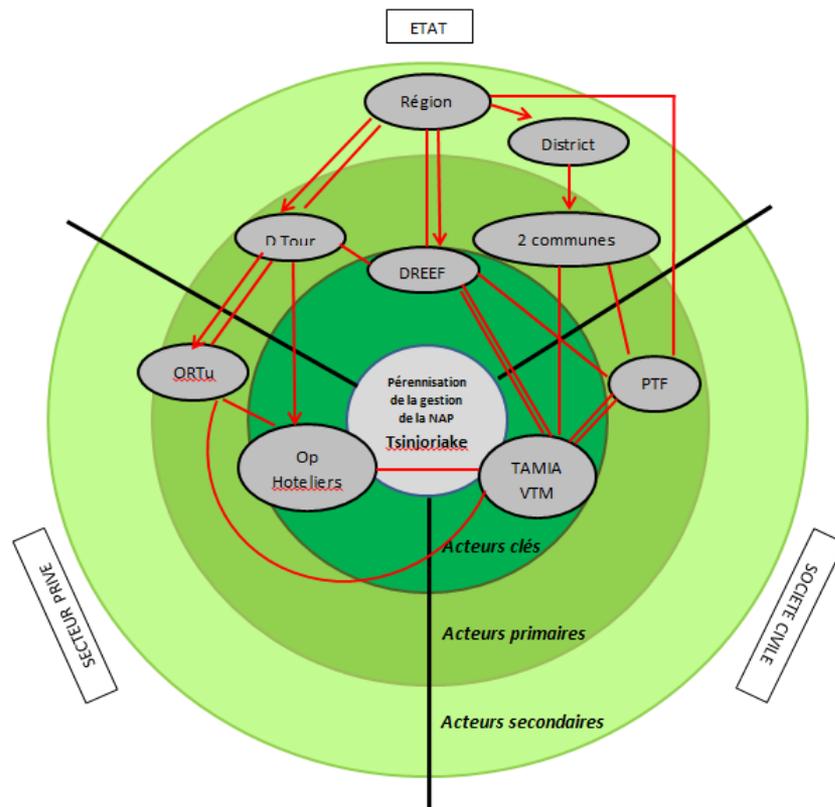
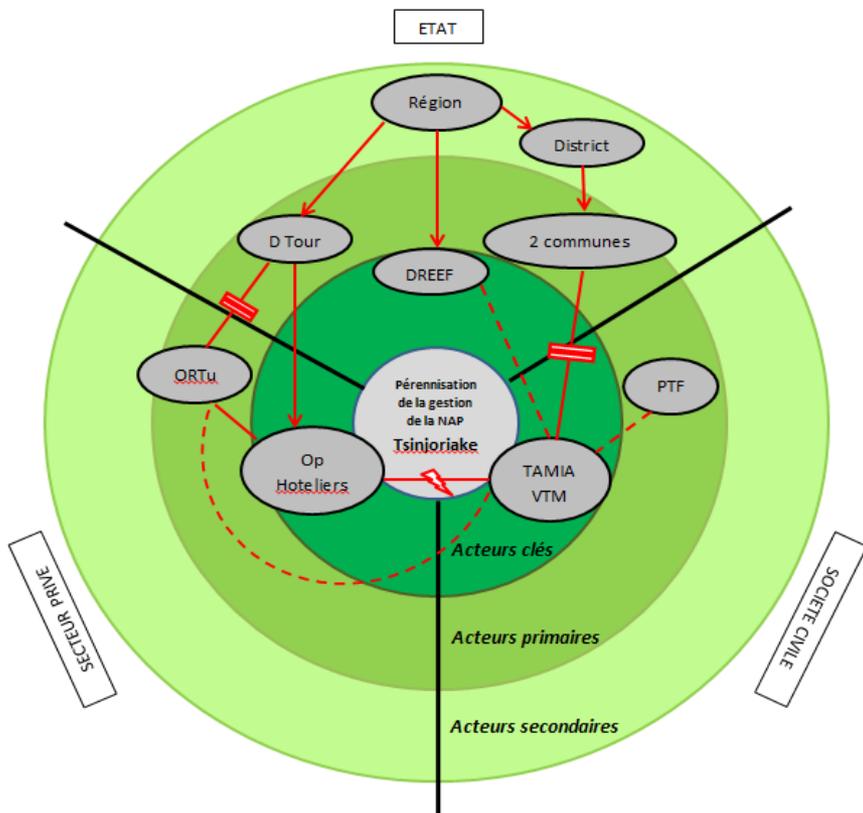
## **Acteurs secondaires :**

ceux qui ne participent qu'indirectement ou temporairement au projet (ex: organisations intermédiaires prestataires de services)

# Catégorisation des acteurs gestionnaires de la NAP Tsinjoriake

|                     | Société civile    | Etat   | Secteur privé            |
|---------------------|-------------------|--|--------------------------|
| Acteurs clés        | Association TAMIA | DREEF  | Les opérateurs hôteliers |
| Acteurs primaires   | Les PTFs          | Dir Tour et les communes de St Augustin et de Betsinjaka | ORTu                     |
| Acteurs secondaires | FILONGOA          | Région District de Tuléar II                             |                          |

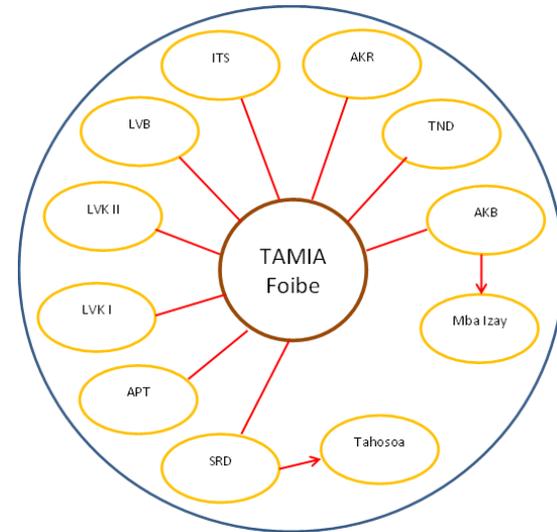
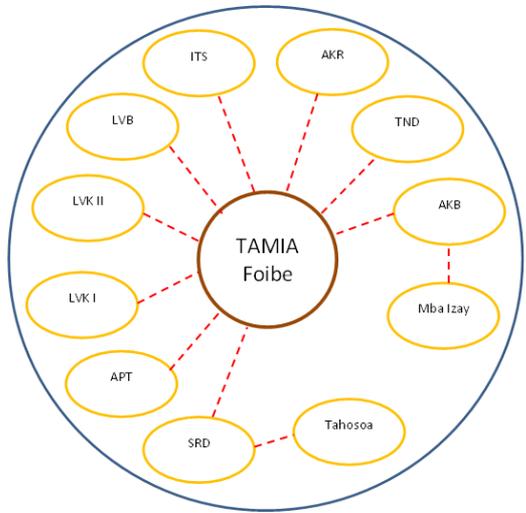
# Redressement du fonctionnement de la structure de gouvernance



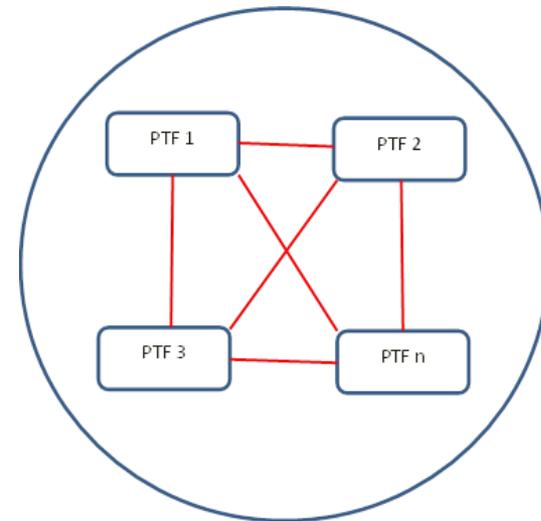
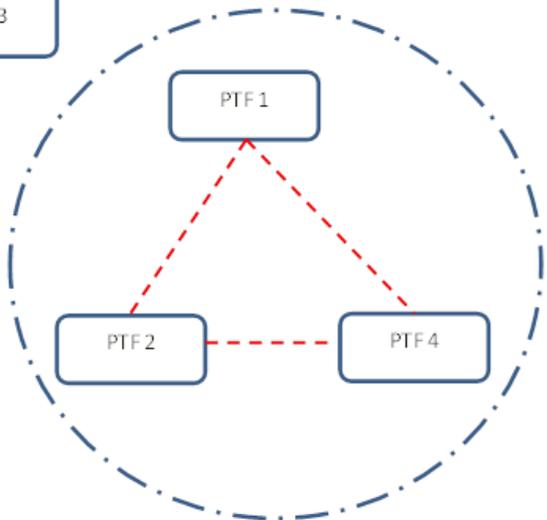
## Légende des types de relation :

-  Direction de relations avec hiérarchie
-  Relations étroites en termes d'échange d'informations, de fréquence de contacts, de concordance des intérêts, de coordination, de confiance mutuelle ...
-  Relations faibles (TAMIA-PTF) / informelles (TAMIA-DREEF).
-  Des tensions dans les relations, des intérêts opposés et des relations conflictuelles
-  Relations interrompues ou brisées

# Redressement à faire au niveau des structures



PTF 3



# Les enjeux de la pérennisation de gestion

Pour identifier ces enjeux, il est nécessaire de connaître **les raisons** qui poussent les acteurs à penser à la pérennisation de la gestion de la NAP.

Démarche stratégique de pérennisation : la mobilisation des différentes catégories d'acteurs à œuvrer vers un même objectif de performance de gestion.



Donc : il faut mettre en exergue les enjeux découlant des facteurs de motivation personnelle de ces acteurs.

Divers facteurs de motivation poussent ainsi ces différents acteurs à **œuvrer (ou à s'opposer)** pour la mise en place et la gestion de la NAP Tsinjoriake.

# Enjeux de la pérennisation de gestion de la NAP par rapport à la recherche ou la sauvegarde d'une position de pouvoir ou d'autorité

|     | Enjeux  | Observations |
|-----|---|--------------|
| CTD | un moyen d'exercer ou d'élargir leur pouvoir ou leur autorité sur les acteurs clés vivant à l'intérieur du site ou bénéficiaire du développement du site. |              |
| PTF | la légitimation de son savoir-faire, la mise en jeu de méthodes, principes ou valeurs qui sous-tendent la réputation de leurs interventions.              |              |

# Enjeux de la pérennisation de gestion de la NAP par rapport à la recherche d'une modification dans les relations entre les acteurs

|                  | Enjeux   | Observations   |
|------------------|--|--|
| Tous les acteurs | La prospérité de Tsinjoriake aura pour enjeux de favoriser les bonnes relations entre acteurs ou de modifier la structuration des relations entre acteurs concernés, voir même leurs positionnements relatifs.   |  |
| DREEF et TAMIA   | Comme déclinaison de l'enjeu de favorisation des bonnes relations, on peut citer le cas où l'Administration Forestière (Etat) cherche à formaliser par contrat sa relation avec l'Association TAMIA (Société civile) dans le cadre de la promotion de la gestion de proximité. | Développement d'un climat de confiance entre les pouvoirs publics et la population locale. |

# Enjeux de la pérennisation de gestion de la NAP par rapport à la recherche d'une amélioration de la condition de vie et du bien-être des acteurs

|   | Enjeux positifs   | Enjeux négatifs   |
|---|---|---|
| TAMIA et Hôteliers (bénéficiaires directes) | Les retombés économiques de la promotion de l'écotourisme et le développement acquis à la suite des AGR instaurés au niveau de la communauté locale,<br>Augmentation des recettes au niveau des opérateurs hôteliers avec la promotion du site. | Altération de leur situation personnelle en termes de limitation d'accès à la ressource ou de réglementation non appropriée |

# Enjeux de la pérennisation de gestion de la NAP par rapport à la recherche d'efficacité dans les interventions des acteurs

|                     | Enjeux  | Observations                                 |
|---------------------|---|--|
| Partenaires d'appui | la nécessité d'atteindre les objectifs fixés dans leurs plans ou dans leurs programmes de développement environnemental | Leurs visibilitées respectives en dépendent. |

# Freins et obstacles



# Obstacles liés à l'environnement

- Les obstacles politiques  
(Relation TAMIA et CR St Augustin, instabilité des agents)
- Les obstacles juridiques et administratifs  
(La validité de l'arrêté de protection temporaire de la NAP est un aspect contraignant )
- Les obstacles socio-culturels  
(Les rivalités inter ethnies au niveau des structures détériorent le fonctionnement des structures)
- Les obstacles économiques et financiers  
(Contexte économique caractérisé par la pauvreté)
- Les obstacles techniques  
(PAG reste un outil pour les techniciens mais pas à la portée des acteurs clés à la base)

# Les conditions de succès et les opportunités

Le succès du processus de pérennisation de gestion est conditionné par un certain nombre de facteurs dont

- certains sont déterminants (les conditions de succès)
- et d'autres sont favorisants (les opportunités).



# Les conditions de succès

- La mise en place d'un dispositif organisationnel fonctionnel
- La sensibilisation des catégories d'acteurs par rapport à la reconnaissance de l'intérêt de la pérennisation de la gestion de la NAP ainsi que par rapport aux potentialités de cette dernière
- L'exploitation de l'évaluation périodique de l'efficacité du dispositif de gouvernance du site
- Prévision des moyens

# Les opportunités

## D'ordre physique :

- L'ensemble des sites touristiques à l'intérieur de Tsinjoriake pourrait constituer un pack écotouristique attrayant pour les visiteurs de différents horizons.
- La proximité de Tsinjoriake par rapport à la ville de Tuléar est un avantage en termes d'accessibilité.
- Quelques sites au niveau de la NAP Tsinjoriake sont directement exploitables.

## D'ordre organisationnel :

- Des structures existent déjà jusqu'au niveau des Fokontany.
- Une plateforme informelle des opérateurs économique au niveau du site commence à s'organiser pour contribuer à l'aménagement du site (cas de la réhabilitation commune de la route vers St Augustin)

# Les opportunités (suite)

## D'ordre financier :

- La présence de divers organismes d'appui œuvrant dans le développement socio-économique (promotion des AGR, renforcement de capacité, ...)
- Éventuelle contribution significative du projet PIC à partir de 2015

## D'ordre technique :

- Des études sur différents domaines sont disponibles au niveau des PTFs et n'attendent qu'être exploitées.
- Un réseau de consultants de diverses spécialités travaille étroitement avec le PTF promoteur.

# Processus de pérennisation de la gestion de la Nouvelle Aire Protégée Tsinjoriake



# Quelques priorisations à considérer

Par rapport aux orientations stratégiques :

- l'amélioration de la gouvernance et l'efficacité des aspects organisationnels au niveau des structures clés,
- et l'intensification des efforts de mobilisation que nous avons déjà initiée auprès de ces acteurs méritent d'être abordés d'urgence en premier lieu.

# Résumé de la stratégie



Encore une fois, la stratégie de pérennisation de gestion de la Nouvelle Aire Protégée de Tsinjoriake se résume par la recherche de satisfaction des critères de qualification de gestion pérenne, tout en essayant de se préparer par rapport aux obstacles et d'exploiter les opportunités qui se présentent, et ceci pour soutenir une structure de gestion fonctionnelle et efficace.

## Choix de l'option de type de gestion à adopter pour la NAP Tsinjoriake



## Type de gestion existant

Outre **la gestion en régie** par le département ministériel compétent, les aires protégées comportant une ou plusieurs catégories peuvent être confiées à des personnes publiques ou privées selon les modes suivants :

- **La gestion déléguée**, matérialisée par une convention de délégation de gestion entre le département ministériel compétent et une personne physique ou morale, publique ou privée.
- **La cogestion**, caractérisée par la coopération de deux ou plusieurs parties prenantes.

Le régime de cogestion peut revêtir deux formes à savoir :

- la gestion collaborative qui permet au délégataire principal de collaborer avec une autre entité (sous forme de sous traitance) pour conduire la gestion.
- et la gestion conjointe qui engage deux ou quelques parties prenantes comme Co gestionnaires, et ces derniers prennent ensemble les décisions dans la conduite de la gestion du site.

## ANNEXE III : Liste des participants lors de l'atelier de redynamisation COE

### FICHE DE PRESENCE

Date (date): 20/10/2014.

Objet (objet): Renforcement de capacité de COE (COS).

Lieu de réunion (lieu de réunion): Chambre de Commerce, Toliara.

| N° | Anarana sy fanampiny<br>Noms et prénoms | Andraikitra<br>Rôle                       | fonenana<br>provenance | vavy<br>femme | Lahy<br>homme | contact (N° tél, email)                   | sonia<br>signature |
|----|---|---|------------------------|---------------|---------------|---|--------------------|
| 1  | RAFAEL ANDRIANTO<br>Ludovic             | MNP                                       | Toliara                |               | X             | 034 026 24 64<br>rdouwe@guedil.com        |                    |
| 2  | Lionel ANDREAS<br>TONGANIRINA           | Deva Domaines                             | Toliara                |               | X             | 032 72 122 930<br>scharny@gmail.com       |                    |
| 3  | Andriana ravelo                         | Dircteur                                  | Toliara                |               | X             | 034 05 515 38<br>tonganirina@gmail.com    |                    |
| 4  | Rémi Malison                            | Président<br>Conseiller                   | Betsinaka              |               | X             | 032 85 570 33<br>033 90 233 68            |                    |
| 5  | HENRY & Elie (Kulira)                   | Chambre de Commerce                       | Toliara                | X             |               | 034 05 11 55                              |                    |
| 6  | R. Solonarivo                           | 1er Adj<br>Maire                          | St-Augustin            |               | X             | 032 51 619 43<br>032 84 155 24            |                    |
| 7  | NIARA SOA Jérôme                        | Département Comptable<br>Département TRPC | Toliara                |               | X             | -   |                    |
| 8  | PIARA Adrien                            | Dircteur                                  | Toliara                |               | X             | 034 05 515 38<br>034 05 515 38            |                    |
| 9  | ANDRIANTANONONA<br>Zainomery            | SRSE<br>DRDR So.                          | Toliara                | X             |               | 034 05 653 84<br>zainomery@gmail.com      |                    |
| 10 | Primo RANDRIANARISON                    | Ingenieur des études<br>(DIR NRS Talon)   | Toliara                |               | X             | 034 01 063 00<br>primorandria@gmail.com   |                    |
| 11 | RAHANTRINIARINA<br>Veltiane             | SRC/DRDF                                  | Toliara                | X             |               | 034 72 540 25<br>veltaner@yahoo.fr        |                    |
| 12 | MEVANARIVO Ely                          | SRT/DRDF                                  | Toliara                | X             |               | 034 65 623 50<br>mevanarivo@yahoo.fr      |                    |
| 13 | PAROICARLOA<br>Julien Noël              | Consultant                                | Tana                   |               | X             | 034 24 152 09<br>julien1705@yahoo.fr      |                    |
| 14 | RAHARINONJANJAN<br>KADY Nestonienne     | Consultant                                | Tana                   | X             |               | 033 15 11 55<br>raharinonjanjan@yahoo.fr  |                    |
| 15 | RAOLIHARIVAO<br>Andriamanklambanos      | MPRS/Dir Min                              | Toliara                | X             |               | 032 03 120 72<br>and_olyk@yahoo.fr        |                    |
| 16 | RASANARISON<br>Hiriana                  | Consultant                                | Tana                   | X             |               | 034 50 929 90<br>ziti_niry@yahoo.fr       |                    |
| 17 | Sarahely R.                             | PORTE/CRZ                                 | Toliara                | X             |               | 0320 7630 60<br>sarahelyr@yahoo.fr        |                    |
| 18 | S. UKE KRAUSE                           | AT PEM-EGIL                               | Toliara                | X             |               | 032 07 430 63<br>s.ukekrause@gmail.com    |                    |
| 19 | Nitly                                   | SR/DRDF                                   | Toliara                |               | X             | 034 05 515 38<br>nitly@yahoo.fr           |                    |
| 20 | DR HOBI MANJAKA<br>Andriana             | Chief Service Regional<br>des Domaines    | Toliara                | X             |               | 034 05 549 00<br>scharny@gmail.com        |                    |
| 21 | ANDRIANTO ETO<br>Lanto M                | Coordinateur<br>PORT/CRZ                  | Toliara                |               | X             | 032 05 425 40<br>lanto.andrianto@yahoo.fr |                    |
| 22 |   |   |                        |               |               |   |                    |
| 23 |   |   |                        |               |               |   |                    |
| 24 |   |   |                        |               |               |   |                    |

FICHE DE PRESENCE

Daty (date): 21/10/2014.

Antony (objet): Renforcement de capacité du COE (COS).

Toerana nivorianana (lieu de réunion): Chambre de Commerce.

| N° | Anarana sy fanampiny<br>Noms et prénoms | Andraikitra<br>Rôle             | fonenana<br>provenance | vavy<br>femme | Lahy<br>homme | contact (N° tél, email)                 | sonia<br>signature |
|----|---|---------------------------------|------------------------|---------------|---------------|---|--------------------|
| 1  | RAHANITRINIANA<br>Volatiane             | SR/ DREFF                       | Tolara                 | X             |               | 0347254025<br>volatiane@yahoo.fr        |                    |
| 2  | MEVANARIVO Zo Eha                       | SR/ DREFF                       | Tolara                 | X             |               | 0340562350<br>mivjan@yahoo.fr           |                    |
| 3  | RAKONANONENJAND<br>HADY Volatiane       | Consultant                      | Tena                   | X             |               | 0331511155<br>volatiane-tena@yahoo.fr   |                    |
| 4  | RASAMARISON Miliara                     | Eg consultant                   | Tena                   |               | X             | 0345032937<br>miliara@yahoo.fr          |                    |
| 5  | Saholy RAZAFINIANA                      | CT COEN<br>POTEGIZ              | Tolara                 | X             |               | 0320743060<br>saholy.razafiniana@sigode |                    |
| 6  | SILKE KRAUSE                            | ATP/ME/GE                       | Tolara                 | X             |               | 0320743063<br>Silke.Krause@sigode       |                    |
| 7  | A. COEN                                 | SR/ DREFF                       | Tolara                 |               | X             | 034111444<br>a.coen@yahoo.fr            |                    |
| 8  | HELO Zo Eha (Chambre)                   | SR/ DREFF                       | Tolara                 | X             |               | 0340562350                              |                    |
| 9  | R. Solonarivo                           | REC ADJ/<br>Maire               | St-Augustin            |               | X             | 0325164943<br>0328945524                |                    |
| 10 | NIJARASA JEROME                         | SR/ DREFF                       | Tolara                 |               | X             | -                                       |                    |
| 11 | MARA Anissa                             | Dir E                           | Tolara                 |               | X             | 0330250670<br>0342104130                |                    |
| 12 | ANDRIANANPILOJONA<br>Zainomey           | SR/ DREFF<br>C.O                | Tolara                 | X             |               | 0340563384<br>zainomey@yahoo.fr         |                    |
| 13 | RAOLI HARIJAP<br>Andriamandimbaz        | MP/RS/DISE-<br>RECA-TUL         | TOLARA                 | X             |               | 0320328022<br>andoly@yahoo.fr           |                    |
| 14 | PRIMO RANDRIANARISON                    | Ingenieur des<br>DIR. APRES TUL | TOLIARY                |               | X             | 0340126300<br>primoscandia@gmail.com    |                    |
| 15 | TONGANIRINA<br>Andrianarivelo           | Dir tout                        | Tolara                 |               | X             | 0340551538<br>tonganirina@gmail.com     |                    |
| 16 | RAFAONDRIEZAUTON<br>Ludovic             | MND                             | Tolara                 |               | X             | 0340262646<br>rdouref@univ.tn           |                    |
| 17 | RAKOZARISOA<br>Julien N=2               | Consultant                      | Tolara                 |               | X             | 0341445289<br>julien1705@yahoo.fr       |                    |
| 18 |   |                                 |                        |               |               |   |                    |
| 19 |   |                                 |                        |               |               |   |                    |
| 20 |   |                                 |                        |               |               |   |                    |
| 21 |   |                                 |                        |               |               |   |                    |
| 22 |   |                                 |                        |               |               |   |                    |
| 23 |   |                                 |                        |               |               |   |                    |
| 24 |   |                                 |                        |               |               |   |                    |

## ANNEXE IV : Liste des participants lors de l'atelier de validation avec TAMIA

### FICHE DE PRESENCE

Daty (date): 22/10/2014.

Antony (objet): Réunition en vue de validation de la stratégie de gestion de la SAP permutation d

Toerana nivoniana (lieu de réunion): 5<sup>e</sup> Augustin.

| N° | Anarana sy fanampiny<br>Noms et prénoms | Andraikitra<br>Rôle | fonenana<br>provenance | vavy<br>femme | Lahy<br>homme | contact (N° tél, email)                  | sonia<br>signature |
|----|---|---------------------|------------------------|---------------|---------------|--|--------------------|
| 1  | Rina Albinthe Maricki                   | Pr V.T.M            | Lakombato              | V             |               |  | Albinthe           |
| 2  | ZETIMA                                  | Pte Fika V.M        | Saint Ang.             | X             |               | 0361864106                               | [Signature]        |
| 3  | Johannis Melus F                        | Pdt Sampama         | Sarodrano              |               | X             | 03265.15588                              | [Signature]        |
| 4  | Dimanbarazany J.                        | Pdt Amparimants     | Amparimants            |               | X             | 032 2667357                              | [Signature]        |
| 5  | R. Alain                                | secrétaire          | Tanandava              |               | X             | 0326323858                               | [Signature]        |
| 6  | SAIDY MARI JEAN                         | Sampama             | Tanandava              |               | X             |  | [Signature]        |
| 7  | RONBELIMYRATARE                         | AMPASINIHITA        | AMPASINIHITA           | V             |               |  | X                  |
| 8  | NOTENISOA L.                            | AMPASINIHITA        | AMPASINIHITA           | V             |               |  | [Signature]        |
| 9  | TELONIRIANA                             | Mpitambala          | Ampasimants            | V             |               |  | [Signature]        |
| 10 | Ratsara Alphonse                        | Mpanatanga          | Amparimants            | V             |               |  | [Signature]        |
| 11 | Zaqueine Astina                         | Pitambala           | Amparimants            | V             |               |  | [Signature]        |
| 12 | Ravani rivotika                         | Pitambala           | Sarodrano              | V             |               |  | [Signature]        |
| 13 | SILKE KRAUSE                            | AT PGM-EL/GRZ       | Voliana                | X             |               | 0320742063<br>silke.krause@grz.de        | [Signature]        |
| 14 | RAZAFIMANDRA Sabely                     | Pdt GRZ             | Toliana                | X             |               | 0320743066<br>sabely.razafimandra@grz.de | [Signature]        |
| 15 | PAUCORANSON Julien Noël                 | Consultant          | TANA                   |               | X             | 0321415269                               | [Signature]        |
| 16 | Rahari MYKO Jean Gabriel                | Pdt Sampama         | Lovakampy Nord         |               | X             | 0325314549                               | [Signature]        |
| 17 | Person Epimantiny V P                   |                     | Lakombato              |               | L             |  | [Signature]        |
| 18 | MOSIVELO HENRIETTE                      | com. imp.           | Sampama Lovakampy Nord | X             |               |  | [Signature]        |
| 19 | Razamanantaina Achille                  | Secrétaire          | Lovakampy Nord         | X             |               | 0322572065                               | [Signature]        |
| 20 | Hanta Madala Bernadette                 | secrétaire          | Tanandava              | X             |               |  | [Signature]        |
| 21 | SCLDA Neta                              | Sampama             | Sarodrano              | X             | L             | 0326110435                               | [Signature]        |
| 22 | RAZAFIMANDRA Vincent                    | Via Pdt TAMIA FCBSE | Lovakampy Nord         | X             |               | 0326557649                               | [Signature]        |
| 23 | Ramhiamaso P. B.                        | Mpitambala          | Amk. lile              |               | X             | 032777783                                | [Signature]        |
| 24 | RATSIMANDALA Tiarson Alexi              | Treasrier           | TAMANTSIHU             |               | X             | 0328107670                               | [Signature]        |

FICHE DE PRESENCE

lany (date): 22/10/2014  
 antony (objet):

oerana nivoriana (lieu de réunion): St Augustin

| N° | Anarana sy fanampiny<br>Noms et prénoms | Andraikitra<br>Rôle               | fonenana<br>provenance | vavy<br>femme | Lahy<br>homme | contact (N° tél, email)  | sonia<br>signature     |
|----|---|-----------------------------------|------------------------|---------------|---------------|--------------------------|------------------------|
| 25 | LORITA Odette                           | Pdt VTOH                          | Ankilibe               | x             |               |                          | <i>L. Odette</i>       |
| 26 | BELPHIN Flarson                         | Pdt Tamia                         | Ankilibe               |               | x             | 032486298                | <i>Flarson</i>         |
| 27 | Jana Jafrey Admon                       | Mpi kulan                         | Tanandava              | x             |               |                          | <i>Jana Jafrey</i>     |
| 28 | RAZAFIANAKA R.<br>AUGUSTIN              | Pdt Sampiran<br>TAMIA             | Tanantany              |               | x             | 0325434140               | <i>A. Razafianaka</i>  |
| 29 | F. Gilberte yohanda                     | W. pite VIM<br>Ankolanga<br>TAMIA | Ankolanga              | x             |               |                          | <i>Gilberte</i>        |
| 30 | Zambachiste                             | Mpanolo<br>TAMIA                  | Ankolanga              |               | x             |                          | <i>Zambachiste</i>     |
| 31 | Anchi Joseph                            | V P SAMONIA<br>TAMIA              | Ankolanga              |               | x             | 0330116800<br>0340654878 | <i>Anchi</i>           |
| 32 | Zoro Maratondry                         | President<br>Sampiran             | Lavakavaka             |               | x             |                          | <i>Zoro Maratondry</i> |
| 33 | JEAN Martin                             | Pdt Foibe                         | St-Augustin            |               | x             | 0328557654               | <i>Martin</i>          |
| 34 | RODRIGUEZ AND<br>Hely voloniam          | Conseiller                        | Tena                   | x             |               | 0331511135<br>0320252234 | <i>Rodriguez</i>       |
| 35 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |
| 36 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |
| 13 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |
| 14 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |
| 15 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |
| 16 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |
| 17 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |
| 18 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |
| 19 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |
| 20 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |
| 21 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |
| 22 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |
| 23 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |
| 24 |   |                                   |                        |               |               |                          |                        |

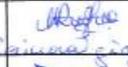
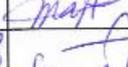
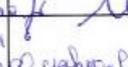
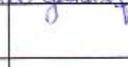


FICHE DE PRESENCE

Daty (date):

Antony (objet):

Toerana nivoriana (lieu de réunion):

| N° | Anarana sy fanampiny<br>Noms et prénoms | Andraikitra<br>Rôle              | fonenana<br>provenance | vavy<br>femme | Lahy<br>homme | contact (N° tél, email)                 | sonia<br>signature  |
|----|---|----------------------------------|------------------------|---------------|---------------|---|---|
| 1  | RAZAFINIANA Saholy                      | PC-ME (GIZ -<br>Kamp. G.O. 2017) | Toliara                | X             |               | 0320743000<br>saholy.razafiniana@sig.de |  |
| 2  | KRAUSE Silke                            | AT PGM-E/GIZ                     | Toliara                | X             |               | 030 0743063<br>silke.krause@giz.de      |  |
| 3  | JEAN Martin                             | Pdt TAMIA                        | St-Augustin            |               | X             | 032.85.576.51                           |  |
| 4  | RAOLIHARI VAO<br>Baldemar chimbiros     | MPRS/Direction<br>santa-rosalia  | Fotiana                | X             |               | 032 0322072<br>cmr_djy@yahoofr          |  |
| 5  | RAVOLONORO                              | R.R. SGP                         | Toliara                | X             |               | 032.22.2144<br>associationava           |  |
| 6  |   |                                  |                        |               |               |   |   |
| 7  |   |                                  |                        |               |               |   |   |
| 8  |   |                                  |                        |               |               |   |   |
| 9  |   |                                  |                        |               |               |   |   |
| 10 |   |                                  |                        |               |               |   |   |
| 11 |   |                                  |                        |               |               |   |   |
| 12 |   |                                  |                        |               |               |   |   |
| 13 |   |                                  |                        |               |               |   |   |
| 14 |   |                                  |                        |               |               |   |   |
| 15 |   |                                  |                        |               |               |   |   |