

Rapport relatif à l'appui communautaire à l'écotourisme et au marketing



Soumis à
la United States Agency for International Development
Contrat n° 623-0110-C-00-1040-00

Par
Tropical Research and Development, Inc.
Gainesville, Floride, Etats-Unis

Octobre 1996



SAVEM Contrat Institutionnel

Rapport relatif à l'appui communautaire à l'écotourisme et au marketing

Par:

François Odendaal

**Soumis à
la United States Agency for International Development
Contrat n° 623-0110-C-00-1040-00**

**Par
Tropical Research and Development Inc.
Gainesville, Floride
Etats-Unis**

Octobre 1996

Table des matières

REMERCIEMENTS iv

COMPENDIUM EXÉCUTIF CE-1

1.0 INTRODUCTION 1-1

1.1 Schéma de lecture du rapport 1-1

1.2 Contexte de l'étude 1-1

1.3 Parties intéressées et concernées 1-3

1.4 Régions géographiques examinées 1-4

1.5 Contexte d'ensemble des quatre protagonistes dans le cadre du SOW 1-4

1.6 Cerner la formule idéale 1-5

2.0 LES COLLECTIVITÉS AVOISINANTES : EN BREF 2-1

2.1 Investir les collectivités : pourquoi ? 2-1

2.2 Débats avec la direction des parcs 2-1

2.2 Réaction des collectivités 2-2

2.3.1 Les collectivités d'Isalo 2-3

2.3.2 Ranohira : village traditionnel ou village touristique ? 2-6

2.3.3 Les collectivités de Ranomafana 2-6

2.3.4 Les communautés d'Andasibe 2-7

2.4 Profil communautaire dans le cadre de la base de données SIG de l'ANGAP .. 2-7

3.0 OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Entreprendre une analyse situationnelle des installations, des produits et des services écotouristiques offerts à l'heure actuelle par les collectivités avoisinantes d'Isalo, de Ranomafana et d'Andasibe 3-1

3.1 Importance des installations 3-1

3.2 Installations hôtelières des trois aires 3-1

3.2.1 Hôtels : Ranohira 3-1

3.2.2 Hôtels : Ranomafana 3-4

3.2.3 Hôtels : Andasibe 3-4

3.2.4 Informations en retour des touristes : comment les obtenir ? 3-6

3.2.5 Construire ou pas 3-6

3.3 Importance des services 3-7

3.4 Services de guides dans les trois parcs 3-7

3.4.1 Guides : Isalo 3-7

3.4.2 Guides : Ranomafana 3-10

3.4.3 Guides : Andasibe 3-11

3.5 Services d'appui de base 3-12

3.6 Autres services 3-12

4.0	OBJECTIF SPÉCIFIQUE : concevoir une enquête pour obtenir le profil des touristes qui se rendent à l'heure actuelle dans les parcs nationaux et pour évaluer leur opinion sur les installations et les services offerts à l'heure actuelle par l'ANGAP et par les collectivités locales	4-1
4.1	Introduction	4-1
4.2	Tourisme "routard"	4-1
4.3	Tourisme traditionnel	4-2
4.4	Tourisme de luxe	4-2
4.5	Ecotourisme	4-2
4.6	Tourisme d'aventure	4-3
4.7	Une plus grande part du gâteau : les marchés sous-exploités et sur-exploités	4-3
4.8	Enseignements tirés des clients	4-6
5.0	OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Concevoir une enquête destinée à évaluer la norme des agents de voyage et des tours opérateurs à Madagascar, et à évaluer leur réaction quant aux installations et aux services offerts par l'ANGAP et les communautés locales	5-1
5.1	Importance du secteur privé	5-1
5.2	Informations en retour du secteur privé	5-1
5.3	Créer de meilleurs rapports avec le secteur privé	5-3
5.4	Evaluation des normes des tours opérateurs	5-4
5.5	Secteur privé étranger	5-5
5.6	Principes directeurs : une nécessité	5-6
6.0	OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Identifier les futurs créneaux (directs ou d'essaimage) relatifs à l'écotourisme pouvant être éventuellement exploités par les communautés locales	6-1
6.1	Nouvelles installations et nouveaux services : un potentiel	6-1
6.1.1	Terrain de camping communautaire	6-1
6.1.2	Tourisme culturel	6-2
6.1.3	Spectacles musicaux	6-2
6.1.4	Circuits spécialisés	6-2
6.1.5	Agriculture fruitière et vivrière	6-3
6.1.6	Artisanat	6-4
6.1.7	Circuits en zone périphérique	6-4
7.0	OBJECTIF SPÉCIFIQUE : identifier les obstacles entravant à l'heure actuelle l'amélioration des normes et l'amplification de la gamme d'installations, de produits et de services écotouristiques fournis par les communautés locales (par ex. : financement, compétences, sensibilisation aux créneaux, régime foncier, aptitudes de gestion de PME, législation)	7-1
7.1	Ecotourisme, outil de développement	7-1
7.2	Carence de capital de démarrage pour les patrons de PME	7-1

7.3	Problèmes de communication	7-2
7.4	Besoins des touristes en matière d'information	7-2
7.5	Besoins du secteur privé en matière d'information	7-4
7.6	Installations acceptables : une nécessité	7-5
	7.6.1 Installations des parcs	7-5
	7.6.2 Installations à l'extérieur des parcs	7-5
7.7	Des services acceptables : une nécessité	7-6
7.8	Rapports constructifs entre le secteur privé et les collectivités : une nécessité .	7-6
7.9	Conception de circuits écotouristiques nationaux et régionaux : une nécessité	7-6
7.10	Volet marin dans l'ensemble des parcs nationaux : une nécessité	7-7
7.11	Obstacles futurs prévus	7-7
7.12	Liste des obstacles actuels	7-8
8.0	OBJECTIF SPÉCIFIQUE : remettre à l'ANGAP des recommandations sur les moyens de relever les normes et d'amplifier la gamme d'installations, de produits et de services écotouristiques fournis par les communautés locales	8-1
8.1	Vers une solution au problème des guides	8-1
	8.1.1 Préciser la situation des guides dans le réseau domanial	8-1
	8.1.2 Formation des guides	8-2
9.0	OBJECTIF SPÉCIFIQUE : fournir un cadre de travail des interventions pour concilier les stratégies de pérennité financière de l'ANGAP, celles de participation du secteur privé et l'objectif consistant à encourager les collectivités à tirer parti de leur participation directe aux créneaux écotouristiques	9-1
9.1	Stratégie de pérennité financière de l'ANGAP	9-2
	9.1.1 Liste des créneaux éventuels rémunérateurs pour l'ANGAP	9-8
10.0	LA VOIE DE L'AVENIR	10-1
10.1	Actions : recommandations	10-1
10.2	Développement, protection et éducation écophiles	10-1
	10.2.1 Education des jeunes	10-1
	10.2.2 Participation des musiciens locaux	10-3
	10.2.3 Catalogue du folklore relatif à l'environnement	10-4
	10.2.4 Education des guides	10-4
	10.2.5 Education des collaborateurs de l'ANGAP	10-4
	10.2.6 Education du grand public malgache	10-5
	10.2.7 Education des touristes	10-6
	10.2.8 Education des décideurs	10-6

REMERCIEMENTS

La mission d'appui communautaire à l'écotourisme et au marketing a été financée par l'Agence américaine pour le développement international (United States Agency for International Development - USAID)-Madagascar, dans le cadre du contrat de renforcement institutionnel (n° 623-0110-C-00-1041-00) de l'Association nationale pour la gestion des aires protégées (ANGAP). L'objectif de cette mission d'expertise-conseil consistait à doter l'ANGAP d'une politique et de procédures pour habiliter et animer les communautés autour d'Isalo, de Ranomafana et Andasibe afin de (1) améliorer et arrêter les normes relatives aux installations, aux produits et aux services écotouristiques, et (2) garantir que les stratégies et les interventions de pérennité financières de l'ANGAP portant sur la participation du secteur privé aux éco-auberges, ne peuvent être dénoncées pour exposer les communautés locales à une concurrence déloyale. François Odendaal a assuré une assistance technique de 30 jours, en juin et juillet 1996, auprès de l'ANGAP.

L'auteur souhaite exprimer ses remerciements les plus sincères à tous les collaborateurs de l'ANGAP et de Tropical Research and Development, Inc (TRD) à Antananarivo et à Gainesville, de l'appui qu'ils lui ont apporté au cours de cette étude. Il est également profondément reconnaissant aux centaines d'habitants des collectivités situées à proximité des parcs, et le secteur privé, aussi bien à Madagascar qu'à l'étranger, d'un appui enthousiaste au cours de cette étude : le nombre en est trop élevé pour pouvoir tous les mentionner ici.

François Odendaal
Antananarivo
Août 1996.

COMPENDIUM EXÉCUTIF

L'objectif du programme de l'USAID, "Démarches durables pour une gestion environnementale viable" (Approaches for Viable Environmental Management - SAVEM) consiste à établir des écosystèmes naturels, durables, dans les régions malgaches où la biodiversité est menacée. Son but consiste à identifier et à établir des systèmes pérennes (y compris les institutions, les méthodes et les comportements) pour assurer la gestion des aires protégées et de leurs zones périphériques.

L'USAID a fourni, grâce à un contrat institutionnel octroyé à Tropical Research and Development, une assistance technique continue et un appui financier à l'Association nationale pour la gestion des aires protégées (ANGAP), le service des parcs nationaux de Madagascar.

L'auteur, François Odendaal présente les recommandations suivantes quant aux efforts de l'ANGAP visant à développer l'appui communautaire pour les activités écotouristiques.

1. Définir explicitement et clairement le dessein de l'ANGAP. Etablir la liste des fonctions potentielles de cette dernière et cerner l'équilibre idoine entre elles.
2. Diffuser le dessein de l'ANGAP. Première phase : diffusion de l'information et de l'image de l'ANGAP à toutes les parties intéressées et concernées. Point de mire axé spécifiquement sur les besoins de communication à court terme par le biais d'une brève vidéo, d'une circulaire transmettant le même message et de trois affiches. Chacune d'entre elles sera axée sur un élément précis des activités de l'ANGAP : chargée de la protection de la biodiversité et gestionnaire des parcs, une force positive du développement communautaire, et animatrice du développement touristique. Seconde phase : production d'une vidéo plus longue, présentant des activités spécifiques de l'ANGAP, et d'une publication précisant la mission de l'ANGAP et expliquant sa structure et ses fonctions. Il conviendrait que cette publication passe en revue les réalisations de l'ANGAP en date, et son programme futur.
3. Engager et entretenir des contacts réguliers avec d'autres organisations et services publics chargés du développement touristique. Il conviendrait que l'ANGAP examine les plans de développement et de marketing touristiques, défini par d'autres organisations, afin d'éviter toute répétition, doute, chevauchement et conflit.
4. Procéder à des études précises sur l'écotourisme pour la péninsule de Masoala, Ankarana et Montagne d'Ambre, avant le mois de juin de l'année prochaine afin de dégager une préhension claire de chaque ajout d'un nouveau parc au système de parcs nationaux, d'ici le moment où l'ANGAP prendra la direction de ce service. Il conviendrait que ces études englobent le secteur privé, les rouages de la transition entre l'ICDP et l'ANGAP, les collectivités situées dans les zones périphériques et une démarche régionale.

5. Agencer un système d'échanges afin de promouvoir les échanges réguliers d'idées et de solutions entre les différents collaborateurs des trois parcs. Inviter les directeurs des parcs à se réunir deux fois par an pour débattre des problèmes et dresser la liste des solutions potentielles pour leurs parcs respectifs.
6. Etablir une étude de dossier et un audit des collectivités afin de dresser le catalogue de leurs besoins : éducation, médicaments, nutrition, économie et planification familiale. Avoir recours à des méthodes avérées pour solliciter ces informations auprès des collectivités elles-mêmes. Utiliser le système pour examiner chaque activité de l'ANGAP afin de déterminer le degré d'investissement de la collectivité. Quelles sont les fonctions actuelles que remplissent les collaborateurs de l'ANGAP ? Lesquelles peuvent être remplies par les membres de la collectivité ? Comment les communautés peuvent-elles s'investir dans l'encadrement des touristes ? Comment les membres des communautés peuvent-ils être formés afin de remplir les tâches affectées à l'heure actuelle à des tiers ?

Intégrer cette étude monographie dossier au système SIG existant afin d'offrir un accès commode aux données dynamiques, utiles à la gestion des parcs et au développement des collectivités avoisinantes. S'assurer que le suivi constituera une activités systématique et le retour d'information régulier dans les collectivités.
7. Appuyer les hôteliers dans les zones autour des parcs prioritaires pour qu'ils se rendent dans les hôtels des autres régions. Les collaborateur domaniaux peuvent tirer enseignement réciproque de leurs contacts, il en a de même des hôteliers. Intégrer cette tournée d'étude à un séminaire bien diffusé, portant sur les attentes générales des visiteurs étrangers et présenter des solutions simples pour améliorer la qualité des hôtels et des restaurants. Inviter un représentant de la Maison du Tourisme à accompagner les collaborateurs de l'ANGAP et les hôteliers.
8. Commanditer une assistance technique afin de fournir les principes de développement de l'infrastructure dans les zones à proximité des parcs nationaux D'importants enseignements peuvent être tirés de l'analyse des études de cas et des principes directeurs dégagés ailleurs.
9. Faire le décompte des lits de tous les hôtels des trois aires. Le responsable chargé du développement de chaque parc sera en mesure de s'acquitter de cette tâche en un jour. Déterminer le taux de remplissage (incidence d'utilisation) selon les différentes saisons. Ces données pourront être présentées sous forme courante ou de bulletin d'information, destiné au grand public.
10. Dégager des règles explicites régissant les accords contractuels entre les guides et les touristes, afin d'éviter les conflits et les malentendus. Il conviendrait d'obtenir les

paramètres auprès des guides, des touristes et des opérateurs. Il conviendrait de suivre les résultats de ces travaux pour pouvoir y apporter, le cas échéant, des modifications.

11. Dégager des principes directeurs de l'écotourisme régissant les comportements des guides et des écotouristes, dans les aires protégées. Il convient que cela constitue un processus réfléchi et collaboratif, à partir de techniques avérées de définition des principes directeurs, afin qu'ils soient rationnels. L'on ne peut simplement calquer les principes directeurs, adoptés par d'autres destinations écotouristiques du monde entier, pour les adopter dans les aires concernées.
12. Créer une circulaire d'une page pour chaque aire protégée, faisant la liste des installations et des services essentiels. Il s'agirait notamment d'une liste des hôtels et des restaurants, et des renseignements sur les options de transports publics, des installations médicales et l'association des guides. Cette circulaire d'une page peut être remise aux touristes lorsqu'ils versent leur droit d'entrée, ou envoyée aux ambassades ou encore distribuée dans les aéroports.
13. Inclure une option de diversification et de spécialisation dans le programme de formation des guides (consulter la section 8.0). Identifier les aptitudes spécifiques et individuelles des guides. Dresser une liste à jour des chercheurs oeuvrant dans les aires protégées. Inviter les chercheurs à avoir recours aux guides aux fonctions d'assistant en cours de formation, pour pouvoir transmettre les connaissances. Appuyer l'élaboration d'une petite bibliothèque d'ouvrages-guides de terrain pour chaque association de guides.
14. Enquêter et *mettre à l'essai* le potentiel du tourisme d'aventure dans les parcs et les aires avoisinantes avant de les diffuser, grâce à des articles, dans les magazines et des bulletins d'information spécialisés.
15. Prendre contact avec le secteur privé, les agents de voyage et les hôteliers, pour solliciter leur participation en matière de suivi des exigences et des expériences touristiques. Demander aux hôteliers de distribuer le questionnaire de la section 4.0 à leurs clients, vers la fin de leur séjour. Il conviendrait que cette activité se déroule en quatre périodes, tous les ans : décembre et janvier, mars et avril, juin et juillet, septembre et octobre. L'ANGAP peut rassembler et mémoriser ces données dans une base de données aux fins d'analyse, grâce à un simple logiciel.
16. Déterminer comment établir de meilleurs rapports avec le secteur privé. Ce plan doit être axé sur l'avenir immédiat et recommander des actions à moyenne et longue échéance.
17. Concevoir un plan exhaustif de marketing international des parcs nationaux par le biais de magazines de voyage, de voyagistes, d'expositions de l'industrie du tourisme, etc.

Présenter une doctrine claire, une gamme explicite de buts et une démarche détaillée quant à la manière de remplir ces buts, dans un laps de temps précis.

18. Elaborer, aussi rapidement que possible, des directives exhaustives d'opérations dans des zones relevant du contrôle de l'ANGAP. Il conviendrait que l'élaboration de principes directeurs pour chaque parc constitue un processus de collaboration entre les collectivités, le secteur privé et l'ANGAP, et qu'il soit systématique, dans le droit fil de techniques établies. Tâcher de mettre en place ces principes directeurs dès le début de 1997.
19. S'assurer que toutes les aires protégées de la catégorie A soient dotées de terrains de camping dès la fin décembre 1997. Ce processus comportera les étapes suivantes : (1) réalisation d'une simple analyse de marketing du besoin quant à ces terrains de camping, afin qu'ils soient bien situés, (2) tracer un avant-plan de l'installation qu'un expert-conseil idoine et des opérateurs clefs du secteur privé puissent passer en revue, (3) rédiger un avant-projet d'accord de collaboration avec les communautés, précisant leurs obligations et leurs avantages, (4) construire les terrains de camping et mettre sur pied un régime de gestion simple pour chacun d'entre eux.
20. Etudier la possibilité d'ouvrir un village culturel à Isalo et à Andasibe. L'étude engloberait une simple étude de marché, une détermination des coûts et un système de poids et de contre-poids, notamment le triage des clients, afin de restreindre l'érosion culturelle et de décupler les avantages retirés par les collectivités incluses.
21. Dresser une liste de musiciens des régions autour des parcs et étudier la possibilité de leur participation à titre d'attraction touristique, ce qui pourrait être fait en conjonction avec le secteur privé, ou dans le cadre d'une campagne d'éducation environnementale (section 10.0).
22. Dresser une liste des circuits touristiques spécialisés, éventuels, et identifier les particuliers pouvant appuyer ce conception. Les visites botaniques, par exemple, constituent une activité en croissance, et les parcs nationaux de Madagascar constituent un lieu idéal pour ce type d'activité. Une société sud-africaine offre d'ores et déjà des visites botaniques à Madagascar. L'ANGAP pourrait dresser une liste des raretés botaniques des parcs de la catégorie A, et mettre cette liste à la disposition des clubs botaniques dans les pays étrangers. En qualité de garante des parcs nationaux, l'ANGAP a la possibilité de diffuser ce type d'information auprès des utilisateurs potentiels. Une visite botanique n'est qu'un exemple de voyage spécialisé.
23. Démarrer un système par lequel les collectivités locales cultiveront des légumes destinés au marché touristique. Il s'agirait d'une petite analyse du marché, effectuée en prenant contact avec les hôteliers pour débattre de leurs besoins. Effectuer un suivi en fournissant une assistance agricole idoine pour amener les collectivités à cultiver ces produits.

24. Procéder à une étude de factibilité d'une semaine concernant le circuit éventuel des voyages *au préalable* de sa mise en oeuvre. Il conviendrait que l'étude comprenne les éléments suivants : (1) une estimation du nombre de touristes ayant recours au circuit, (2) les produits et services précis à élaborer éventuellement pour un circuit donné, (3) une analyse d'ensemble des coûts. Une fois l'étude parachevée et le circuit installé, il conviendrait de procéder à un essai afin d'identifier les problèmes et de trouver leurs solutions.
25. Remplir les fonctions d'animateur entre les banques commerciales et les chefs d'entreprises locaux pour garantir l'offre de petits prêts, à des taux modérés, aux fins de capital de démarrage afin de développer les installations, les services et les produits écotouristiques. Remplir les fonctions d'animateur entre Tany Meva, les ONG et les chefs d'entreprises locaux pour octroyer des petits prêts, à des taux d'intérêt modérés.
26. Offrir aux agents de voyage, aux voyagistes et aux prestataires de services touristiques un service de réservations touristiques par le biais du réseau de radiocommunication entre l'ANGAP et les parcs.
27. Développer des capacités institutionnelles pour remplir la demande croissante, de la part des touristes et des autres parties prenantes du secteur, en matière d'information. Agencer une stratégie de court et de long terme quant à une campagne d'information touristique, et mettre en place un mécanisme de communication permanent afin de diffuser des renseignements pertinents auprès d'une large gamme d'utilisateurs. Amplifier la taille et les capacités du créneau de communication.
28. Amplifier les capacités institutionnelles afin de fournir au secteur privé les informations qui lui sont nécessaires pour améliorer et élargir la gamme de ses installations, de ses produits et de ses services.
29. Emmener les collaborateurs appropriés de l'ANGAP dans des parcs éloignés, choisis à cet effet, dans d'autres pays, où les problèmes d'installations domaniales ont déjà été résolus. Il s'agira de parcs provinciaux et municipaux. Il conviendrait que les parcs de la catégorie A construisent les installations suivantes, avant la fin de 1997 : terrains de camping et sites de pique-nique dotés de toilettes automatiques, de douches avec eau chaude et eau froide et d'installations de cuisine. Il conviendrait également d'étudier la possibilité d'un centre d'information-réception, convivial, *axé sur les touristes*, à titre d'installation essentielle.
30. Elaborer un dossier d'information comprenant une vidéo, des photos de base et des directives, pour les chefs de petites entreprises désireux d'offrir des installations touristiques dans les aires à proximité des parcs. Offrir des services simples de vulgarisation pour le secteur privé, consistant notamment à emmener les chefs d'entreprises indicatifs pour voir des exemples d'installations et de sites de bâtiments, à

fournir des conseils techniques d'ordre pratique pour mettre en place des toilettes, et assurer l'alimentation électrique et hydraulique. L'ANGAP pourrait produire et distribuer des manuels portant sur les cahiers des charges de la réalisation de services de base.

31. Expliquer les avantages de la collaboration entre les communautés locales et le secteur privé, en présentant les principes directeurs et des exemples de cette collaboration.
32. Engager un expert-conseil pour concevoir des circuits touristiques rationnels et stimulant un aperçu écologique maximal d'ensemble de Madagascar. Présenter ces circuits sous forme commercialisable : livrets, vidéos ou prospectus.
33. Promouvoir l'inclusion immédiate d'un parc marin dans le réseau de l'ANGAP. Examiner ceux qui sont d'ores et déjà tracés, de la péninsule de Masoala, ainsi que les parcs communautaires et les réserves éducatives, dénués de statut officiel.
34. Réaliser une étude portant sur les incidences négatives prévues de la croissance touristique sur les aires protégées et leurs collectivités avoisinantes. Ces incidences recouvrent des problèmes évidents, notamment la disponibilité du bois de feu, de l'eau, ainsi que l'érosion culturelle que présentent couramment les communautés traditionnelles exposées au développement de type occidental et au consumérisme, et ce, trop rapidement. Débattre des mesures d'atténuation éventuelles à court, moyen et long terme pour lutter contre ces incidences.
35. Réaliser un film éducatif pour communiquer à toutes les parties concernées et touchées la position et les rôles de la direction des parcs, des guides, des collectivités locales, des touristes et du secteur privé. Il conviendrait que ce film soit largement diffusé auprès de toutes les collectivités à proximité des parcs.
36. Agencer et mettre en oeuvre dès que possible un système exhaustif de formation de guides professionnels. Concevoir un cursus pour les guides, rédiger les documents de formation, notamment les manuels, réaliser des films de formation intra-muros, sous la direction d'un expert en formation, et créer un petit groupe de formateurs qualifiés et expérimentés pouvant se rendre dans les différents parcs.
37. Elaborer les principes directeurs d'options par exemple l'octroi de concessions, d'autres droits d'exploitation spéciaux, et la gestion domaniale par des instances extérieures.
38. Etudier le potentiel cinématographique des parcs de l'ANGAP. Elaborer une politique des prix à facturer aux réalisateurs. Faciliter aux réalisateurs l'obtention de permis de tourner. Maintenir les redevances à un niveau raisonnable.

39. Etudier la possibilité de créer un camp de repos expérimental pour les collaborateurs du parc et les collectivités locales, offrant des services et des installations de base aux touristes. Il conviendrait que les cadres des parcs soient de mesure de voir un camp de repos modèle, au cours de leur visite en Afrique du Sud. Il serait intéressant d'établir ce camp de repos expérimental soit installé dans la partie nord d'Isalo et que son développement soit suivi de près. Il conviendrait que ce projet démarre immédiatement car son issue pourrait avoir une influence sur plusieurs actions futures de l'ANGAP.
40. Tenir une réunion avec des représentants du secteur privé, de l'Etat et de l'ANGAP pour débattre des avantages d'une collaboration collective. Arrêter plusieurs buts. Les participants de cette réunion pourront alors concevoir la première année d'un programme afin de remplir ces buts. Il conviendrait qu'une instance extérieure réunisse les différents représentants pour éviter tout favoritisme. Il incombe peut-être au ministre du Tourisme de convoquer ces parties.
41. Tracer un plan exhaustif d'éducation environnementale des jeunes. Il convient que ce plan précise le public visé, ses principes, ses buts spécifiques, et qu'il comprenne une démarche pas à pas quant à la manière d'atteindre ces buts.
42. Elaborer un programme éducatif destiné à tous les directeurs des parcs et aux cadres de la direction de l'ANGAP, afin d'amplifier leurs connaissances concernant les phénomènes écologiques de base et les différents aspects du développement écotouristique. L'auteur recommande un cours comprenant 10 conférences de 2,5 heures chacune, accompagnées de documents de lecture obligatoire et facultative, reliés, pour les collaborateurs de l'ANGAP et mis à leur disposition au préalable des cours. Ces cours pourraient être offerts sur cinq semaines, avec deux conférences par semaine.
43. Etudier toutes les possibilités d'éducation environnementale débattues antérieurement. Il conviendra que l'ANGAP conçoive par la suite un vaste programme d'éducation environnementale qui devra comprendre un plan d'action précis, mis à exécution aussi rapidement que possible.
44. Etudier la possibilité pour l'ANGAP de remplir les fonctions d'agent d'introduction d'ateliers environnementaux, destinés aux décideurs, en conjonction notamment avec l'Office national pour l'environnement (ONE).

1.0 INTRODUCTION

1.1 Schéma de lecture du rapport

La section 1.0 constitue la définition du contexte de l'étude. La section 2 précise les collectivités spécifiques situées autour des parcs et les autres protagonistes figurant dans le cadre de travail (SOW). Les sections 3.0 à 10.0 portent sur chaque objectif précis figurant dans le SOW. Les actions recommandées sont présentées dans toutes les sections du présent rapport. Le compendium exécutif comprend toutes les actions recommandées et l'annexe 1 présente le SOW.

1.2 Contexte de l'étude

La présente étude est inconséquente à moins qu'elle ne s'insère dans la planification d'ensemble et le dessein de l'ANGAP en qualité d'organisation. Cette dernière a atteint une étape de son évolution qui exige un entérinement de son dessein. Révéler l'identité et la forme de l'ANGAP, la définition de son rôle organisationnel, il s'agit là de priorités absolues aujourd'hui. Les études comme celle-ci doivent être reliées dans leur ensemble à un dessein précis de l'ANGAP, sinon elles ne seront pas en mesure de remplir leur but. Définir un dessein, cela signifie qu'il faudra équilibrer nombre d'éléments de l'ANGAP entre eux. Par exemple : Madagascar souligne à l'heure actuelle le développement touristique. L'ANGAP manifestement possède des fonctions à remplir à cet égard, car le tourisme est rémunérateur, ces fonds peuvent servir à l'entretien du réseau de parcs et à sustenter les collectivités locales. Toutefois, l'ANGAP a également d'autres fonctions, notamment celle de protéger la biodiversité et de nombreuses régions malgaches, des plus spectaculaires. L'ANGAP contribuera également directement à la protection des cultures autochtones, autour des parcs. Cette protection est absolument nécessaire, puisque l'histoire nous a prouvé qu'un développement touristique sauvage nuit gravement aux structures et aux valeurs collectives locales.

Il existe, au sein de l'ANGAP, des opinions très divergentes quant à l'axe de l'organisation et à l'équilibre éventuel de ses diverses activités.

ACTION N°1 : RECOMMANDATION

Définir clairement et précisément le dessein de l'ANGAP, inclure une liste de toutes les fonctions potentielles de l'organisation et situer l'équilibre idoine entre ces dernières. Un professionnel indépendant pourra prendre part à cette activité. Le produit - un atelier - constituera le terme d'un processus comprenant une communication intégrale entre l'expert-conseil et les principaux collaborateurs de l'ANGAP, une interaction entre l'expert-conseil et les collaborateurs de l'ANGAP avec des spécialistes extérieurs du réseau des parcs, et une interaction avec les représentants des organismes de financement pertinents.

Lorsque le dessein de l'ANGAP aura été clairement établi, son image sera diffusée dans les collectivités, le secteur privé, le marché national et international du tourisme et la communauté de

la protection de l'environnement dans son ensemble. Nombre de collectivités ne sont pas sensibilisées à l'ANGAP, ni à ses liens avec elles. L'on peut remédier à cette situation grâce à un simple film, d'un quart d'heure, réalisé dans les idiolectes des collectivités voisines des parcs. Un film, dans la langue des membres des communautés, permettra de supprimer l'impression selon laquelle l'ANGAP leur est imposée de la capitale et d'encourager un sentiment de collaboration avec l'organisation.

Le trouble a été semé dans le secteur privé malgache quant au rôle précis de l'ANGAP et de sa place dans l'industrie du tourisme. Le grand public n'a souvent jamais entendu parler de l'ANGAP. Il reste beaucoup à faire pour présenter l'ANGAP en qualité d'organisation, et pour présenter les divers parcs, sur le marché touristique. Un certain degré de marketing de base est nécessaire, sans doute en collaboration avec le ministère du Tourisme et la Maison du tourisme, et un marketing spécifique pour chaque parc et chaque circuit touristique. L'occasion idéale aurait été la réunion d'ASSISES en octobre, la première conférence internationale sur le tourisme à Madagascar, mais au moment du parachèvement du présent rapport, l'ANGAP n'y avait reçu de créneau.

Les membres de la communauté internationale de la protection de la nature pourraient constituer des partisans conséquents de l'ANGAP au fil des années à venir. Toutefois, il faudra leur certifier qu'aucune autre activité organisationnelle ne viendra saper le rôle de l'ANGAP de protectrice de la biodiversité. Il conviendrait de réaliser une publication expliquant de façon détaillée l'identité de l'ANGAP et sa tâche. Il conviendrait que cette publication présente une perspective qui stimulera l'appui de la communauté internationale de protection de l'environnement. Il convient qu'elle soit rédigée et réalisée dans un style qui amènera la confiance du grand public et du public averti. Il est impératif que l'ANGAP élabore un dessein clair, pour le communiquer clairement aux divers groupes d'intérêt ayant trait à l'organisation, notamment la communauté internationale. Tout manquement à cet égard affaiblirait la position de l'ANGAP face aux autres protagonistes, par exemple le secteur privé, dont on sait qu'il manipule le réseau des parcs nationaux à des fins financières.

ACTION N°2 : RECOMMANDATION

Diffuser le dessein de l'ANGAP par le biais d'une image de personne morale transmise à toutes les parties intéressées et concernées, y compris le public, et ce grâce à un programme en deux phases. La première phase sera axée spécifiquement sur les besoins de communication à court terme, et comprendra une brève vidéo sur l'image professionnelle de l'ANGAP, un prospectus présentant le même message, et trois affiches. Chaque affiche sera axée sur un élément des activités de l'ANGAP : protectrice de la biodiversité, administratrice des parcs, force positive de la communauté du développement et animatrice du développement touristique. La seconde phase se composera d'une vidéo exhaustive sur l'image professionnelle de l'ANGAP, et présentera des activités spécifiques de cette dernière, et d'une publication concernant la mission de l'ANGAP, en expliquant sa structure et ses fonctions. Cette publication passera également en revue les réalisations de l'organisation en date et son programme futur. La télévision malgache prévoit

plusieurs émissions sur la nature et l'ANGAP pourra en tirer parti pour chasser certaines notions et en promouvoir d'autres.

Il convient également que la présente étude trouve son créneau dans un plan cadre du tourisme à Madagascar, dont plusieurs parties ne relèvent pas de la compétence de l'ANGAP. Madagascar, en qualité de pays, doit posséder un plan cadre recouvrant l'ensemble du tourisme, qui relève d'ordinaire du ministère du Tourisme. Ledit plan cadre est en cours de réalisation et il conviendrait qu'il tienne compte des principes et des rôles divergents des différentes parties concernées directement, ou indirectement, par le tourisme. Du point de vue de l'ANGAP, elle doit savoir où elle s'insère dans le plan cadre et quel est son interface avec les organismes publics pertinents, notamment les Eaux et Forêts, la Maison du tourisme, l'Office national du tourisme (ONE) et plusieurs organisations non gouvernementales (ONG) qui tracent des plans de tourisme pour les territoires relevant à l'heure actuelle de leur compétence, mais qui seront remis entre les mains de l'ANGAP dans un proche avenir.

ACTION N°3 : RECOMMANDATION

Contactez les autres organisations et organismes publics se rapportant au développement touristique. Par exemple, M. Zimmerman à l'ONE et M. Collinson de l'ANGAP se réunissent régulièrement. Il convient que l'ANGAP passe en revue tous les plans de développement et de marketing touristique, tracés par d'autres organisations, pour que l'ANGAP puisse éviter les répétitions, les chevauchements, les conflits, le gaspillage d'argent et de temps.

1.3 Parties intéressées et concernées

Le SOW (annexe 1) a principalement porté sur quatre des protagonistes les plus importants : (1) l'ANGAP, (2) les collectivités connexes des parcs, (3) les touristes, visiteurs des parcs et (4) le secteur privé commercial (la communauté et le secteur privé se chevauchent car la démarcation entre les deux n'est pas toujours nette. Dans un sens plus large, l'objectif de l'étude consistait à cerner certains principes directeurs pour élaborer un tourisme responsable et durable. Pour ce faire, les différents protagonistes doivent se situer adéquatement les uns par rapport aux autres, notamment par rapport à l'ANGAP. Il convient donc d'étudier les moyens grâce auxquels leur collaboration réciproque pourra être à l'avantage de tous les protagonistes.

Ces quatre protagonistes ne sont pas les seules parties intéressées et touchées. La réussite ou l'échec l'industrie naissante du tourisme aura une incidence sur tous les Malgaches, d'un côté ou d'un autre. La communauté internationale de protection de l'environnement et les organismes de développement sont également des parties prenantes, par la donation de fonds et d'aide technique. Tous les autres organismes et services publics, ainsi que les ONG prenant part à la conservation et/ou au développement sont des parties prenantes. Le nombre et la diversité des parties prenantes en matière de conservation de l'environnement et de développement touristique constituent une autre raison pour arrêter le dessein de l'ANGAP et pour préciser sa relation avec les autres parties prenantes.

1.4 Régions géographiques examinées

Cette étude aura pris au total 30 jours en juin et juillet 1996. Trois régions (Isalo, Ranomafana, Andasibe), ciblées par l'ANGAP aux fins de développement à titre de parcs prioritaires, ont été étudiées. L'auteur a passé cinq jours à Isalo, quatre à Ranomafana et trois à Andasibe. Le restant de la mission s'est passé à Antananarivo. Bien que de nombreux aperçus tirés de cette étude s'appliquent également à d'autres aires protégées, il convient de ne pas oublier que chaque aire protégée à Madagascar est isolée, depuis longtemps, des autres aires analogues, et qu'elles exigeront donc des solutions distinctes pour des problèmes uniques en leur genre. Cette étude ne suffira donc pas pour Ankarana, ni Montagne d'Ambre. Il conviendrait de réaliser des études analogues à celle-ci, dès que faire se peut, dans d'autres parcs visés pour inclusion dans le réseau de l'ANGAP. Plus tôt l'on abordera la question du tourisme et des collectivités quant à chaque aire protégée sur laquelle l'ANGAP aura droit de regard, plus facile il sera d'éviter les problèmes ultérieurs. Ce qui est particulièrement important pour les parcs où le trouble est déjà semé dans les communautés, comme par exemple la péninsule de Masoala.

ACTION N° 4 : RECOMMANDATION

Réaliser des études écotouristiques spécifiques pour la péninsule de Masoala, Ankarana et Montagne d'Ambre, *avant* le mois de juin de l'année prochaine, afin de saisir pleinement chaque ajout au réseau domaniale, lorsque l'ANGAP en prendra le contrôle. Il conviendra que ces études englobent le secteur privé, le rouages de la transition entre le projet intégré de conservation et de développement (ICDP) et l'ANGAP, les collectivités des zones périphériques et une démarche régionale. Il convient de commanditer ces études *avant la fin de l'année, ou plus tôt encore*, car les experts-conseils de qualité sont rares et très demandés. Il serait erroné de considérer les parcs comme des instances socio-géographiques naturelles. Dans le cas d'Ankarana, par exemple, l'autorité du prince y est importante, son règne et ses intérêts dépassent, et de loin, les frontières du parc. En outre, d'un point de vue écotouristique, le parc doit être considéré comme faisant partie d'un axe (dans le cas d'Ankarana, cet axe recouvre Ambanzana, l'archipel de Mitsio, Antsirana et montagne d'Ambre).

1.5 Contexte d'ensemble des quatre protagonistes dans le cadre du SOW

Sans touristes, il ne peut y avoir d'industrie touristique. Les touristes peuvent choisir pour leurs prochaines vacances de nombreux pays, et lorsqu'ils trouvent une destination de qualité, ils en parlent à leurs amis. Ainsi, il convient que l'industrie touristique malgache soit concurrentielle par rapport aux autres pays. Il n'est pas toujours aisé de transmettre aux sociétés insulaires l'importance la concurrentialité par rapport au marché mondial. Madagascar offre à l'heure actuelle un tourisme bas de gamme pour des prix haut de gamme, situation dangereuse si l'on souhaite développer un marché. Certaines régions d'Afrique du Sud se trouvent confrontées à un problème analogue : la diminution du nombre de touristes par rapport à un passé récent est souvent attribuée à une diminution du rapport qualité-prix pour les touristes et à une augmentation des coûts. Selon les études, 75% des touristes et 70% des hommes d'affaires en

voyage ont été influencé par le bouche-à-oreille (*A Survey of South Africa's International Tourism Market*, 1996, rapport Satour). En 1996, le tourisme est devenu la première source de recettes en devises à Madagascar, ainsi l'incidence positive d'une industrie touristique en croissance s'étendra bien au-delà des frontières des aires protégées.

Il convient que le réseau domanial offre une grille de arcs bien gérés et une infrastructure de base acceptable qui constitueront les fondements de l'industrie touristique en développement. Un réseau domanial efficient représente un coup de pouce important pour le segment du secteur privé investit dans l'écotourisme, tout en stimulant de nombreuses possibilités de symbiose entre le secteur privé, les communautés locales et le réseau domanial.

Le secteur privé tire parti d'un réseau de parcs de qualité, et en retour, il amène des touristes dans les parcs, où ils versent des droits d'entrée. Toutefois, il existe des conflits potentiels, par exemple, lorsque le réseau domanial est mal géré, lorsque le secteur privé entreprend des projets de développement qui empiètent sur l'intégrité du réseau domanial, ou lorsque le secteur privé ne respecte pas les réglementations régissant l'utilisation des parcs.

Les collectivités à proximité des parcs constituent un élément essentiel du tableau. Sans leur appui, le parc ne peut fonctionner. Il existe une relation réciproquement avantageuse potentielle entre les collectivités et chaque parc : le parc peut fournir des revenus supplémentaires aux communautés, et ces dernières peuvent constituer des attractions en soi. Elles peuvent également offrir des services de guides ou épauler la gestion domaniale. Les communautés locales peuvent apporter des avantages divers au secteur privé, mais il existe des possibilités de conflits.

1.6 Cerner la formule idéale

Il n'existe aucune "martingale" du développement écotouristique durable : seul un travail acharné et constant peuvent y aboutir. Il conviendrait que les collectivités prennent part aux activités de suivi car ce sont leurs intérêts qui sont davantage en jeu dans cette situation et ce sont elles qui connaissent le mieux la région. Les habitants de Masoala sont disposés à prendre part à l'encadrement de ces activités, à long terme. Il conviendrait d'assurer à tous les protagonistes des informations en retour. Il conviendrait que l'éducation de tous les principaux protagonistes soit une priorité, car le tourisme est une industrie pointue en évolution constante. Les sections ci-dessous identifient les nombreux obstacles qui entravent le développement d'un tourisme florissant à Madagascar et présentent les principes directeurs des actions futures. Certaines domaines exigeront une étude plus approfondie. La tâche de l'ANGAP est colossale, pour laquelle ses effectifs sont insuffisants. Ainsi, il convient que l'ANGAP soit minutieuse non seulement dans sa recherche, mais aussi dans la planification et l'exécution de ses programmes.

Le SOW n'exige pas d'analyse de l'ANGAP en sa qualité d'organisation. Toutefois, puisque l'ANGAP souffre gravement de carences de personnel par rapport à la tâche que représente la gestion d'un réseau de parcs nationaux, il conviendrait de soupeser la composition et le nombre

des effectifs par rapport à la nature et à l'ampleur de la tâche à accomplir. Cette évaluation peut sans doute être réalisée intra-muros. Une organisation responsable du réseau de parcs nationaux doit être dotée, au minimum, d'un éco-sociologue permanent et d'un biologiste. Toute autre démarche amènera les anciens problèmes, et de nouveaux, à ressurgir par la suite.

2.0 LES COLLECTIVITÉS AVOISINANTES : EN BREF

2.1 Investir les collectivités : pourquoi ?

Les parcs nationaux et autres aires protégées exigent l'appui intégral des collectivités avoisinantes pour réussir. Et cette affirmation est particulièrement vraie dans le monde en développement. En l'absence d'un appui communautaire, aucune aire protégée ne peut remplir ses fonctions et d'importants conflits peuvent en résulter, entre les communautés locales et les autorités qui leur imposent une aire protégée. Il existe des exemples de ce type d'échec dans le monde entier, et récemment, à Madagascar. Les autorités locales et les communautés ont entravé l'inauguration du parc de Masoala car la notion sous-tendant le parc n'était pas intelligible pour les communautés locales de la péninsule de Masoala. Il conviendrait que l'ANGAP soit aujourd'hui particulièrement attentive à la perception du public quant à l'association de l'ANGAP avec le projet de Masoala. A moins que ne souhaite endosser une situation problématique en juin de l'année prochaine, il convient que la collaboration avec les communautés commence dès maintenant, indépendamment sans doute du projet de Masoala. En revanche, il existe un potentiel non négligeable de synergie lorsque les communautés locales appuient une aire protégée et la gestion de cette dernière. Les directions des parcs qui ne tiennent pas compte des communautés locales ne sont pas acceptables pour la communauté internationale de protection de l'environnement, ce qui signifie des pertes à l'échelon commercial.

2.2 Débats avec la direction des parcs

L'enthousiasme des collaborateurs des trois parcs est éloquent. Au cours de la présente étude, l'auteur a rencontré un grand nombre de collaborateurs et d'employés de l'ICDP. M. Charles Rakotondrainibe, directeur du parc d'Isalo, aborde les communautés locales de façon très pointue. Trois mois seulement après avoir pris ses fonctions, M. Delina Mara (Développement et Education) semble saisir parfaitement la ville de Ranohira et a établi des contacts efficaces avec tous les principaux protagonistes, allant des écoles aux groupes religieux en passant par les autorités locales et les ONG. M. Mamy Ramanantsoa (Ecotourisme) présente un comportement prometteur par rapport aux communautés et au développement écotouristique, et il tirerait tout à fait parti d'une visite dans les autres parcs prioritaires et les parcs communautaires en Afrique du Sud, ainsi que de documents d'information. Il conviendrait que tous les directeurs des parcs reçoivent un exemplaire de l'ouvrage de Lindberg et Hawkins (1993) *Ecotourism : A Guide for Planners and Managers*, car il offre des aperçus et des suggestions utiles. L'auteur en a déjà commandé trois exemplaires pour l'ANGAP.

L'auteur a débattu de nombreux éléments du développement écotouristique avec M. Ramanantsoa, auquel il serait très utile de prendre part à un bref cours intensif sur le développement de l'écotourisme, comprenant plusieurs conférences, groupes de discussion et une quantité limitée de documents à consulter (cf. Section sur l'éducation). Il conviendrait d'agencer un cours d'une semaine sur le développement de l'écotourisme, pour les collaborateurs pertinents

de l'ANGAP. Ce cours pourrait constituer une version abrégée du cursus de maîtrise en développement écotouristique, offert par l'université d'Etat du Connecticut. Il pourrait englober divers éléments écotouristiques : antécédents, études de cas, composants du développement et il conviendrait qu'il englobe des conférences, des lectures choisies et des groupes de discussion.

Le directeur de Ranomafana, remplacé par un cadre supérieur du projet de Masoala, a assisté à la réunion de Sambava. L'auteur a été fort bien informé sur Ranomafana par des entretiens avec M. Florent Ravoavy, Mme Henriette Razanamahefa, Scott et Lynn Grenfell, et par la lecture du plan de gestion formulé par Scott Grenfell pour Ranomafana.

A Andasibe, l'auteur a rencontré le directeur du parc, M. Herizoana Randriamanatenaso, et les collaborateurs de l'ANGAP (M. Faly, M. José, Mlle Olga) et les collaborateurs de VITA. Le directeur de l'ICDP était en déplacement. Le séjour à Andasibe a été trop court pour passer intégralement en revue les activités des ANGAP-ICDP-ONG dans la région. Toutefois, nombre d'activités ont fait l'objet d'un exposé, sous forme de problème-solution potentielle-formule d'action nécessaire, et l'auteur en a débattu avec les collaborateurs.

Les collaborateurs des trois parcs constituent une mine d'idées. Il conviendrait d'offrir aux collaborateurs principaux la possibilité de se rendre dans les autres parcs prioritaires, à Madagascar, pour échanger leurs idées et des techniques avec leurs homologues. Bien que les parcs soient différents du point de vue écologique et sociologique, ils ont de nombreux problèmes de gestion en commun.

ACTION N°5 : RECOMMANDATION

Agencer un système d'échanges afin de promouvoir les échanges réguliers d'informations et de solutions entre les différents collaborateurs des trois parcs. Il conviendrait que les directeurs des parcs se réunissent deux fois par an pour dresser une liste des problèmes de leurs parcs et de leurs solutions éventuelles. Certains problèmes ont été résolus dans un ou deux parcs, mais pas dans tous les parcs. Il conviendrait alors que les directeurs conçoivent une liste du personnel pour s'assurer que les collaborateurs pertinents d'un parc, où s'est engagée la recherche de solutions, se rendent en visite d'étude dans un autre parc où des progrès ont été réalisés en la matière. Ce système d'échanges systématiques ne s'applique pas uniquement aux "dépannages", mais également aux développements initiatifs. M. Ramanantsoa Mamy pourrait, par exemple, se rendre à Ranomafana pour débattre, avec les collaborateurs indiqués, du terrain de camping communautaire, avant d'entreprendre un projet analogue à Ranohira. Mme Delina Mara et M. Mamy peuvent également recevoir d'intéressantes informations auprès de M. Ravoavy en ce qui concerne les techniques d'éducation environnementale des enfants.

2.2 Réaction des collectivités

Quelles sont les collectivités autour des parcs ? Dans le sens le plus large du terme, elles comprennent tous les habitants proches des parcs et dont l'existence peut être touchée par ces

derniers. Ce rapport resserre son point de mire sur les membres de la société qui n'appartiennent pas au segment du secteur privé qui englobe les agents de voyages, les voyagistes, ni les hôtels détenus par des intérêts extérieurs. Toutefois, la distinction entre les collectivités et le secteur privé a souvent été confuse. L'auteur a, par exemple, considéré les guides à titre de membres des communautés locales, ce qui est vrai pour la plupart d'entre eux. Mais de nombreux guides possèdent de solides qualités de chefs d'entreprise et se comportent comme des membres du secteur privé, investis dans le tourisme. Cette confusion est courante dans les sociétés en transition. De nombreux membres des communautés vivent des existences traditionnelles, alors que d'autres sont commerçants, enseignants, élèves ou étudiants. Un grand nombre de personnes en migration habitent dans les trois localités, et certaines de ces personnes y sont implantées depuis des décennies et font partie de la communauté locale.

2.3.1 Les collectivités d'Isalo

A Isalo, l'auteur a rencontré les dirigeants de diverses structures communautaires locales, allant du *ray aman-dreny* à Ranohira-Bas, le *ray aman-dreny lonaka* de Ranohira, et le président du CDI, le comité chargé de la distribution de 50% des droits d'entrée du parc, ainsi que d'autres particuliers, des médecins, des enseignants, des guides, des hôteliers, les habitants de villages lointains, des artistes et des élèves.

L'attitude communautaire face au parc est positive dans l'ensemble, mais l'on relève plusieurs points importants :

- *Le ray aman-dreny lonaka* s'inquiète du conflit pouvant surgir entre le nombre croissant de touristes dans le parc et la communauté, car les touristes ne sont pas sensibles aux traditions concernant les *fasanas*, ou tombes des Baras, dans le parc. Ces coutumes pourraient être expliquées grâce à une petite exposition dans le centre d'interprétation (culturelle). Il existe des règles simples : ne pas montrer du doigt une tombe, et certains endroits pourraient être interdits aux étrangers. Il est important que l'ANGAP intègre ces informations aux documents destinés aux touristes et souligne l'importance du respect des règles. L'on illustrera ainsi la bonne volonté de l'ANGAP envers les collectivités, tout en diminuant les possibilités de malentendus culturels entre des touristes indifférents et les collectivités. Les touristes respectent en général les traditions locales à condition d'être bien informés.
- L'ICDP et les projets antérieurs des ONG semblent avoir laissé l'impression aux communautés locales de faire des beaux discours et de laisser peu d'éléments concrets à la suite des promesses faites par des étrangers. L'auteur a rencontré le *ray amna-dreny* de Ranohira-Bas et huit autres habitants. A leur sens, l'ANGAP n'est pas une organisation négative, mais ils adoptent à son égard un comportement attentiste. Le *ray aman-dreny* a précisé que la communauté est

disposée à suivre l'ANGAP pas à pas, pas assez vite pour que les promesses ne soient pas tenues, mais suffisamment vite toutefois pour que les résultats soient manifestes. Il était convaincu toutefois de la qualité des rapports à l'avenir.

Les villageois ont été en mesure, dans le passé, de chasser dans la région qui est aujourd'hui le parc. Puisqu'ils ont abandonné ce droit, il souhaitent obtenir un avantage en retour du parc. Leur priorité absolue consiste à posséder une école, avec un logement pour l'enseignant. Plusieurs maisons sont disponibles dans le village, notamment celle des volontaires évacués du Corps de la paix. La seconde priorité comprend une demande relative à une pompe hydraulique, de préférence solaire, et un dispensaire. Les pompes hydrauliques solaires sont disponibles pour le marché africain, avec un asservissement manuel pour une alimentation électrique ou encore des dispositifs manuels.

Si le parc s'intéresse réellement aux besoins communautaires, il facilitera l'installation de médecins disposés à se rendre dans les régions éloignées. Nombre de parcs dans le monde en développement relèvent les besoins médicaux des communautés avoisinantes. Une visite récemment au parc Gemsbok du Kalahari, en Afrique du Sud, a offert un aperçu de la mise en oeuvre d'un réseau de médecins itinérants. Les collaborateurs de l'ANGAP, responsables de l'investissement des communautés pourraient, pour le moins, entre en liaison avec une organisation telle que APROPO, qui offre des services médicaux et de planification familiale dans les zones rurales.

Le *ray aman-dreny* serait satisfait d'obtenir un enseignant, l'année prochaine, et la prochaine requête serait sans doute remplie l'année suivante. Il est important de suivre cette réunion et qu'un système soit mis en oeuvre permettant de garantir une communication fréquente et ouverte entre l'ANGAP et les collectivités. L'une des possibilités à cet égard serait un atelier de deux jours, avec les collaborateurs du parc, au cours duquel l'on pourrait définir un régime de suivi. Il existe des techniques avérées grâce auxquelles l'on peut assurer le suivi des collectivités. L'objectif de l'atelier consisterait à garantir la mise en place d'un plan officiel, afin de garantir une interaction régulière avec les communautés, ainsi que leur suivi systématique, pour qu'elles ne soient pas délaissées.

Il est extrêmement important d'assurer un retour régulier d'informations et d'éviter à tout prix les mesures-alibi. Tous les participants en conviennent : au cas où un problème surgirait, la collectivité prendra contact avec les collaborateurs de l'ANGAP librement et sans délai. Les demandes de réunion devraient être traitées à titre de haute priorité par les collaborateurs de l'ANGAP. Les *ray aman-dreny* ont relaté plusieurs anecdotes intéressantes portant sur le nom Ranohira et la géologie de la région. Ils apprécient l'intérêt que l'on montre pour leur village,

ainsi que la possibilité offerte de dialoguer avec les représentants de l'ANGAP, disposés à couvrir 20 kilomètres pour venir les voir sur place.

- Nombre de membres des collectivités ne saisissent toujours pas l'objectif du parc. Selon eux, ce dernier reste un piège à touristes, dont on tire des revenus faciles. Un centre d'interprétation, tel que celui de Ranomafana est absolument nécessaire à Isalo, et il conviendrait que la personne responsable de l'éducation et du développement se rende à Ranomafana. Il conviendrait que M. Florent Ravoavy de Ranomafana se rende à Isalo pour une prestation-conseil sur l'éducation environnementale des écoliers et des collectivités.
- "Les touristes polluent l'eau en se lavant avec du savon", c'est là une doléance courante. Les divisions entre les rizières ont également été endommagées. Un autre enquêteur, M. Martello, a effectué des travaux à Ranohira-Bas. S'il était un expert-conseil de l'ANGAP, son étude et ses recommandations devront être passées en revue pour s'assurer qu'aucune promesse n'a été faite à la légère qui pourrait avoir une incidence négative sur la confiance communautaire quant au réseau des parcs.

Divers projets actuels ont été débattus avec M. Gabriel Manonjo, président du comité de développement local de la zone périphérique. La question des intérêts de compte a été abordée. Il convient de définir une politique quant au pourcentage des recettes devant être réservé pour les investissements futurs et le pourcentage à octroyer aux projets immédiats. Une gestion conséquente encouragera la croissance rapide de ce fonds, afin que les projet futurs puissent s'appuyer davantage sur les intérêts réunis et être moins tributaires des fluctuations éventuelles des recettes dégagées des droits d'entrée. La fondation Alexkor constitue l'exemple d'un fonds offrant un bon rendement. Cette dernière, au Namaqualand du nord, est un fonds de développement communautaire qui reçoit 30% des recettes brutes d'Alexkor Ltd, la plus grande mine de diamants de la région. Tous les ans, plus de 80% du fonds sont réinvestis afin qu'à l'avenir les intérêts rémunérateurs du fonds permettront de subventionner intégralement la plupart des projets. Le restant est investi dans une large gamme de projets communautaires. Le pourcentage élevé de ré-investissement dans le fonds accélère sa croissance, et la rémunération des intérêts sera en mesure, par la suite, de financer la plupart ou l'intégralité des projets parrainés par la fondation Alexkor.

Il conviendrait qu'un expert de la planification financière étudie à fond l'utilisation du fonds, afin de pouvoir décider d'une intervention permettant d'équilibrer plus efficacement les dépenses par rapport aux recettes futures, grâce aux intérêts réunis. Cette intervention devrait être conciliée avec les données du profil communautaire, qui exigeront par exemple que les planificateurs pondèrent les dépenses pour remplir les besoins les plus pressants de la communauté par rapport aux intérêts futurs tirés des investissements. En d'autres termes, les données du profil

communautaire et la taille prévue du fonds auront une incidence sur la politique d'utilisation du fonds aujourd'hui et à l'avenir.

2.3.2 Ranohira : village traditionnel ou village touristique ?

Ranohira n'est plus un village traditionnel et ne l'a jamais réellement été. Le village de Ranohira à l'origine se trouvait à l'emplacement actuel de Ranohira-Bas. Le *ray-aman-dreny lonaka* de Ranohira et le *ray aman-dreny* de Ranohira-Bas se sont appesantis sur ce sujet. Les colons français ont réimplanté le village au bénéfice de l'autoroute entre Toliara et Fianarantsoa. De fait, 80% des habitants ne sont pas des Baras, mais des Betsileos et des Merinas. La plupart des activités et de l'infrastructure municipales sont axées directement, ou indirectement, sur le tourisme (par ex. : cinq hôtels, dix lieux de restauration, une administration domaniale, un arrêt de taxi-brousse, une association de guides, approvisionnement en eau par charrette tirée par un âne, petits magasins). Les villageois ne présentent aucune amertume envers les responsables du développement touristique, que ce soit en ville ou à proximité. Nombreux sont ceux qui considèrent le tourisme comme une présence positive et qui l'acceptent comme un fait accompli. La plupart des habitants espèrent trouver leur créneau dans cette industrie en croissance. Il semble qu'un développement touristique conséquent aura une influence positive et non pas destructrice sur la ville (comme cela aurait pu être le cas dans les collectivités traditionnelles). L'on sait que plus les collectivités sont traditionnelles et éloignées, plus elles sont facilement atteintes par le développement écotouristique. Ranohira se trouve en dehors de la zone sensible, à condition que le développement touristique soit soigneusement planifié, avec la participation intégrale de la ville.

Il conviendrait de réaliser une étude pour établir une commission touristique municipale. Il conviendrait d'y faire participer autant de parties prenantes que possible (par ex. : directeur du parc, président de l'association des guides, président de l'association hôtelière, structures traditionnelles et un conseiller extérieur). Il conviendrait que la commission touristique étudie les moyens aboutissant à un développement touristique conséquent et durable à Ranohira. Ce qui pourrait décupler les gains potentiels, tout en dissuadant le surinvestissement et un développement impropre.

2.3.3 Les collectivités de Ranomafana

Les point de vue de l'auteur a été amplifié à la suite d'un long débat avec l'*ampanjaka*, le maire, plusieurs hôteliers, des guides, des habitants des communautés, des médecins et une équipe d'APROPO, l'ONG malgache, travaillant dans la région.

Le débat avec l'*ampanjaka* a soulevé plusieurs points intéressants :

- 50% des recettes du parc ne constituent pas une part suffisante. Il vaudrait mieux, à son sens, que ce chiffre se monte à près de 80%. L'auteur lui a expliqué que la gestion du parc, l'entretien et le marketing touristiques sont onéreux, et que le

chiffre de 50% n'est pas arbitraire. Il a été convenu que l'auteur présenterait cette suggestion au bureau principal et que l'ANGAP rendrait compte aux communautés locales des 50% qu'elle retient. Il pourrait s'agir là d'une bonne occasion d'interaction entre l'ANGAP et la communauté, pour prouver à cette dernière l'importance d'une collaboration entre toutes les parties afin de remplir leurs buts collectifs.

- En raison d'un malentendu potentiel entre l'ANGAP et les habitants quant à l'utilisation réservée aux 50% des recettes du parc qu'elle conserve, ce serait une bonne idée d'organiser, tous les ans, une journée communautaire, avec la participation de l'ANGAP et des structures traditionnelles pour expliquer la manière dont les fonds perçus par le parc sont dépensés. Cette journée constituerait également une excellente occasion pour des manifestations éducatives et distrayantes.
- Les touristes ne respectent éventuellement pas les divers *fadys* de la région car ils n'en ont pas été informés. Comme on l'a suggéré pour Isalo, il conviendra d'effectuer un relevé des *fadys* de la région pour fournir aux touristes certaines directives, si nécessaire. Il conviendrait d'étudier la possibilité d'instaurer des aires défendues pour éviter à tout prix les conflits.
- L'attitude envers l'ANGAP est en général positive, et l'on a débattu de la culture vivrière et de l'éducation des enfants.

2.3.4 Les communautés d'Andasibe

En raison de la courte durée du déplacement, l'on a mis en exergue les débats avec les guides (en tête à tête et en groupe, avec neuf guides) et le débat sur les communautés, avec les collaborateurs de l'ANGAP et de l'ICDP, au lieu de se rendre dans les collectivités avoisinantes (en dehors de celle d'Andasibe). L'auteur s'est également entretenu avec des commerçants et des gardes du parc. Lors d'une réunion organisée par le ministère du Tourisme, l'auteur a rencontré le commissaire divisionnaire de Moramanga, les membres des autorités locales et plusieurs autres personnalités locales.

2.4 Profil communautaire dans le cadre de la base de données SIG de l'ANGAP

Il reste beaucoup à faire à l'ANGAP en ce qui concerne les communautés. Ces dernières ne se contenteront pas de visites occasionnelles dans les villages, où les collaborateurs de l'ANGAP tiendront des conversations de politesse avec les anciens. Il convient que l'interaction avec les communautés soit plus généralisée qu'à l'heure actuelle. L'on peut investir les communautés locales par plusieurs moyens, et leur participation s'amplifiera au fil du temps car elles se développent en constance, en raison de leur contact accru avec le monde extérieur et de

l'amélioration de leur éducation. L'on peut réduire les coûts de gestion en ayant recours aux communautés à plusieurs égards. La tendance croissante dans les nouveaux parcs, dans le monde entier, consiste à inclure un ou plusieurs membres des communautés dans l'équipe de gestion.

Les communautés autour des parcs sont de composition diverse, en mouvance constante et en croissance rapide. Il convient de les suivre en permanence quant à leurs chiffres absolus, à leur répartition, démographie, besoins pressants, impératifs de développement, leurs aspirations et attentes collectives. L'évaluation de ces informations fait partie intégrante de la planification et du changement. Les audits sociaux fournissent aux décideurs les informations nécessaires pour effectuer des choix. Par exemple, le fonds contrôlé par le comité de développement doit être appliqué dans le contexte de besoins communautaires en mouvance rapide.

Il convient de mettre en place un système intégral de relevé de profil et d'audit communautaire. Il s'agira d'un processus évolutif qui exigera l'affectation permanente d'un collaborateur, pour le développement, dans chaque parc, et un éco-sociologue à temps plein, au bureau principal, chargé de coordonner les activités de relevé de profil et d'audit social dans les zones périphériques. La question des communautés et de leur participation ne peut être abordée une fois pour toutes par le biais de quelques interventions obligatoires : il s'agira en revanche d'un processus continu, dont l'action recommandée ci-dessous ne constitue qu'un début.

L'ANGAP a un dispositif SIG à sa disposition. Ainsi, il conviendrait que les données communautaires y soient intégrées. Il existe toute une gamme de techniques d'audit et de relevé de profil communautaire, parallèlement à des logiciels de mémorisation et d'analyse des données. La personne chargée du SIG pourrait être formée, en une semaine, pour pouvoir incorporer les données des relevés des profils communautaires dans la base de données existante du SIG, afin de pouvoir mettre fréquemment à jour le profil communautaire.

ACTION N°6 : RECOMMANDATION

Etablir un système de relevé de profil et d'audit communautaire. Il existe déjà de nombreux outils, disponibles, en ce qui concerne le relevé du profil social (par ex. : *Community Profiling, Auditing Social Needs* de Hawtin, Huges et Percy-Smith - 10994 ; et *Implementing Change in Communities: A Collaborative Process* de Archer, Kelly et Bisch - 1984). Il conviendrait que ce système de relevé de profil et d'audit communautaire englobe toutes les questions ayant trait aux communautés de la zone périphérique. Il convient qu'il catalogue *tous* les besoins communautaires : éducatifs, médicaux, nutritionnels, économiques jusqu'aux besoins en matière de planification de la famille. Il convient que l'ANGAP résiste à la tentation de dresser la liste des besoins communautaires de son point de vue, *mais qu'elle se serve de méthodes avérées* consistant à solliciter ces informations auprès des collectivités elles-mêmes. Il convient que le système étudie sous un angle critique chaque activité de l'ANGAP pour déterminer l'ampleur de la participation communautaire. Par exemple, quelles sont les fonctions remplies à l'heure actuelle par les collaborateurs de l'ANGAP et quelles sont celles que peuvent remplir les membres des collectivités ? Comment peut-on investir les collectivités dans l'encadrement des touristes ?

Comment peut-on former les habitants des collectivités à remplir les tâches attribuées à l'heure actuelle par des tiers ? Le système facilitera également le rassemblement des informations, figurant à la section 2.3, notamment les réserves exprimées par les habitants quant au tourisme, les promesses qui leur ont été faites dans le passé, le classement des priorités des décaissements de fonds selon les sites de chaque zone périphérique, la manière dont les communautés perçoivent la gestion domaniale, l'efficacité et la durabilité du fonds du CDI, etc.. Et enfin, l'on peut intégrer le système de relevé de profil et d'audit communautaire dans le système SIG existant de l'ANGAP, pour offrir un accès aisé aux données dynamiques, utiles pour la direction domaniale et les communautés avoisinantes en développement. Le système garantira également le caractère systématique du suivi et le renvoi régulier d'informations (en retour) aux communautés.

3.0 OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Entreprendre une analyse situationnelle des installations, des produits et des services écotouristiques offerts à l'heure actuelle par les collectivités avoisinantes d'Isalo, de Ranomafana et d'Andasibe

3.1 Importance des installations

Il convient de ne pas sous-estimer l'importance des installations et des services. La quasi-totalité des services, les plus aventureux inclus, escomptent un certain niveau de confort et de qualité de service. Lorsque ces exigences ne sont pas remplies, le bouche-à-oreille transmis par les touristes et leurs amis aux agents de voyages et à leurs amis sera défavorable, ce qui entrave profondément la croissance du secteur. La quasi-totalité des touristes escomptent un certain niveau d'hygiène des sanitaires, de la restauration et de leurs chambres.

Le service offert par les guides dans un parc national est au moins aussi important que le service assuré par les cuisiniers et les serveurs dans les restaurants. Le service des guides a une profonde influence sur la qualité du séjour des touristes dans les parcs. Pour nombre de touristes, il s'agira de leur contact le plus étroit avec le pays.

3.2 Installations hôtelières des trois aires

3.2.1 Hôtels : Ranohira

L'auteur s'est rendu dans tous les hôtels de Ranohira, y compris le Relais de la Reine. Les petits hôtels connaissent les mêmes problèmes et les mêmes contraintes :

- **Insuffisance d'eau :** l'eau est disponible de 6h30 à 7h00 et de 17h00 à 18h00. L'un des hôtels se sert à l'occasion des voitures des touristes pour aller chercher de l'eau. L'auteur propose trois solutions éventuelles : (1) sensibiliser davantage les touristes à la carence d'eau dans la région (nombre d'entre eux n'en sont pas avertis et prennent de longues douches en été, lorsqu'il fait chaud), (2) forer des trous de sonde en ville (la présence de plusieurs fontaines et la pluviométrie moyenne semblent indiquer la présence éventuelle d'une nappe phréatique abondante dans la région), et (3) puisqu'il existe de nombreux toits en tôle ondulée dans cette aire, et qu'il pleut au minimum un peu tous les mois à Isalo, récolter l'eau de pluie, pour les humains ou les jardins potagers.
- **Le personnel hôtelier** souhaiterait suivre des cours d'anglais par ce que la communication avec les touristes non francophones est souvent difficile. Il conviendrait qu'on leur offre des cours d'anglais en qualité de membres de l'association des guides. Il serait recommandé de tenir des soirées de contes/poésie/films pour donner des possibilités d'interaction et de pratiquer de nouvelles compétences linguistiques, dans un environnement protégé.

- L'absence de bureau de change constitue un problème important. L'auteur a été sollicité trois fois, en deux jours, par des touristes qui souhaitaient changer de l'argent. Il est recommandé de prendre contact avec la BTM pour qu'elle installe un bureau de change en ville. Les touristes ont parfois dû quitter la ville sans payer leur note d'hôtel, peut-être parce qu'ils n'avaient pas suffisamment de FMG sur eux. Ce problème pourrait être atténué, provisoirement, en incluant des renseignements sur les bureaux de change touristiques dans les brochures futures de l'ANGAP, destinées au marché touristique
- L'absence de légumes frais constitue un problème. Il conviendrait d'encourager le maraîchage dans les communautés locales, car tous les hôtels achètent leurs légumes à Toliara ou à Fianarantsoa. Ranohira a des sols riches, mais l'eau là aussi est un problème. Un simple trou de sonde, doté d'une pompe éolienne, pourrait permettre de jeter les fondements d'un projet de maraîchage communautaire. Il existe, là aussi, des possibilités d'arrosage et d'engrais des jardins grâce aux eaux usées, comme pratiqué dans de nombreux pays en développement, dans le monde entier.
- La communication avec le monde extérieur constitue un énorme problème. A l'exception du Relais de la Reine, aucun autre hôtel ne dispose de moyens de communication directs avec l'extérieur, il est donc difficile de faire des réservations, aussi bien pour l'hôtel que pour ses clients. Les petits hôtels pourraient constituer une associations hôtelière, en ville, et mettre en oeuvre des moyens collectifs de communication, par exemple une radio. Un petit office de tourisme pourrait également fournir ce service ou, contre une redevance minime, le bureau domanial pourrait offrir ce service, sur une fréquence séparée.
- L'hôtel Berny déplore la sensibilité des touristes qui se restaurent sous la véranda et qui chassent les enfants affamés qui viennent les regarder. Les touristes doivent également être informés sur ce sujet, par exemple, grâce à une ou deux phrases dans les brochures de l'ANGAP, distribuées dans les parcs.
- Les transports restent problématiques. Les touristes peuvent prendre un taxi-brousse jusqu'à Ranohira, mais ils n'ont plus de moyen de transport une fois sur place. Un simple service de taxis, ou même des pousse-pousse (le terrain est relativement plat) serait une entreprise prometteuse à encourager. Le problème des transports aura une incidence également négative sur l'ANGAP si la création du nouveau centre d'interprétation, sur le site prévu, est menée à bien.
- L'eau chaude constitue un problème pour certains touristes. L'hôtel Orchidée offre une douche de campagne, avec un seau d'eau chaude, mais certains hôteliers pourraient faire l'essai du baril chauffé, mentionné par M. Collinson. Il pourrait

être utile d'en construire un exemple dans l'un des hôtels. Une meilleure option serait d'étudier un chauffage solaire, car le bois deviendra bientôt un problème dans la région. Divers modèles de vaches à eau noires, sur le marché, offrent une quantité d'eau chaude suffisante pour les douches.

- Les hôteliers déplorent plusieurs aspects des services de guides.
- Les places d'hôtel sont rare en haute saison (juillet à août). Un terrain de camping, administré par la communauté, calqué sur celui de Ranomafana, atténuera le problème. L'auteur a abordé la question avec les collaborateurs du parc et le président du comité de développement.
- L'électricité constitue un problème : elle est fournie que quelques heures par jour. Il conviendrait d'étudier l'utilisation potentielle de l'énergie solaire, dans cette région ensoleillée.

La plupart des petits hôtels ont les mêmes problèmes et il conviendrait d'étudier la possibilité d'une association hôtelière pour aborder tous ces problèmes de façon coopérative. L'hôtel Ranch, construit en matériaux locaux, a résolu plusieurs problèmes répétitifs. Cet hôtel n'a pas de problème d'eau car il est situé près d'un cours d'eau, et le chauffage de l'eau est solaire. L'hôtel a également résolu un problème ancien, celui de sanitaires inacceptables. Les propriétaires cultivent également une variété d'arbres fruitiers. Le co-propriétaire allemand de l'hôtel a conçu le sigle du parc d'Isalo et remplit des fonctions importantes dans la gestion d'une petite association hôtelière ou office de tourisme. Une association de petits hôtels permet également un marketing collectif, en imprimant par exemple une brochure qui décrit les hôtels, leurs caractéristiques et leurs prix, avec un numéro de contact dans la capitale, relié par radio avec l'office de tourisme à Ranohira. Il conviendrait également de s'assurer qu'une gamme d'hôtel reste disponible et que leurs caractéristiques essentielles soient protégées, comme par exemple l'agréable simplicité de l'hôtel des Joyeux Lémuriens.

Le Relais de la Reine, un hôtel haut de gamme, est autonome en matière d'approvisionnement en eau, d'électricité et de communication avec le monde extérieur. Les propriétaires de cet hôtel adressent les commentaires suivants à l'ANGAP :

- Il est nécessaire d'améliorer sensiblement la qualité des guides,
- l'ANGAP doit développer des circuits au nord,
- l'ANGAP doit être retirée de Piscine Naturelle,
- Le nombre d'études et leur absence de résultats sont inquiétants, et

- l'ANGAP doit assurer le suivi de la construction d'hôtels.

3.2.2 Hôtels : Ranomafana

En dehors de l'amabilité de ses serveurs, l'hôtel Thermal laisse beaucoup à désirer. L'auteur a passé quatre jours à l'hôtel : il a sans doute eu son heure de gloire. Il existe de nombreuses améliorations, évidentes, à apporter et une liste serait trop exhaustive pour le présent rapport. La moins onéreuse consisterait à acheter une coupelle neuve pour la douche à baquet, pour remplacer l'ancienne, totalement percée et inutilisable. Dans tous les hôtels visités, des douches chauffées à l'énergie solaire seraient très utiles. Ces dispositifs peuvent également être installés dans les installations de camping. Le Domaine Nature est un hôtel charmant, mais les propriétaires font payer des sommes extraordinaires pour les boissons, et les visiteurs peuvent facilement se sentir escroqués.

Une circulaire, destinée aux hôtels autour des parcs, pourrait être utile aux hôteliers et à leurs directeur. Cette circulaire pourrait souligner l'importance de la pérennité de l'industrie touristique, décrire les attentes fondamentales des touristes étrangers, et proposer des suggestions simples et pratiques concernant l'amélioration des installations. Un bulletin d'information d'une page, ou une audio-cassette, proposant les dernières nouvelles et suggestions, pourrait être plus utile qu'une circulaire. L'on peut sans doute demander l'aide des autres membres du secteur privé pour moderniser les hôtels contestables. Il est également important de protéger les traits individuels des hôtels, notamment lorsque l'on reçoit une large gamme de touristes. Par exemple, le cachet de l'hôtel des Joyeux Lémuriens plairait indubitablement à de nombreux touristes, d'un type précis. Il serait contre-productif de remplacer les douches de campagne par des douches à tuyauterie, ou les lampes romantiques par un éclairage électrique. Il conviendrait qu'un village touristique offre une gamme d'hôtels, convenant à différents types de clients.

3.2.3 Hôtels : Andasibe

L'auteur est descendu à l'hôtel Feon ' ny ala. Les 14 touristes interrogés ont jugé satisfaisants le service et les installations de l'hôtel : il offre de l'eau chaude grâce au système de tonneaux chauffés, cité plus tôt, les chambres sont propres, les toilettes ont des chasses, la nourriture est acceptable et les prix sont honnêtes. Au cours d'une visite d'essai, huit touristes et l'auteur sont descendus à l'hôtel des Orchidées, dans le village d'Andasibe : le service et les installations ont été jugés satisfaisants (Odendaal et Kroese, 1995). Au cours d'un séjour ultérieur, seize touristes sont descendus à l'hôtel de la Gare et la conclusion a été analogue (Odendaal et al, 1996). Les hôtels à Andasibe sont d'un niveau acceptable, bien qu'on puisse toujours apporter des améliorations : c'est la conclusion d'ensemble. L'auteur doute que la qualité du service et le niveau d'infrastructure des installations hôtelières à Andasibe soient le motif de commentaires négatifs des touristes quant à leur séjour à Madagascar. Malheureusement, Andasibe n'est qu'une seule locale, et un seul mauvais séjour hôtelier peut gâcher tout un séjour touristique à Madagascar.

ACTION N°7 : RECOMMANDATION

Offrir aux hôteliers des aires voisines des parcs prioritaires la possibilité de se rendre dans les hôtels des autres aires. Les hôteliers, tout comme les collaborateurs des parcs, peuvent tirer enseignement de leurs homologues. Il conviendrait que l'ANGAP organise une visite de quatre jours des hôteliers des trois aires, pour se rendre dans les autres aires. Il conviendrait que cette tournée d'étude débute par un séminaire, bien annoncé, couvrant les attentes des touristes étrangers et offrant des solutions simples pour améliorer la qualité des hôtels et des restaurants. Il conviendrait de convier un représentant de la Maison du tourisme à accompagner les collaborateurs de l'ANGAP et les hôteliers. Il est recommandé qu'Eugène Ecot prenne la direction de ce déplacement, car il a déjà rencontré plusieurs des hôteliers concernés. En outre, il conviendrait que l'ANGAP sollicite une rencontre avec la Maison du tourisme pour débattre de la qualité hôtelière et pour élaborer un plan d'action collectif.

L'auteur a eu l'occasion de se rendre à l'auberge Vakona, haut de gamme, avec la délégation du ministère du Tourisme. Cet hôtel est l'équivalent de l'hôtel du Relais de la Reine à Isalo, mais à la différence de celui-ci, ce nouvel hôtel ne se fond pas dans son environnement. Il est entouré d'eucalyptus et l'environnement est mutilé par les effets de l'exploitation minière du graphite à ciel ouvert (par la personne qui est propriétaire de l'hôtel). Il convient de déterminer, dès que possible, les principes directeur du développement dans les aires protégées et de réaménagement de l'environnement détérioré par des activités industrielles. Les dégâts des mines à ciel ouvert sont rarement statiques, et alors même que l'exploitation minière cesse, la dégradation de l'environnement se poursuit (Le Roux et Odendaal, 1992), ce qui est particulièrement vrai pour les déserts, où l'action éolienne est marquée, et dans les zones tropicales où les sols dénudés sont extrêmement sensibles aux averses torrentielles.

L'auteur s'est entretenu à plusieurs reprises avec les collaborateurs de la faculté de droit de l'université de Fianarantsoa du développement écotouristique et des directives environnementales. La faculté de droit tiendra un symposium, en août, sur l'environnement, et il convient que l'ANGAP obtienne un exemplaire du procès-verbal des débats, car de nombreux sujets pertinents pour les aires protégées y seront abordés.

ACTION N°8 : RECOMMANDATION

Commanditer un appui pour la prestation de directives en matière de développement infrastructurel dans les aires à proximité des parcs nationaux. Il ne s'agit pas d'un nouveau thème et d'importants enseignements peuvent être tirés des études de cas et des directives réalisées ailleurs. Ces travaux peuvent se dérouler en collaboration avec la faculté de droit de l'université de Fianarantsoa. Il conviendra d'étudier et d'intégrer dans l'étude de l'ANGAP d'autres initiatives dans ce domaine, notamment celle réalisée par Andrew Cooke pour KEPEM. Le groupe de droit environnemental a déjà effectué des travaux sur divers éléments juridiques de l'utilisation de l'environnement par le secteur privé.

3.2.4 Informations en retour des touristes : comment les obtenir ?

La plupart des hôtels visités par l'auteur possèdent un registre pour les touristes. La colonne destinée aux commentaires fournit automatiquement aux hôteliers des informations en retour. Il conviendrait que les hôtels placent, régulièrement, un formulaire de commentaires sur la commode ou sur la table de chevet, dans les chambres, pour que les touristes le remplissent. Ce formulaire fait la moitié d'un format A4, et se présente d'ordinaire comme une carte de visite, et porte une phrase comme celle-ci :

Nous vous remercions de votre visite dans notre pays et de votre séjour dans notre hôtel. Pour améliorer nos services à l'avenir, nous vous remercions de bien vouloir nous consacrer quelques instants pour nous faire part de vos commentaires et de vos suggestions, ci-dessous.

Les formulaires de commentaires sont d'ordinaire beaucoup plus informatifs que les questionnaires, avec des questions précises. Le visiteur a moins le sentiment d'être un élément statistique et a la possibilité de présenter le/les problème (s) rencontré (s) et peut s'exprimer librement. L'on pourrait demander aux hôteliers de conserver ces formulaires de commentaires aux fins d'analyse ultérieure de l'ANGAP.

3.2.5 Construire ou pas

Les trois aires manquent de logements touristiques en saison de pointe, et les hôtels sont alors encombrés. Les habitants sont parfois gênés par cette affluence, mais ils ont aussi la possibilité de gagner de l'argent en logeant les touristes dans les écoles ou d'autres bâtiments publics. Il est important de gérer aujourd'hui l'accroissement du nombre de touristes, car les réactions négatives contre le tourisme peuvent surgir lorsque les touristes déferlent régulièrement sur une ville. L'auteur a également relevé des activités de construction dans les hôtels, dans les trois aires. L'hôtel Orchidée à Ranohira et l'hôtel des Orchidées à Andasibe sont en train de doubler leur capacité. Toutefois, le tourisme est d'actualité à Madagascar et, dans ces circonstances, la tendance est au sur-investissement dans jauger au préalable le potentiel réel du marché.

ACTION N°9 : RECOMMANDATION

Etablir un décompte du nombre de lits d'hôtel dans les trois aires : ce décompte peut être effectué en un jour par le responsable du développement de chaque parc. Un taux d'occupation (taux d'utilisation) peut être déterminé par chaque période en saison. Il conviendrait que les hôteliers tiennent un registre du nombre de personnes qu'ils refusent en haute saison. Ces données, ainsi que les données prévisionnelles du tourisme (section 4.0) fourniront une estimation du nombre de places manquantes en haute saison et du taux d'occupation en basse saison. Il conviendrait que ces données soient présentées, simplement, dans une publication générale ou un bulletin d'information, destiné au grand public.

3.3 Importance des services

Le tourisme est au fond un secteur de services. La perception des touristes quant au service aura une influence sur les informations en retour qu'ils diffuseront une fois de retour chez eux et sur la probabilité de leur retour à Madagascar.

Le service des guides dans un parc national est au moins aussi important que celui des cuisiniers et des serveurs dans un restaurant. Si le service et la qualité du produit sont mauvais, les clients éviteront le restaurant en question, et les articles de la presse seront critiques. Le service des guides, en particulier, influe profondément sur la qualité du séjour des touristes dans les parcs. Pour nombre de touristes, il s'agira du contact le plus étroit qu'ils auront avec le pays d'accueil.

Les services d'appui sont cruciaux pour la croissance de l'industrie touristique. En l'absence de services essentiels, une ville telle que celle de Ranohira ne deviendra jamais un village intéressant pour les touristes, et subira le sort des villes mal organisées, qui sont surchargées de touristes. Certains endroits de Nosy Be offrent l'exemple des effets négatifs du tourisme sur la présentation physique d'une ville et d'une société.

3.4 Services de guides dans les trois parcs

Le système de guides dans les trois parcs s'est développé de façon empirique, lors de la création des parcs, et parfois plus tôt, et ce, pour répondre à la nécessité d'accompagner les visiteurs en terrain inconnu, et les renseigner pour autant que faire se peut sur la faune et la flore. Comme dans le cas de la plupart des développements empiriques, les résultats sont inégaux et en majorité insatisfaisants. En outre, il ne sera pas facile d'amener le système de guides au niveau où il pourra constituer un avantage pour les touristes et pour les parcs nationaux.

3.4.1 Guides : Isalo

Selon la description de plusieurs hôteliers, la situation est troublée et violente. Il existe des conflits entre les membres de l'Association des guides, et entre l'Association elle-même et la direction des parcs. La situation des guides comporte les éléments d'une bombe à retardement : si elle n'est pas rapidement désamorcée, elle pourrait gravement nuire au tourisme et avoir une influence profondément négative sur la popularité des parcs et sur les avantages qu'en tirent les collectivités. L'auteur a assisté à une action disciplinaire contre un guide, pour avoir emprunté des itinéraires non autorisés, et une bagarre entre deux guides en centre-ville. La situation est potentiellement dangereuse (Bedo, un guide, a été assassiné à Andasibe, en 1989). Nous avons également assisté à une querelle portant sur un paiement entre deux guides et un touriste, à l'issue de la prestation. Le *boky volamena* à Isalo avait de nombreuses observations concernant les guides, dont plusieurs exprimées par les touristes dont le séjour à Isalo avait été gâché par un guide malhonnête et âpre au gain. Certains touristes raccourcissent leurs itinéraires à cause de leurs guides. D'autres recommandent des guides précis aux visiteurs qui les suivront.

L'auteur s'est entretenu en tête-à-tête avec trois guides et s'est promené à Piscine Naturelle avec un quatrième. A Ranohira, l'auteur s'est entretenu avec quatre autres guides qui se reposaient, devant une bière, après avoir passé toute la journée avec des touristes. Chaque guide avait une opinion différente. Selon l'un d'entre eux, avec sept ans d'expérience, le problème était que tout le monde se disait guide, dont les adolescents qui sont à la recherche de revenus faciles. Les quatre guides seraient heureux de bénéficier d'une meilleure formation. L'auteur a également débattu de ce problème avec les collaborateurs du parc. M. Ramanantsoa s'accorde, à lui-même et aux guides, jusqu'à décembre pour régler le problème, sinon des mesures drastiques devront être prises, pouvant aller jusqu'à supprimer l'Association actuelle des guides.

Citons quelques problèmes spécifiques relevés :

- Il y a près de 50 guides à Isalo et selon la plupart des personnes, ce chiffre est beaucoup trop élevé. Tout comme à Ranomafana, l'historique de l'association des guides est complexe. Il existait auparavant deux associations, il n'en existe plus qu'une dont le président est le directeur du parc, respecté semble-t-il de la plupart des guides. Toutefois, personne ne sait avec certitude qui dirigera à l'avenir l'association des guides.
- Certains touristes réprouvent d'être forcés de prendre un guide pour se rendre dans le parc, et pour eux, c'est simplement un moyen de leur soutirer de l'argent. Il convient de les informer des motifs de cette règle : les guides sont indispensables pour leur propre sécurité, car l'eau est rare, et le fait d'engager des guides permet aux habitants locaux de tirer parti du parc. Il conviendrait que ces points soient clairement expliqués dans les informations présentées aux visiteurs lorsqu'ils arrivent au bureau des parcs.
- Selon la plupart des agents de voyages et certains touristes, le prix des guides est trop élevé.
- De nombreux touristes ignorent si les prix des guides sont (ou devraient être) négociables.
- L'on ignore quels sont les services que l'on peut escompter des guides, leurs repas sont-ils inclus (certains d'entre eux ne mangent pas d'aliments de camping des *vazaha* et parfois les *vazaha* emportent uniquement de la nourriture pour eux-mêmes).
- L'on ignore s'il faut payer un forfait journalier aux guides, ou s'il faut les rémunérer selon les itinéraires. Il y a eu le cas d'un touriste qui souhaitait combiner deux itinéraires, sans quitter le parc, et souhaitait donc bénéficier d'une réduction à cet effet.

- Les redevances des guides changent constamment, et il est donc difficile pour les agents de voyage et les touristes de prévoir avec précision leurs dépenses, et il n'est pas possible de donner des prix exacts dans les guides touristiques. N.B. : les guides touristiques (livres) sont très importants pour les touristes qui se rendent dans les pays en développement. Les trois ouvrages les plus prisés en ce qui concerne Madagascar sont ceux de Hillary Bradt, Marco Turo et l'incontournable Lonely Planet.
- Les guides déplorent ne pas être payés parfois parce que les touristes ont trop peu d'argent sur eux et ne sont pas en mesure de changer de l'argent à Ranohira.
- Un guide a indiqué qu'il estimait être exploité par le réseau des parcs parce qu'il ne peut pas travailler selon les principes de marché libre.
- Les stratégies adoptées par les guides pour attirer les touristes sont souvent un point de contrariété pour les hôteliers, les agents de voyages et les touristes. Les guides sont comparés à des vautours qui attendent leur proie.
- Un guide s'est plaint d'être parfois maltraité ou traité impoliment par les touristes.
- Certains guides ont exprimé la crainte que l'on permette aux adolescents à la recherche d'argent gagné facilement de faire office de guides, ce qui leur enlève leur gagne-pain et irrite les touristes.

Tous les touristes interrogés dans d'autres localités (trois à Andasibe et trois à Antananarivo) se sont plaints des services des guides à Isalo, pour les motifs suivants plus particulièrement :

- Avoir remis de l'argent au guide pour acheter de la nourriture et celui-ci en achète beaucoup plus que nécessaire;
- Un groupe s'est plaint d'avoir été forcé de payer le guide pour trois jours, au lieu de deux, pour avoir entamé la visite tard un vendredi et l'avoir achevée tôt le dimanche matin;
- Les guides ont consommé la plus grande partie de la nourriture et n'ont laissé que des restes pour leurs clients;
- Les guides ont fait pression sur leurs clients pour qu'ils leur donnent leurs bottes, leurs tentes ou leur matériel de cuisine; et
- Les guides ignoraient tout de la faune et de la flore.

ACTION N°10 : RECOMMANDATION

Définir des règles claires régissant les accords contractuels entre les guides et les touristes, pour éviter tout conflit et tout malentendu. Il conviendrait de prendre l'avis des guides, des touristes et des opérateurs. Il conviendrait de suivre la factibilité du système pour pouvoir y apporter des modifications, si nécessaire.

3.4.2 Guides : Ranomafana

La situation qui règne à Ranomafana est tout aussi néfaste et confuse. L'ancien président de l'association des guides, M. Fidy, opère aujourd'hui en indépendant. Il est appuyé en partie par la municipalité. Le plan de gestion de Scott Grenfell relate l'historique des associations des guides. Là encore, le dilemme des guides à Ranomafana constitue le résultat d'un développement touristique empirique. M. Grenfell énumère une partie des problèmes actuels :

- Les guides ne sont pas en mesure de communiquer avec les touristes dans la langue de ces derniers. Selon certains collaborateurs du parc, il est peu probable que ce problème puisse être ramené à un niveau acceptable. Les agents de voyages préféreraient avoir recours à leurs propres guides. Les cours d'anglais dispensés actuellement par les volontaires du Corps de la paix sont peu fréquentés, parfois pas du tout. Il pourrait s'agir d'une manifestation de mécontentement, puisque la situation est différente ailleurs, à Madagascar.
- Les guides accélèrent la visite des touristes dans le parc pour raccourcir leur prestation, avoir du temps de libre ou multiplier le nombre de visites et leurs revenus.
- L'on a vu trois guides nourrir les animaux et attirer les lémuriens suffisamment près pour que l'on puisse presque les toucher. Les guides communiquent entre eux par des hurlements, dans la forêt. La plupart des touristes seraient horrifiés de l'attitude des guides envers la forêt et les animaux.
- Un guide a relaté la manière dont il avait campé avec des touristes pendant plusieurs jours, dans un endroit éloigné du parc, et dont il avait pêché 400 crevettes d'eau douce dans les criques et coupé les pattes de plus de 200 grenouilles.
- Certains guides communiquent ouvertement leur opinion négative du parc et de la direction du parc aux étrangers.
- Certains agents de voyages déplorent que les guides ne soient pas formés pour piloter les touristes de façon sensible et acceptable.

- À l'occasion, même si c'est rare, des frictions surgissent entre certains guides et des touristes.

ACTION N°11 : RECOMMANDATION

Définir des directives relatives à l'écotourisme régissant la conduite des guides et des écotouristes dans les aires protégées. Il est nécessaire que ce soit un processus réfléchi et collaboratif et appuyé sur des techniques avérées pour dresser ces directives afin qu'elles soient opérantes. Il n'est pas possible de transposer celles adoptées dans d'autres régions écotouristiques du monde.

3.4.3 Guides : Andasibe

Nous avons débattu de la situation des guides avec plusieurs collaborateurs du parc national d'Andasibe, avec le directeur de ce dernier, M. Herijaona Randriamanantenasoa, avec les guides eux-mêmes et avec onze touristes.

Un entretien d'une heure avec neuf guides a révélé qu'ils souhaitent tous recevoir une formation et qu'ils sont tous conscients de l'importance d'une prestation de qualité. Ils souhaitent tous apprendre l'anglais, alors même que les capacités linguistiques d'anglais sont supérieures à celles des deux autres parcs.

Tout comme à Ranomafana, la volontaire du Corps de la paix chargée des cours d'anglais en note la faible fréquentation. Dans une certaine mesure, le problème découle de la manière dont les guides perçoivent les efforts visant à les former. Il conviendrait que la formation en anglais fasse partie d'un programme de formation d'ensemble, que les guides respecteront et qu'ils seront disposés à payer.

Selon les indications retirées de conversations avec trois touristes qui se sont également rendus à Isalo, le service des guides à Andasibe est plus satisfaisant qu'à Isalo. L'auteur avait engagé préalablement deux guides et a également l'impression que leur prestation est meilleure que celle offerte dans les deux autres parcs, notamment à Isalo. Il conviendrait d'étudier la possibilité de choisir les meilleurs guides pour un cours de formation, puis d'en faire des formateurs.

Au cours d'un entretien privé, deux guides ont vivement déploré l'attitude des collaborateurs du parc face aux guides. Les doléances portent sur le droit des guides d'utiliser le parc sans ingérence des collaborateurs du parc et sur l'attitude du directeur, décrit comme quelqu'un d'arrogant. Selon l'un des guides, il se conduirait comme si le parc lui appartenait, alors que les guides estiment avoir certains droits fondés sur une utilisation traditionnelle et des schémas antérieurs d'utilisation. Les guides en tout cas ignoraient la mission réelle de la direction du parc.

3.5 Services d'appui de base

Les services d'appui englobent les services auxquels un touriste pourra avoir recours lors de son séjour dans une région, par exemple les services médicaux, les magasins, les restaurants, les garages, etc.. Il y a deux médecins à Ranohira, même s'ils ne sont pas sur place tous les deux en même temps. L'auteur s'est entretenu avec l'un d'entre eux des installations médicales de la localité.

ACTION N°12 : RECOMMANDATION

Élaborer un prospectus d'une page dans chaque aire, sur lequel figureront les services de base et les installations. Il s'agira notamment des hôtels, des restaurants, et d'informations sur les possibilités de transports, les installations médicales et l'association des guides. Ce prospectus peut également être remis aux touristes lorsqu'ils règlent leur droit d'entrée.

3.6 Autres services

De nombreux touristes souhaitent d'autres activités, en dehors du simple tourisme et des safaris photo. Les activités culturelles intéressent de plus en plus les touristes, surtout les écotouristes. Ils souhaitent être informés, et même être en contact, avec les habitants locaux de la région. La culture malgache est une attraction touristique qui est totalement sous-exploitée. Le tableau ci-après précise une partie des services et des produits culturels pouvant être offerts, la situation actuelle dans les trois aires et les recommandations en matière d'améliorations. Ces recommandations sont débattues plus en détail, dans les chapitres suivants.

RANOHIRA

	ACTIVITÉS ET SERVICES POTENTIELS	ACTIVITÉS EXISTANTES	AMÉLIORATIONS ET AMPLIFICATION : SUGGESTIONS
1	Point de vente de souvenirs et d'artisanat	Aucun point de vente à l'heure actuelle, quelques articles sont en vente dans le bureau du parc	L'on pourrait organiser un point de vente, simple, en centre-ville, par exemple un marché informel, ouvert à heures fixes, par exemple le vendredi. L'on pourrait aussi vendre des souvenirs au centre d'interprétation.
2	Manifestations culturelles destinées, ne serait-ce qu'en partie, aux touristes	Aucune manifestation à l'heure actuelle, un voyageur organise parfois des représentations d'artistes locaux pour ses clients	L'on pourrait organiser des soirées de musique et de danse, en un lieu et à heures fixes, à l'instar des discothèques dans les villes de taille moyenne.
3	Informations culturelles	Aucune	Il est nécessaire de développer des activités municipales et culturelles villageoises, en zone périphérique. Le côté ouest du parc offre un potentiel considérable. Une exposition pourrait être réalisée dans le nouveau centre d'interprétation.

RANOMAFANA

	ACTIVITÉS ET SERVICES POTENTIELS	ACTIVITÉS EXISTANTES	AMÉLIORATIONS ET AMPLIFICATION : SUGGESTIONS
1	Point de vente de souvenirs et d'artisanat	Le point de vente d'une coopérative d'artiste, jouissant d'un succès modéré	Il conviendrait de déplacer le point de vente en ville. Il n'est pas nécessaire qu'il soit aussi moderne.
2	Manifestations culturelles destinées, en partie au moins, aux touristes	Aucune	L'on pourrait organiser des soirées musicales dans l'un des hôtels, par exemple l'hôtel Thermal en raison de son emplacement central.
3	Informations culturelles	Il existe une exposition de musée, et en dépit de son caractère superficiel, elle est d'une taille idoine.	L'on pourrait développer des visites touristiques dans la zone périphérique et des activités de "village culturel". Le musée est un endroit idéal pour en faire la publicité. Il conviendrait de dresser la liste des lieux les plus intéressants.

ANDASIBE

	ACTIVITÉS ET SERVICES POTENTIELS	ACTIVITÉS EXISTANTES	AMÉLIORATIONS ET AMPLIFICATION : SUGGESTIONS
1	Point de vente de souvenirs et d'artisanat	Aucun, un choix limité d'artisanat est en vente dans certains hôtels	Il conviendrait de promouvoir la création d'un marché, ouvert à heures fixes, en centre-ville
2	Manifestations culturelles destinées, en partie au moins, aux touristes	Aucune	L'on pourrait organiser des soirées musicales à l'hôtel de la Gare, spacieux et bien situé
3	Informations culturelles	Aucune	Les collaborateurs de VITA étudient différentes options de "village culturel". Une exposition serait utile dans le nouveau centre culturel.

4.0 OBJECTIF SPÉCIFIQUE : concevoir une enquête pour obtenir le profil des touristes qui se rendent à l'heure actuelle dans les parcs nationaux et pour évaluer leur opinion sur les installations et les services offerts à l'heure actuelle par l'ANGAP et par les collectivités locales

4.1 Introduction

Les sections qui suivent décrivent plusieurs catégories de touristes. Il est important de souligner qu'il existe d'importants recoupements entre ces types, et chaque touriste peut donc appartenir à deux ou à plusieurs catégories. Toutes ces typologies sont déjà représentées à Madagascar et les parcs nationaux sont en mesure de toutes les servir.

4.2 Tourisme "routard"

Les "routards" sont des touristes indépendants qui disposent en général d'un budget moyen ou restreint, ils sont autonomes et organisent souvent leur propre séjour. Leur budget temporel leur permet souvent de longs séjours, durant entre un et plusieurs mois. Il s'agit souvent de jeunes, qui viennent de finir leurs études ou qui ont des vacances scolaires. Certains d'entre eux descendent dans les hôtels les moins chers, d'autres préfèrent camper. Un nombre surprenant d'entre eux sont des enseignants qui profitent de leurs longs congés. Dans l'ensemble, certains collaborateurs des parcs et cadres supérieurs de l'ANGAP estiment que les touristes indépendants ne sont pas importants parce qu'ils ne dépensent pas beaucoup d'argent sur place. Il convient de démentir immédiatement cette notion, pour les raisons suivantes :

- Ce sont souvent les premiers touristes à venir dans un nouveau lieu touristique, leurs séjours sont plus longs et plus intenses que les touristes en voyage organisé, et ils finissent pas mieux connaître le pays que les touristes ordinaires. Ils sont donc des agents de marketing importants. Ils sont plus indulgents que les touristes ordinaires, mais ils ont aussi l'expérience nécessaire pour comparer différents pays sous l'angle touristique.
- Ils rapportent autant d'argent aux parcs et aux collectivités que les touristes aisés parce qu'ils paient, eux aussi, des droits d'entrée et qu'ils doivent, eux aussi, être accompagnés par un guide local.
- Dans certaines situations, ils rapportent davantage aux collectivités que les touristes aisés car l'argent de ces derniers aboutit la plupart du temps chez les particuliers. Par exemple, la plupart des "routards" s'arrêtent dans les campings communautaires.
- Il s'agit souvent des derniers touristes à quitter les lieux lorsque la situation dans un pays devient difficile. Au faite de l'ascendant du Sentier Lumineux au Pérou, le

tourisme ordinaire a chuté de 90%, et les 10% restant se composait presque exclusivement de "routards".

- Les "routards" disposent de plus de temps et un grand nombre reviennent. Certains financent leurs voyages en rédigeant des articles pour les magazines, les journaux et les bulletins d'information de voyage. Certains d'entre eux, enthousiasmés par un pays donné, en assurent la promotion sous différentes formes.

4.3 Tourisme traditionnel

La plupart des touristes traditionnels se déplacent en voyages organisés et presque tous sont accompagnés d'un voyageur. Il s'agit des touristes les plus faciles à encadrer et à cet égard le secteur privé pourra remplir d'importantes fonctions en respectant des principes et en acceptant de réaliser des sondages relatifs à la satisfaction des clients.

4.4 Tourisme de luxe

Les touristes de luxe se déplacent également en voyages organisés, mais à Madagascar, il s'agit le plus souvent de voyages sur mesure. Ils se rendent dans les meilleurs hôtels, dont bon nombre se trouve dans des réserves privées, ou en des lieux connus (île Ste Marie ou Nosy Be). Isalo et Andasibe sont en mesure de recevoir des touristes de luxe au Relais de la Reine ou à l'hôtel Vakona. A Ranomafana, il conviendrait de réglementer soigneusement l'emplacement d'un hôtel de luxe et de le situer au préalable, pour ne pas nuire à l'intégrité du village.

4.5 Ecotourisme

Madagascar est connue, depuis longtemps, comme une destination touristique pour la nature. De nombreux écotouristes se spécialisent dans un secteur de la nature, par exemple les oiseaux, les orchidées ou les lémuriers. Il convient que le système de formation des guides diversifie les services qu'ils offrent. Fort heureusement, la plupart des guides locaux connaissent leur environnement, et avec un enseignement écologique de base et des capacités de transmission, ces capacités seront opérantes. Mais tous les guides ne connaissent pas à fond leur environnement. A Masoala, par exemple, nombre des plongeurs qui nuisent aujourd'hui aux populations restantes de concombres de mer, peuvent être formés de manière à devenir d'excellents guides de parcs marins. L'auteur a rencontré un couple de ornithologues écossais, amèrement déçus par l'ignorance de leur guide en matière d'oiseaux. Un autre guide était excellent ornithologue, mais ignorait le nom anglais des oiseaux. Il conviendrait d'inclure, dans la formation des guides, des cours sur les différentes espèces d'animaux et de plantes, et il conviendrait de donner aux stagiaires prometteurs la possibilité de collaborer avec des spécialistes. Deux guides d'Antsiranana ont eu la possibilité de collaborer un certain temps avec Chris Raxworthy, herpétologue, et des guides d'Andasibe, qui ont collaboré avec Ian Sinclair, sont maintenant eux-mêmes devenus des

ornithologues. Plutôt que de régler des droits de recherche, il conviendrait que les chercheurs prennent part à la formation des guides.

ACTION N°13 : RECOMMANDATION

Inclure dans le programme de formation des guides (consulter la section 8) une option de diversification et de spécialisation. Il conviendrait de s'efforcer, à dessein, de cerner les aptitudes spécifiques des guides et de dresser la liste des chercheurs oeuvrant dans les aires protégées. Il conviendrait d'inviter les chercheurs à avoir recours aux guides à titre d'assistants de recherche, pour assurer un transfert de connaissances. Il conviendrait de mettre à la disposition des associations de guides une petite bibliothèque d'ouvrages de terrain.

4.6 Tourisme d'aventure

Il s'agit d'un groupe croissant qui comprend les férus de varappe, de descente de rapides et de circuit en dehors de chemins battus. Il convient d'étudier les possibilités de randonnées libres dans les différentes aires protégées. Ces travaux exigeront une visite des aires concernées et une tournée d'essai pour vérifier la factibilité de l'idée. La partie nord d'Isalo pourrait convenir au tourisme hors des chemins battus (par ex. : longues randonnées et randonnées en montagne). Les descentes en canoë ou en radeau des rapides, à Ranomafana, sont particulièrement intéressantes. Mantadia pourrait étudier la possibilité d'une nuit passée loin des chemins battus (facile à réaliser en forêt tropicale, en raison de la touffeur de la végétation). Les touristes d'aventure ont également besoin de guides et de porteurs, etc, et ces derniers viennent d'ordinaire des collectivités, puisque ce sont eux qui connaissent le mieux la région. Le rapport guide-touriste est en général élevé (par ex. : la traversée de la péninsule Masoala exigera des porteurs pour les provisions et le matériel).

ACTION N°14 : RECOMMANDATION

Etudier *et mettre à l'essai* le potentiel relatif au tourisme d'aventure, dans les parcs et les régions avoisinantes, avant de les faire connaître par des articles dans des journaux et magazines spécialisés.

4.7 Une plus grande part du gâteau : les marchés sous-exploités et sur-exploités

Madagascar se trouve au seuil d'une augmentation éventuelle du tourisme international, dont personne ne connaît les dimensions potentielles. Il n'existe donc pas de stratégie de planification d'ensemble, nationale, ni pour l'ANGAP. Cette carence importante aura une incidence sur les parties concernées par la création de nouveaux parcs et d'infrastructures de biens d'équipement.

L'auteur a consulté le *boky volamena* de l'hôtel des Joyeux Lémuriens, l'hôtel le plus prisé de Ranohira, selon Bradt (Bradt, 1996 : *Guide to Madagascar*, éditions Globe Pequot). Les statistiques de 1995 reflètent plusieurs schémas de fréquentation des visiteurs étrangers (total $n = 437$).

Nationalité	Nombre	Pourcentage
Français	228	52
Allemands	47	11
Suisses	29	7
Malgaches	27	6
Italiens	26	6
Autrichiens	13	3
Autres*	67	15

*Les touristes des 15 pays suivants constituent 15% du total, et aucune nationalité ne représente plus de 3% : Australie, Belgique, Colombie, Irlande (R.-U.), Israël, Japon, Hollande, Nouvelle Zélande, Norvège, Philippines, Réunion (France), Afrique du Sud, Espagne, Suède et Etats-Unis.

La plupart des nationalités indiquées ci-dessus, en moindre nombre, dont celles figurant dans la catégorie "Autres", sont représentées en grand nombre sur le marché international du tourisme. Ces pays sont donc sous-représentés à Madagascar. Il ne s'agit pas de calculs simples, car de nombreux facteurs influent sur la fréquentation de nationalités précises, par exemple la distance relative entre le pays d'origine, la destination touristique et les paramètres culturels (affinité des anciens pouvoirs coloniaux avec leurs ex-colonies). Bien qu'il existe des motifs traditionnels, dans certains cas, quant aux schémas de fréquentation figurant dans le tableau, la sous-représentation marquée de nombreux pays peut être corrigée à l'aide de stratégies de marketing les visant directement, par le biais de magazines, etc, et de marketing sélectif, en mettant les voyageurs et les agents de voyages étrangers en contact direct avec des voyageurs privés, dans le pays d'accueil.

Il conviendrait que l'ANGAP analyse les données disponibles, ce qui pourrait permettre de déterminer sa stratégie de marketing international. Il conviendrait, pour le moins, d'effectuer une étude analogue à l'étude pilote ci-dessus, auprès de chaque hôtel situé à proximité des aires protégées. Les données de fréquentation existent déjà dans le *boky volamena* des hôtels et sont faciles à réunir. L'on peut prévoir de légères différences entre les hôtels peu onéreux et les hôtels de luxe, car certains pays ont davantage de touristes "routards", mais ces différences n'influent sans doute pas fortement sur le choix d'une stratégie de marketing international. De nombreux facteurs influent sur le tracé des courbes de fréquentation des touristes étrangers, notamment son angle et la position en chiffres réels du plafond. Mais, avec une analyse idoine, conjuguée aux schémas connus dans les autres pays en développement, les données de fréquentation touristique seront utiles pour calculer les prévisions d'augmentation du nombre de touristes dans les cinq prochaines années. Ces prévisions sont extrêmement importantes pour établir une stratégie de

marketing international. Les données de fréquentation permettent d'identifier les marchés sous-exploités. En effectuant des comparaisons avec les données de fréquentation des pays plus avancés sur le chemin du développement touristique, l'on peut évaluer les gains relatifs d'un ciblage des différentes nationalités sous-exploitées (du point de vue touristique) afin d'optimiser les coûts et l'intensité du marketing.

Les données de fréquentation des visiteurs constituent également la base des stratégies individuelles de marketing des parcs (consulter la section sur Ranomafana). Il est donc fortement recommandé de mettre sur pied un système permettant de rassembler, efficacement, les données concernant les visiteurs, et d'analyser ces dernières afin de répondre à des questions spécifiques. Ce projet ne relève pas du SOW actuel. Il conviendrait que les buts généraux du projet soient les suivants :

- Prévoir la croissance touristique des parcs par rapport à la fréquentation générale des visiteurs et aux différentes catégories de touristes (qui pourraient exiger différents types d'installations et avoir différentes incidences sur les parcs et les collectivités connexes). En outre des catégories indiquées ci-dessus, il convient d'ajouter les touristes culturels, d'autres touristes spécialisés, les touristes de détente, les touristes-plagistes, les touristes étrangers et les touristes nationaux.
- Habilitier le directeur de marketing de l'ANGAP à cibler de façon efficace et maximale les marchés internationaux.
- Habilitier la direction du parc à installer de nouveaux itinéraires, de nouvelles activités et de nouvelles installations afin de décupler la durée des séjours, dans les différents parcs.

L'étude sur la croissance touristique et le projet de marketing comprendraient trois parties :

- Création d'un système permettant le rassemblement, et la mémorisation, des données concernant la fréquentation touristique et d'autres données pertinentes, afin de pouvoir utiliser les données pour répondre à des questions d'ordre général et spécifique. Il conviendrait de démarrer ce volet plusieurs mois avant le second. Par exemple, il conviendrait de rassembler toutes les données pertinentes portant sur les cinq dernières années, au préalable du démarrage de l'analyse. La mise en place d'un système de rassemblement de données prendrait plusieurs jours au siège de l'ANGAP, à Tana, et selon nos estimations, il faudrait deux semaines à un agent extérieur pour rassembler les données concernant les quatre parcs visés.
- Mise en place d'un système d'analyse des données fournissant les schémas spécifiques et généraux des prévisions de fréquentation touristique, par catégorie de touriste. Selon les estimations, ce projet exigerait dix jours de travail d'un

chercheur, avec un accès constant au directeur de marketing de l'ANGAP et la mise à disposition d'un ordinateur équipé du logiciel pertinent.

- Formation du directeur de marketing à l'utilisation des informations pour optimiser les stratégies de marketing national et international. Ce volet du projet exigerait des travaux de recherche considérables du marché national et international, visant particulièrement des moyens d'accès sur le marché international (par le biais d'articles et de publicités dans les magazines professionnels, un télé-site sur l'Internet, les voyagistes internationaux, etc.). Il s'agira également de mettre le directeur du marketing en contact avec des organismes et des particuliers, par exemple les auteurs de livres et d'articles de voyage. Et enfin, le directeur financier devra être appuyé pour libeller et concevoir les publicités, et les orienter sur les cibles idoines.

4.8 Enseignements tirés des clients

Pour solliciter des informations des touristes, il existe deux manières de procéder, la première étant de leur demander de remplir un questionnaire (consulter la section sur le secteur privé). Cette méthode comporte plusieurs défauts. La plupart des touristes n'aiment pas remplir des questionnaires, et les données en sont donc faussées. L'autre problème étant que les questions, invariablement, orientent les réponses des touristes, et certaines informations précieuses ne ressortent donc pas des réponses. Toutefois, cette méthode offre des données quantitatives qui peuvent être utiles pour la planification et l'administration du parc (consulter la section sur le tourisme, dans le plan de gestion de Ranomafana proposé par Scott Grenfell).

L'autre méthode, informelle, consiste à s'entretenir avec les touristes, qui sont souvent disposés à relater leur séjour à un public patient et disposé à les écouter. L'auteur préfère cette méthode à celle du questionnaire, car les touristes relatent souvent des points importants qui ne sont pas abordés dans le questionnaire. A Isalo, l'auteur s'est entretenu avec 21 touristes d'origine britannique, française, allemande, sud-africaine et suisse. Selon un quart d'entre eux, ils pourraient revenir à Madagascar à l'avenir (les données de Scott Grenfell pour Ranomafana indique que cinq pour cent uniquement des touristes en 1995 y étaient en seconde visite). A Ranohira, l'auteur s'est entretenu avec 14 touristes : Américains, Britanniques, Français, Allemands, Malgaches et Suisses. L'auteur n'a pas ressenti le même besoin de prendre les touristes pour point de mire puisque des études antérieures avaient été réalisées dans la région. Les schémas d'ensemble sont analogues à ceux d'Isalo. Le nombre de touristes est trop faible pour faire une analyse formelle, mais les points suivants, importants, ressortent :

- La plupart des touristes se sont plaints d'un élément ou d'un autre des installations, plus particulièrement les sanitaires.

- Près d'un quart des touristes se sont inquiétés des carences de gestion du parc, et plusieurs ont cité l'exemple de Piscine Naturelle. D'autres ont exprimé leur souci quant à la capacité d'accueil des installations de camping d'Isalo : à l'évidence, l'accès à l'eau est limité et le bois est trop rare pour soutenir une croissance importante du nombre de touristes. L'Inde produit d'importants volumes de biogaz à partir de bouses de vache, ce qui pourrait remplacer le bois et fournir des engrais pour les jardins potagers.
- Près de la moitié des touristes estiment qu'il conviendrait de créer des circuits de meilleure qualité et plus clairs.
- Près d'un tiers des touristes ont exprimé leur intérêt quant aux collectivités locales et ont estimé qu'il serait intéressant de visiter un village et de mieux connaître la culture locale.
- Plusieurs touristes ont déploré le fait que Madagascar est onéreuse et que le système vise à obtenir autant d'argent que possible des touristes, sans leur offrir parfois grand'chose en retour. L'hôtel des Joyeux Lémuriens figure dans la catégorie de 12.500 FMG par jour, dans l'édition de 1994 d'Hilary Bradt, mais il en coûte aujourd'hui 25.000 FMG par jour. Presque tous les autres frais ont été augmentés en quelques années, y compris la nourriture, les transports, les guides, etc..
- Tous les touristes du groupe désireux, éventuellement, de revenir à Madagascar, ont indiqué qu'ils se rendraient dans une autre région (par ex. le nord et le sud). Ce schéma a d'importantes incidences pour le marketing, dont la plus manifeste serait d'élaborer des circuits nationaux. L'élaboration et l'essai des circuits devrait constituer une priorité importante et nationale. L'auteur a débattu de trois circuits potentiels avec Roger Collinson : un circuit au nord-est, l'autre au nord-ouest et le dernier au centre-sud. Toutefois, l'on pourra développer de nombreux autres circuits, et bon nombre comprendront des sites et des aires qui ne se trouvent pas dans les parcs eux-mêmes, mais rendront les déplacements entre les parcs plus intéressants. La démarche d'un circuit national ouvre d'autres possibilités de collaboration entre les parcs et le secteur privé, et il conviendrait que ce soit une priorité pour développer le réseau domaniale. Ces circuits peuvent être mis à l'essai de façon pratique.
- Près de la moitié des touristes ont estimé que la qualité des guides laissait gravement à désirer, et tous les touristes ont indiqué que leur séjour aurait été meilleur s'ils avaient eu un guide possédant une formation idoine. Un tiers des touristes ont estimés avoir été grugés en devant engager un guide inapte pour pouvoir simplement entrer dans les parcs.

Les chiffres du plan de gestion de Ranomafana indiquent que le tourisme connaîtra une augmentation marquée dans les prochaines années. En 1995, le tourisme a augmenté de 33% par rapport à 1994. Les touristes, en moyenne, sont restés 1,3 nuits en ville. Si le tourisme poursuit cette augmentation exponentielle, impossible à prévoir sans une analyse approfondie, et que la durée des séjours double, la pression touristique en ville dans trois ans sera le triple de ce qu'elle est aujourd'hui. Ces informations seront utiles aux investisseurs du secteur privé qui seraient à la recherche de nouveaux sites hôteliers. Il conviendrait que l'ANGAP dispose de ces informations pour les communiquer aux personnes intéressées. Il conviendrait que les hommes d'affaires quittent le bureau de l'ANGAP armés de cartes et accompagnés de paroles encourageantes, en ayant en main un dossier d'information sur le tourisme malgache, et comprenant des prévisions, des normes et des principes directeurs de ce qui pourrait être considéré acceptable au niveau du développement hôtelier, aux confins des parcs nationaux.

Les touristes peuvent fournir bien d'autres enseignements. Toutefois, la plupart d'entre eux sont trop fourbus le soir pour remplir un questionnaire autre que superficiel. Ainsi, le questionnaire actuel (de Orgasys Consultants et de l'agence d'exécution), intitulé "Cinq minutes pour la Nature", distribué par les Eaux et Forêts et l'ANGAP, est suffisant. Les sondages effectués avec ce questionnaire pourraient se faire par intervalles. Ce schéma de sondages à intervalles mène à un pourcentage plus important de participants dans un créneau temporel plus resserré, l'effort de sondage annuel est allégé (pour l'ANGAP et pour les touristes qui remplissent le questionnaire), mais l'analyse viable des schémas temporels reste possible. Ces données sont d'ordinaire plus fiables que celles qui sont rassemblées toute l'année, et dont l'intensité d'échantillonnage est plus faible.

L'on pourrait faire participer le secteur privé au suivi des réponses des touristes. Chaque touriste remplirait un questionnaire et, en outre, le secteur privé pourrait être disposé à faire remplir aux guides touristiques un questionnaire plus développé à l'issue de chaque visite guidée. La plupart des opérateurs sont tout à conscients de ce que leurs clients apprécient ou n'apprécient pas. Le questionnaire Cinq minutes etc. comporte uniquement des questions très vagues, qui apportent souvent peu d'informations. Par exemple, la question 9 demande : "Lors de la visite d'un parc ou d'une réserve, la qualité de l'hébergement est..." et on donne à la personne interrogée les choix suivants : "peu importante, un peu importante, importante, et très importante". La réponse ne précise absolument pas les éléments les plus importants d'un hébergement. L'opérateur sera en mesure de demander des détails pointus aux clients sur, par exemple, les éléments les plus importants de l'hébergement (ou les moins importants) et de rassembler des suggestions.

L'auteur suggère que l'ANGAP produise une version modifiée du questionnaire "Cinq minutes", avec les questions suivantes. L'on peut opter pour les mêmes quatre catégories de réponses : "sans importante, peu important, important et très important". Voici un exemple de questionnaire:

1. Au cours de mon séjour à Madagascar, la visite d'un parc ou d'une réserve naturelle est :
 - sans importance
 - peu importante
 - importante
 - très importante

2. Au cours de mon séjour à Madagascar, je me suis rendu dans les parcs et les réserves suivants :

3. Ma décision de venir à Madagascar a été influencée par (prière de cocher toutes les catégories pertinentes) :
 - des amis ou des parents qui étaient déjà venus à Madagascar
 - un article de magazine
 - des documentaires télévisés
 - un agent de voyage ou un voyageur dans mon pays d'origine
 - un voyage d'affaires
 - d'autres raisons professionnelles (veuillez souligner l'option adéquate : congrès / conférence / recherche / autre)

4. J'ai organisé mon séjour à Madagascar ...
 - par l'intermédiaire d'un voyageur dans mon pays d'origine
 - par l'intermédiaire d'un voyageur à Madagascar
 - moi-même
 - autre, veuillez préciser _____

5. Au cours de mon séjour à Madagascar, je me rendrai :
 - dans le nord du pays
 - dans l'est du pays
 - dans les hautes plaines
 - dans le sud du pays
 - dans l'ouest du pays

6. Les facteurs suivants influent sur mon choix des parcs et des réserves :

Degré d'importance (1 = très important, 2 = important, 3 = pas très important, 4 = pas important)	1	2	3	4
Variété d'espèces				
Présence de lémuriens				
Présence d'espèces rares ou inhabituelles				
Proximité de la mer				
Gamme d'activités offertes				
Activités spécifiques : varappe, natation, randonnées, ornithologie, descente des rapides, plongée. Autres (préciser) : _____				
Panoramas				
Sites culturels à proximité (expositions traditionnelles, artisanat)				
Région et sites facilement accessibles				

7. Comment avez-vous trouvé votre visite à Madagascar :

- très agréable
- agréable
- bonne
- décevante
- très décevante

8. Qu'avez-vous trouvé de plus agréable pendant votre visite à Madagascar ?

9. Qu'avez-vous trouvé de plus décevant pendant votre visite à Madagascar ?

10. Conseilleriez-vous à vos amis, aux membres de votre famille ou à vos collègues de visiter Madagascar ?

- oui, tout à fait
- oui, sans doute
- peut-être
- non, sans doute pas
- non, certainement pas

11. Si je visite un parc ou une réserve naturelle, je préfère descendre (veuillez cocher toutes les mentions applicables) :

- dans un hôtel de luxe
- dans un hôtel ordinaire, mais propre
- dans un bungalow autonome
- dans un terrain de camping propre et sûr
- en ville
- loin des villes

12. Pendant mon séjour dans un parc ou une réserve, je préfère :

- être mon propre guide, en suivant des pistes tracées et des manuels touristiques
- avoir un guide individuel
- choisir parmi les circuits et les activités de groupes organisés

13. Mes suggestions pour améliorer les services et les installations sont les suivantes :

14. J'ai passé _____ jours à Madagascar. C'était mon _____ voyage à Madagascar. J'ai _____ ans et mon pays de domiciliation est _____. Je suis de profession _____.

Ce questionnaire prend davantage de temps que le questionnaire actuel, Cinq Minutes pour la Nature. Toutefois, ses réponses apportent des informations utiles.

ACTION N°15 : RECOMMANDATION

Prendre contact avec le secteur privé, aussi bien les voyagistes que les hôteliers, afin de leur faire prendre part au suivi des exigences et des séjours des touristes. Il conviendrait que les hôteliers distribuent le questionnaire de la section 4.0 aux clients, vers la fin de leur séjour. Il conviendrait que cet exercice soit prévu en quatre périodes, tous les ans : décembre et janvier, mars et avril, juin et juillet, septembre et octobre. Il conviendrait que l'ANGAP rassemble les données et les mémorise sous forme de base de données, aux fins d'une analyse qui sera réalisée grâce à un simple programme informatique. Ce processus fournira des statistiques et des rapports internes, utiles, pouvant influencer sur les actions futures (par ex. : Enquête du marché international sud-africain, été 1996, SATOUR, ayant une influence sur les décisions de l'industrie du tourisme en Afrique du Sud).

5.0 OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Concevoir une enquête destinée à évaluer la norme des agents de voyage et des tours opérateurs à Madagascar, et à évaluer leur réaction quant aux installations et aux services offerts par l'ANGAP et les communautés locales

5.1 Importance du secteur privé

Dans le présent rapport, le secteur privé signifie les agents de voyage, les voyagistes et les opérateurs. Les agents de voyage et les opérateurs touristiques constituent le lien direct entre le réseau des parcs de l'ANGAP et le marché touristique, puisqu'ils représentent la filière par laquelle procèdent la plupart des touristes pour venir à Madagascar. Des rapports d'excellente qualité sont extrêmement souhaitables entre l'ANGAP et le secteur privé, pour les raisons suivantes :

- Le secteur privé peut constituer le moyen par lequel les informations de l'ANGAP sont diffusées à Madagascar et à l'étranger (par ex. : brochures, vidéos de marketing et exposés lors de conférences sur les voyages). Si le secteur privé apporte son appui au réseau des parcs, il sera en mesure d'alléger la charge de travail de l'ANGAP quant au marketing national et international. De fait, si d'excellents rapports s'instaurent, le secteur privé deviendra l'ambassadeur *de facto* du réseau des parcs.
- Une fois informé et renseigné par l'ANGAP, le secteur privé sera en mesure d'atténuer certains problèmes de gestion aigus, par exemple l'encadrement des touristes dans les aires protégées (par ex. : le comportement des touristes et des guides, consulter la section sur Ranomafana).
- Si les membres du secteur privé malgache sont fiers de leurs parcs et appuient son système de gestion, ils s'efforceront d'appuyer et parfois même de pallier d'autres éléments de travail de l'ANGAP dans le réseau domaniale. Ils pourraient, par exemple, contribuer à certains éléments de la formation des guides, en ce qui concerne les règles déontologiques et leur comportement vis-à-vis des touristes (consulter la formation des guides).

5.2 Informations en retour du secteur privé

Les antécédents des rapports entre l'ANGAP et le secteur privé comportent des déceptions, des incertitudes et parfois une hostilité manifeste. Certains opérateurs ont indiqué préférer les parcs privés et les localités où ils peuvent contourner intégralement l'ANGAP, en établissant des rapports directs avec les collectivités locales. Cette tendance comporte les prémisses de problèmes éventuels sempiternels pour l'efficacité future de l'ANGAP, car elle réduit les recettes des parcs et ternit son image auprès des collectivités locales et du grand public.

Citons certains des problèmes et des observations précisés par le secteur privé :

- Les opérateurs souhaitent recevoir des brochures simples, informatives, définitives, et conviviales. Ils sont insatisfaits des brochures actuelles qui coûtent 7.000 FMG. Certains opérateurs refusent tout simplement de les acheter. Selon d'autres, même si ces brochures étaient gratuites, ils ne les distribueraient pas à leurs clients. Certains opérateurs donnent des exemples spécifiques des lacunes des brochures : les cartes ne donnent que le tracé d'ensemble des pistes, et il est donc impossible aux touristes de savoir exactement où ils se trouvent. Ils estiment que ces brochures donnent une image médiocre de l'industrie du tourisme malgache par rapport aux brochures que l'on trouve dans d'autres pays, et ils soulignent que leurs clients sont des voyageurs consommés qui sont habitués à de bien meilleurs produits. Certains d'entre eux préféreraient produire leurs propres brochures (ce qui pourrait déboucher sur des problèmes car leur teneur pourrait ne pas être celle qu'escompte l'ANGAP) au lieu de se servir de celles de l'ANGAP.
- Les guides sont loin d'être à la hauteur de normes acceptables. Ils sont trop onéreux, de bien moins bonne qualité que leurs propres guides, et certains guides de qualité ne peuvent travailler dans les parcs car ils ont contré les associations officielles de guides, appuyées par le réseau des parcs. Le potentiel de conflits entre le secteur privé et les collectivités augmentera lorsque ces dernières s'appuieront sur leurs propres guides pour assurer un service de qualité.
- Les circuits dans les parcs sont médiocres et, dans certains cas, ils peuvent nuire aux aires qu'ils sont censés protéger dans le parc. Piscine Naturelle et l'aire de camping de la gorge aux Singes ont été citées à titre d'exemples.
- l'ANGAP ne pense qu'à l'argent au lieu d'assurer la protection de la biodiversité, qui forme la base de l'industrie touristique et écotouristique à Madagascar. La perception selon laquelle l'ANGAP exploite la valeur mercantile de la biodiversité au lieu de protéger cette dernière pourrait être désastreuse pour l'ANGAP.
- En raison de la confusion parfois quant aux frais d'entrée, les opérateurs sont parfois réglés deux fois.
- Une infrastructure d'ordinaire acceptable est dans la plupart des cas impossible à obtenir, notamment en ce qui concerne les installations de camping et les accès routiers. Certains opérateurs ont apporté des suggestions utiles concernant les installations de cuisine et les sanitaires. Ils ont également indiqué avoir investi dans leur propre infrastructure et système d'appui au lieu de compter sur l'ANGAP pour ces éléments. En conséquence, ils estiment que les prix d'entrée sont trop élevés par rapport aux prestations offertes. Des aires de cuisine sont nécessaires, le

bois est déjà problématique à Isalo. A l'instar de l'approvisionnement en eau, il s'agira d'un problème croissant pour les parcs, les communautés locales et le secteur privé. Selon la suggestion d'un opérateur, il conviendrait que les touristes ne consomment pas de bois et que les opérateurs achètent le charbon de bois dans les hauts plateaux, le long des routes, aux fins de consommation à Isalo. Il conviendrait d'étudier l'herbe compactée, la bouse de vache séchée et l'énergie de cuisson thermique solaire à titre de sources de combustible de substitution.

- l'ANGAP se doit de mettre en oeuvre un système d'information destiné aux opérateurs et aux agents de voyage. Certains déplorent qu'il soit impossible d'obtenir des informations utiles auprès de l'ANGAP.
- l'ANGAP s'est isolée du secteur privé, ce dernier connaît donc mal les fonctions escomptées de l'ANGAP.

5.3 Créer de meilleurs rapports avec le secteur privé

Avant de redresser les rapports entre l'ANGAP et le secteur privé, cette dernière doit tout d'abord élucider sa propre position par rapport au secteur privé, avant de le solliciter officiellement et publiquement. Il conviendrait que l'ANGAP prenne les choses en main, sans plus attendre, car le secteur privé est ingénieux et trouvera rapidement des moyens opérants pour forcer la main du réseau domanial.

Les mesures suivantes sont essentielles :

- Il convient que l'ANGAP affronte la question de ses rapports avec le secteur privé en démarrant, et en entretenant, des entretiens directs avec les représentants du secteur privé.
- Il convient que l'ANGAP mette sur pied un système garantissant des contacts réguliers avec le secteur privé. Par exemple, un représentant de l'ANGAP pourrait prendre part aux réunions régulières (mensuelles en saison, bi-mensuelles hors-saison) entre opérateurs privés.
- Il convient que l'ANGAP se présente intégralement ainsi que ses buts au secteur privé pour éliminer tout malentendu quant à son rôle dans le développement et la pratique du tourisme.
- Il convient que l'ANGAP permette les apports du secteur privé (pas le droit de regard) dans toutes les grandes décisions (par ex. : la modification des droits d'entrée), ayant une incidence directe ou indirecte sur le secteur privé, pour que ce dernier puisse procéder à une planification de long terme.

- Il convient que l'ANGAP demande aux membres du secteur privé comment elle peut leur apporter son appui. Il s'agira notamment d'un système pouvant fournir des informations à jour.
- Il convient que l'ANGAP publie, ou prenne part à, un bulletin d'information distribué aux professionnels du tourisme, pour engager un débat vivant sur différentes questions ayant trait au développement touristique.
- Il conviendrait d'organiser bientôt un atelier ou une conférence entre l'ANGAP et les représentants du secteur privé, pendant lequel on pourrait débattre des problèmes et de leurs solutions éventuelles.

ACTION N° 16 : RECOMMANDATION

Concevoir un plan portant sur le moyen de créer de meilleurs rapports avec le secteur privé. Ce plan sera axé sur un avenir immédiat et comportera un scénario à moyen et à long terme.

5.4 Evaluation des normes des tours opérateurs

Il serait prématuré, et peu sage, pour l'ANGAP, à l'heure actuelle, de sonder le secteur privé autrement que par l'intermédiaire de conversations informelles. Il est en revanche essentiel de retrouver une certaine confiance entre les deux parties avant que l'ANGAP ne procède à une enquête auprès du secteur privé au moyen de questionnaires. En outre, il incombe aux opérateurs du secteur privé d'établir les principes directeurs des normes professionnelles des opérateurs. Ils sont en mesure d'y procéder car ils se sont déjà organisés en plusieurs associations importantes. Il conviendrait que l'ANGAP obtienne une liste des opérateurs membres de ces associations et qu'elle tâche d'en identifier un ou deux de haut de gamme, et coopératifs. L'on pourra alors jauger leur sentiment quant à la norme de leurs services professionnels, par le biais de conversations mesurées, avec eux.

Il conviendrait que le représentant ou l'expert-conseil de l'ANGAP chargé de ces conversations entretienne le souhait des opérateurs d'adopter deux ensembles de principes. L'un d'entre eux aura trait à la prestation de service des opérateurs auprès de leurs clients. Ces principes porteront sur, par exemple, les limites des barèmes de certains services. Il est courant, pour les opérateurs d'un secteur en développement, de sur-facturer les clients pour pouvoir obtenir des bénéfices, rapidement, et il n'existe aucun contrôle à cet égard. En outre, ces principes doivent poser certaines normes par exemple comment traiter les urgences ou encore les doléances des touristes. Le système des opérateurs doit être normalisé par le biais d'un système de licences, relié à des cours obligatoires pour tous les guides afin d'être homologués comme guides (par ex. : le système de guides SATOUR, en Afrique du Sud). Ce système d'homologation ne relèverait pas de l'ANGAP, mais incomberait au département du Tourisme. Toutefois, l'ANGAP peut prendre l'initiative et définir les principes concernant les normes de prestation de service.

Le second ensemble de principes orienterait les opérateurs vers des opérations écophiles. Il est nécessaire de définir un ensemble de directives écotouristiques pour les opérateurs. Il conviendrait que l'ANGAP possède elle-même un ensemble de directives officielles avant de les imposer aux opérateurs en activité dans les parcs de l'ANGAP.

Et enfin, les bénéficiaires des prestations des agents de voyage sont les plus à même d'en juger la qualité, il s'agit là des agents et des touristes étrangers. Là encore, les enquêtes auxquelles participent les touristes sont plus idoines lorsqu'elles sont effectuées par l'industrie elle-même, en dépit de sa définition par l'ANGAP, et ne peuvent être réalisées qu'avec l'aval intégral de l'industrie elle-même. L'on peut interroger les agents outremer sans l'aval du secteur privé et certains de leurs commentaires figurent dans la section ci-dessous.

5.5 Secteur privé étranger

Il convient d'effectuer un certain travail dans ce domaine, notamment par rapport à l'éventail important de marketing international et à la constitution de rapports durables avec les principaux agents de voyage et voyagistes. *Madagascar Adventures*, un agent de voyage sud-africain, spécialiste de Madagascar, présente les observations suivantes :

- Madagascar est onéreuse en rapport qualité-prix.
- Les touristes veulent un séjour agréable et bien que nombre d'entre eux veulent un séjour "à la dure", ils souhaitent tous, en fin de compte, un niveau minimum acceptable de confort, sinon de luxe.
- Il est difficile d'obtenir des informations sur les parcs, et sur tout le reste, à Madagascar.
- Le degré de pauvreté rebute de nombreux touristes.
- Le syndrome des "cadeaux" et la recherche de gains faciles nuira en fin de compte au tourisme à Madagascar.
- Les installations sont en-dessous de la norme.
- Près de la moitié des clients déplorent divers éléments des installations ou des services. Selon le rapport de gestion de M. Grenfell concernant Ranomafana, 56% des touristes descendus dans un hôtel se sont plaints des prestations (le chiffre de l'échantillon n'est pas certain, mais au total 280 personnes ont été interrogées).
- Le tourisme à l'intérieur du pays doit s'améliorer rapidement, sinon les touristes rechercheront de nouvelles destinations. Les voyages tout compris aux Comores,

avec une excellente prestation hôtelière et billet d'avion inclus, coûtent environ 3.000 R pour un séjour de 8 jours. A ce prix, l'on peut aller du Cap à Antananarivo, et sans plus.

- La sécurité et le nombre d'abus de confiance font l'objet d'inquiétudes croissantes.

Les agents de voyage et les voyageurs outremer attendent des informations de l'ANGAP en ce qui concerne les différents parcs, les conditions générales rencontrées et les circuits potentiels pouvant être offerts. Selon les agents de voyage, la plupart de leurs clients qui expriment leurs doléances n'avaient aucune idée de ce à quoi ils devaient s'attendre. Lorsque les touristes sont informés en bonne et due forme au préalable de leur voyage, l'on diminue sensiblement les risques de déceptions.

ACTION N° 17 : RECOMMANDATION

Concevoir un plan exhaustif pour assurer le marketing international du réseau domanial. Il conviendrait que la campagne de marketing soit générique car l'ANGAP n'a pas de voyages organisés à offrir. Il conviendrait que ce plan vise les magazines de voyage, les voyageurs et les expositions de tourisme, etc.. Il conviendrait qu'il comporte des principes clairs, un ensemble de buts bien définis et une démarche progressive sur la manière de remplir ces buts, dans un laps de temps précis.

5.6 Principes directeurs : une nécessité

Toutes les destinations écotouristiques, gérées par des administrateurs conséquents, possèdent des principes directeurs que doivent respecter les opérations touristiques. De nombreux opérateurs possèdent, eux aussi, des principes directeurs, et les clients putatifs préfèrent de plus en plus ceux qui adoptent des principes écophiles et sociaux acceptables. Les principes directeurs constituent des outils essentiels pour encadrer le comportement des touristes, et des opérateurs. Ils sont destinés à atténuer l'incidence du tourisme sur les collectivités locales, la faune et la flore. Ils sont particulièrement utiles puisqu'ils remplissent certaines fonctions avant que des règlements ayant force de loi n'interviennent. Il existe plusieurs types de principes directeurs, selon le public visé et selon le message à transmettre. Il existe des techniques précises pour élaborer des principes directeurs et il conviendrait que ce soit un processus collaboratifs entre les différentes parties prenantes.

ACTION N° 18 : RECOMMANDATION

Elaborer, aussitôt que possible, des principes exhaustifs relatifs aux opérations dans les aires relevant du contrôle de l'ANGAP. Il conviendrait que l'élaboration de principes directeurs pour chaque parc soit un processus de collaboration entre les collectivités, le secteur privé et l'ANGAP et qu'il y ait un processus systématique, ultérieur, respectant des techniques avérées. Etudier la possibilité d'engager des collaborateurs d'appui extérieurs, dès que possible, afin que ces principes directeurs puissent être mis en oeuvre dès le début de l'année prochaine.

6.0 OBJECTIF SPÉCIFIQUE : Identifier les futurs créneaux (directs ou d'essaimage) relatifs à l'écotourisme pouvant être éventuellement exploités par les communautés locales

6.1 Nouvelles installations et nouveaux services : un potentiel

Les communautés locales peuvent tirer parti de nombreuses possibilités d'expansion des installations et des activités touristiques. L'auteur en a débattu, de façon exhaustive, avec les collaborateurs locaux de l'ANGAP, les dirigeants communautaires sur place et le président du comité chargé d'administrer 50% des recettes fournies par les droits d'entrée des parcs. L'exposé ci-dessous concerne Ranohira.

6.1.1 Terrain de camping communautaire

Ranohira présente deux problèmes de places d'hébergement : en haute saison, il y a peu ou prou de places d'hébergement, et les touristes indépendants qui ne souhaitent pas descendre dans un hôtel n'ont pas de terrain de camping. Il serait recommandé d'ouvrir un terrain de camping, administré et détenu par la communauté, en bordure de Ranohira. Le terrain de camping de Ranomafana connaît nombre de problèmes. Il semble qu'ils aient trait à la gestion du camping et non pas au principe d'un camping communautaire. Un camping peut être la propriété de la communauté, c'est-à-dire que les membres de la collectivité y exécutent les travaux nécessaires et en tirent les avantages financiers, mais il est recommandé que l'ANGAP se charge de la gestion des terrains de camping jusqu'à ce qu'ils fonctionnent de façon opérante. L'on pourra alors définir les moyens de transférer leur administration entre les mains d'une structure communautaire. Pour les douches chaudes, il conviendrait d'installer des vaches à eau solaires. Il conviendrait que ces campings soient équipés, au minimum, de sanitaires à chasse et d'installations de toilette avec eau courante, chaude et froide.

Le plan relatif aux campings communautaires peut être appliqué dans tous les parcs nationaux, afin de créer un réseau de campings dans tout le pays, présentant les mêmes normes minimum. "Kampground of America" (KOA), par exemple, une chaîne de campings dans tous les Etats-Unis, a les mêmes tarifs dans tout le pays, et bénéficie d'une excellente fréquentation des campeurs et d'autres touristes indépendants. Au cas où les communautés ne seraient pas en mesure, ni disposées à gérer ces campings, ces derniers devront alors rester sous le contrôle direct de l'ANGAP. Ce réseau de terrains de camping amplifiera l'intérêt touristique de Madagascar aux yeux des voyageurs indépendants, la catégorie d'écotouristes qui se développe le plus rapidement.

ACTION N° 19 : RECOMMANDATION

Equiper de terrains de camping toutes les aires protégées de la catégorie A, d'ici la fin décembre 1997. Ce processus englobe les volets suivants : (1) réaliser une simple analyse de marketing concernant le besoin en matière de terrains de camping afin de choisir des emplacements pertinents, (2) tracer le plan de l'installation et le faire analyser par un expert-conseil spécialiste en

la matière et par les opérateurs clefs du secteur privé, (3) rédiger un accord de collaboration avec les collectivités, précisant leurs responsabilités et leurs avantages, (4) construire les campings et mettre en place un simple régime de gestion pour chacun d'entre eux.

6.1.2 Tourisme culturel

L'intérêt porté au tourisme dans les villages sites culturels s'est sensiblement développé ces dernières années. L'Afrique du Sud bénéficie actuellement d'une recrudescence touristique. Les villages sites culturels touristiques existent dans le monde entier, et offrent aux visiteurs la possibilité de découvrir des modes de vie communautaires différents des leurs. Les communautés bara présentent un potentiel exceptionnel pour ce type de tourisme, notamment à l'extrémité ouest du parc. Une visite à Bereketa pourrait fournir un aperçu dans ce domaine. Toutefois, ce type d'opération exige une consultation en soi, car il convient de tenir compte de plusieurs facteurs pour s'assurer de son innocuité pour la collectivité concernée et de la présentation idoine de sa culture. L'on pourrait former les conseillers culturels des communautés à faire visiter ces villages et à informer les visiteurs sur différents éléments culturels : lancer de lance, fabrication du rhum, fombas et autres éléments culturels bara. Un débat avec les collaborateurs de VITA à Andasibe-Mantadia a dégagé des possibilités analogues dans certains villages autour de Mantadia.

ACTION N° 20 : RECOMMANDATION

Etudier la facilité d'un village culturel à Isalo et à Andasibe. Cette étude pourrait comporter une simple analyse de marché, un exercice de détermination des coûts et un système de poids et de contre-poids, notamment la sélection des clients, afin de restreindre l'érosion culturelle et de décupler les avantages pour les communautés concernées. Il conviendra alors de mettre le projet à l'essai à plusieurs reprises.

6.1.3 Spectacles musicaux

Ranohira présente un potentiel certain quant aux spectacles musicaux. De fait, l'un des collaborateurs de l'une des agences de voyage organise régulièrement, avec des groupes musicaux locaux, des spectacles pour ses clients. Plusieurs artistes d'Antananarivo seraient disposés à apporter leur concours à ces spectacles, si nécessaire, et des journalistes de la télévision seraient disposés à faire connaître ce type de spectacles. Ces artistes pourraient également prendre part à divers projets d'éducation écologique.

ACTION N° 21 : RECOMMANDATION

Dresser une liste de musiciens des environs des parcs et étudier la possibilité de leur participation à titre d'attractions touristiques. Cette activité pourrait se dérouler en conjonction avec le secteur privé ou dans le cadre d'une campagne d'éducation écologique. (Section 10.0).

6.1.4 Circuits spécialisés

Il est nécessaire d'élaborer des circuits spécialisés, par exemple des circuits botaniques. De nombreuses plantes existent uniquement à Isalo ou dans cette région précise du monde. Ces marchés spécialisés sont souvent, et étonnamment, importants et faciles à cibler par le biais de publications, d'institutions et de bulletins d'information professionnels. Madagascar possède de nombreux spécialistes, de retour de l'étranger, notamment des botanistes, et ces derniers peuvent prendre part à un plan destiné à développer ces circuits spécialisés.

ACTION N° 22 : RECOMMANDATION

Dresser une liste de circuits spécialisés potentiels et identifier les particuliers pouvant remplir des fonctions certaines par rapport à ces circuits spécialisés. Les circuits botaniques sont, par exemple, une activité en croissance et les parcs nationaux de Madagascar constituent un site idéal pour ce type de circuits. Une société sud-africaine offre déjà des circuits botaniques à Madagascar. Il convient que l'ANGAP dresse une liste des spécificités botaniques des parcs de la catégorie A et mette cette liste à la disposition des clubs botaniques à l'étranger. En qualité de responsable de la protection des parcs nationaux, il incombe à l'ANGAP de diffuser ces informations à des utilisateurs potentiels. Un circuit botanique n'est qu'un exemple de circuit spécialisé. Ces derniers peuvent figure dans le livret de l'ANGAP sur les parcs nationaux, à l'instar de l'ouvrage, aujourd'hui obsolète, d'Olivier Langrand.

6.1.5 Agriculture fruitière et vivrière

Les collectivités locales peuvent cultiver des produits frais destinés à la consommation des touristes. Le potentiel est énorme et le marché existe d'ores et déjà. Bien que Ranohira se trouve dans une région relativement sèche, la pluviométrie est suffisante pour cultiver le riz et donc pour cultiver presque tous les légumes. Amener la région à cultiver des produits frais destinés à sa propre consommation et au marché touristique constitue un projet considérable en soi. A l'heure actuelle, la quasi-totalité des produits frais vient de Fianarantsoa et de Toaliara. Plusieurs instances, toutes ou partie, peuvent prendre part à la planification de cette entreprise : les structures faitières des communautés, l'ONG malgache Taratra, l'Eglise catholique, les collaborateurs de l'ANGAP chargés de l'éducation et du développement, et le secteur privé. L'un des cadres du Relais de la Reine a indiqué qu'il encouragera ses collaborateurs à cultiver des légumes.

L'on pourrait créer une petite unité destinée à se rendre dans les différents parcs, pour présenter cette notion aux communautés locales et les informer des rudiments relatifs à l'arrosage et au compost. Le projet pourrait fort bien réussir dans les régions possédant d'importantes superficies de sols tropicaux devant être réaménagés. Les noisettes d'Australie sont l'un des produits potentiels (ces projets sont couronnés de succès dans la région subtropicale nord-ouest de l'Afrique), ou les arachides africaines, dont la culture convient à un grand nombre de sols tropicaux, qui sont faciles à cultiver, offrent une source importante de protéines, sont faciles à entreposer et prisées des touristes. Plusieurs ONG locales, spécialisées dans l'agriculture, pourraient prendre part à ce projet.

ACTION N° 23 : RECOMMANDATION

Etudier la possibilité d'un système permettant aux communautés locales de cultiver des légumes pour le marché touristique. Il s'agira de procéder à une petite analyse du marché, réalisable en prenant contact avec les hôteliers et en débattant de leurs besoins, pour mettre en oeuvre ensuite un corps de formation agricole qui se rendra dans les parcs avoisinants et investira les communautés dans la culture de ces produits.

6.1.6 Artisanat

La région possède un certain potentiel relatif à l'artisanat, mais les attentes en sont parfois trop intenses. A l'évidence, l'on peut tirer enseignement du projet d'artisanat de Ranomafana à titre d'exemple pour Isalo. La vente des objets d'artisanat peut se faire dans le centre d'interprétation, au lieu d'un centre d'artisanat séparé, comme à Ranomafana, ce qui permettra de réfuter la notion selon laquelle le parc est réservé aux étrangers et que les habitants locaux y perdent, notamment si le centre d'interprétation se trouve en dehors de la ville elle-même. Certains objets d'artisanat sont déjà en vente au bureau du parc, à Ranohira, mais il serait possible de mieux présenter ces objets. La question relève sans doute du domaine du nouveau centre d'interprétation et non pas de la présente mission d'expertise-conseil.

6.1.7 Circuits en zone périphérique

Le potentiel en matière de circuit en zone périphérique existe tout à fait à proximité des villages d'Ambatovory et de Ranomena. Les panoramas sont frappants et la dégradation des forêts, alarmante. L'un des guérisseurs traditionnels possède de grandes connaissances des plantes médicinales. Il serait facile d'exposer ces plantes ou d'en planter plusieurs dans un petit jardin. Une coopérative de huit femmes présente des exposés, très prisés, près de La Selva, au Costa Rica. Un musicien de 84 ans joue des instruments traditionnels, art qui lui a été enseigné par sa grand-mère. La récolte du riz se fait sous sa forme traditionnelle. La réussite de ce circuit reposera entièrement sur les connaissances du guide, sur sa formation et sur son aptitude à transmettre aux touristes le contexte "humains dans leur environnement". Si un circuit de ce type connaît une réussite suffisante, il pourra être facilement élargi aux autres voisinages du parc.

ACTION N° 24 : RECOMMANDATION

Réaliser une étude de factibilité relative aux circuits potentiels en zone périphérique *au préalable* de leur création. Il conviendrait que l'étude comprenne : (1) une estimation du nombre de touristes intéressés par le circuit, (2) les produits et les services spécifiques pouvant être élaborés pour le circuit concerné, (3) une analyse d'ensemble des coûts. Les coûts, selon leur importance, pourraient être subventionnés par le comité de développement. Une partie des recettes du circuit pourrait être reversée au fonds de subvention. L'étude pourrait sans doute être réalisée en une semaine. Une fois l'étude réalisée et le circuit mis en place, il conviendrait de faire un essai écotouristique afin d'identifier les problèmes et de trouver leurs solutions.

7.0 OBJECTIF SPÉCIFIQUE : identifier les obstacles entravant à l'heure actuelle l'amélioration des normes et l'amplification de la gamme d'installations, de produits et de services écotouristiques fournis par les communautés locales (par ex. : financement, compétences, sensibilisation aux créneaux, régime foncier, aptitudes de gestion de PME, législation)

7.1 Ecotourisme, outil de développement

Madagascar possède tout le nécessaire pour assurer un secteur touristique florissant : panoramas, biodiversité, historique et diversité culturelle. Les Malgaches sont travailleurs et novateurs. Toutefois, de nombreux obstacles entravent la voie du développement dans les aires à proximité des parcs. Nombre de ces obstacles sont courants dans les pays en développement. En assurant la promotion de l'écotourisme communautaire, l'ANGAP fait office d'animatrice pour faciliter un développement conséquent dans les zones rurales malgaches. Les sections ci-dessous détaillent certains des obstacles que l'ANGAP pourrait atténuer.

7.2 Carence de capital de démarrage pour les patrons de PME

La carence de capital de démarrage entrave un grand nombre de projets touristiques. Qu'il s'agisse du capital nécessaire à l'achat d'un bateau (comme c'est le cas de l'association des guides de Maroantsetra, pour que les guides ne soient pas tributaires des bateaux appartenant aux commerçants aisés qui demandent un tarif exorbitant pour la courte traversée jusqu'à Nosy Mangabe) ou pour l'installation d'une fosse septique dans un petit hôtel. Par exemple, l'hôtel du Centre serait tout à fait acceptable s'il n'avait un problème de sanitaires. Il lui aura fallu deux ans pour mobiliser 8.000.000 FMG pour installer des sanitaires acceptables. Au cours de ces deux ans, l'hôtel a perdu de nombreux clients potentiels qui sont donc descendus dans un hôtel dont des expatriés, non locaux, sont les propriétaires. Il serait nécessaire de mettre en place un système permettant d'octroyer des petits prêts à des projets prometteurs. A titre d'avantage supplémentaire, le responsable des prêts pourrait inspecter le projet et conseiller le chef d'entreprise, ou rechercher des conseils pour résoudre certains problèmes. En Afrique du Sud, il existe de nombreuses fondations et fonds qui offrent des prêts aux chefs des entreprises les plus prometteuses. La filière de sélection des candidats, d'encadrement des prêts et les moyens de résoudre les autres obstacles sont bien établis et peuvent être aisément appliqués dans les zones rurales à Madagascar.

ACTION N° 25 : RECOMMANDATION

Remplir les fonctions d'animateur entre les banques commerciales et les chefs d'entreprises communautaires afin de garantir l'octroi de petits prêts à des taux modérés aux fins de capital de démarrage pour le développement d'installations, de produits et de services écotouristiques. Il conviendra que l'ANGAP remplisse des fonctions d'animation entre les bailleurs de fonds du secteur du développement, les ONG et les chefs d'entreprises communautaires afin de constituer des fondations et des fonds destinés à octroyer des petits prêts, à des taux d'intérêt modérés. M.

Eugène Ecot, qui possède une formation bancaire, est tout à fait indiqué pour recevoir les propositions et coordonner ce type de projets.

7.3 Problèmes de communication

La plupart des hôtels en zone rurale n'ont aucun contact avec les agents de voyage, ni les autres protagonistes du secteur touristique. Il s'agit d'une doléance courante à Isalo. L'ANGAP pourrait mettre en place un réseau de communication radio avec les parcs, qui pourrait pallier cette carence jusqu'à ce que l'on trouve une autre solution. Le parc national d'Andasibe-Mantadia offre d'ores et déjà un service partiel à cet égard. A l'évidence, il s'agit d'une mesure favorisant l'image de marque du parc auprès des petits hôteliers.

ACTION N° 26 : RECOMMANDATION

Offrir un service de réservations touristiques aux agents de voyage, voyagistes et prestataires de services touristiques, par le biais du réseau de communications radio avec les parcs.

7.4 Besoins des touristes en matière d'information

Les informations sont sans doute l'élément le plus recherché par les touristes. Les informations leur sont nécessaires avant même qu'ils ne puissent planifier leur voyage dans un pays étranger. La plupart des touristes écartent rapidement une destination éventuelle s'ils ne peuvent se renseigner au préalable. Ainsi, il conviendrait que la stratégie de communication touristique de l'ANGAP ne se restreigne pas aux centres d'interprétation des parcs, mais qu'elle aille bien au-delà des frontières internationales. L'auteur recommande les éléments suivants :

- **Points d'information** : au lieu de s'axer sur les éco-points, qui empiètent éventuellement sur le secteur privé et sur les communautés, il conviendrait que l'ANGAP s'axe sur des points d'information offrant aux visiteurs des renseignements, à jour, sur les points d'intérêt. L'information est aussi un produit, plus important que les badges et les sigles, pour la plupart des visiteurs. Les points d'information sont plus nécessaires, en priorité, que les éco-points, et l'on pourrait idéalement les conjuguer.
- **Bulletin d'information** : la notion d'un bulletin d'information pour actualiser les informations des guides de voyage, souvent ré-imprimés, se trouve débattue par ailleurs. Les bulletins d'information d'autres organismes domaniaux nationaux pourraient servir d'exemples.
- **Service de renseignements téléphoniques** : il conviendrait que l'ANGAP se dote d'une ligne de renseignements téléphoniques, avec un préposé bien informé, qui saura répondre aux questions par des informations idoines.

- **Magazines touristiques** : de nombreux magazines touristiques, sollicités de façon adéquate, apportent leur concours financier aux rédacteurs touristiques pour qu'ils se rendent dans les endroits touristiques et rédigent des articles à leur sujet. Idem pour les lignes aériennes.
- **Livres de voyages** : les livres de voyages sont destinés à vendre des informations aux touristes putatifs. Il existe un potentiel important de collaboration entre l'ANGAP et les agences qui éditent des livres de voyages.
- **Ouvrage semi-technique sur les parcs nationaux** : il s'agit là d'un élément indispensable. Il est ironique de voir que la plupart des agences de voyage s'appuient encore sur l'ouvrage d'Olivier Langrand, certes excellent mais obsolète, sur les aires protégées de Madagascar.
- **Livre de photos (sur papier glacé) sur Madagascar et sur les parcs nationaux**: il s'agit là d'un autre élément indispensable, et ce projet pourrait être réalisé en collaboration avec la Maison du tourisme.
- **Dossier d'information sur les parcs à Madagascar** : ce dossier doit être réalisé et envoyé aux principales organisations de l'industrie touristique, par exemple les agents de voyage, les voyagistes et les magazines.
- **World Wide Web** : l'ANGAP pourrait concevoir une télépage, comportant les descriptions des parcs et une section présentant les éco-actualités. L'auteur a déjà débattu de cette possibilité avec divers collaborateurs de l'ANGAP.

Ces éléments ne constituent pas une liste exhaustive des possibilités des campagnes d'information. Toutefois, il conviendrait qu'ils fassent partie d'une stratégie d'information d'ensemble de l'ANGAP.

ACTION N° 27 : RECOMMANDATION

Développer des capacités institutionnelles pour remplir la demande croissante en matière d'information des touristes et des autres parties prenantes du secteur. Pour remplir cette demande, il est essentiel de recruter, au minimum, deux collaborateurs supplémentaires possédant des compétences de communication et d'édition. Il convient que le service de communication décide rapidement d'une stratégie de court et de long terme relative à une campagne d'information touristique, et procède à la mise en place d'un mécanisme de communication permanent afin de diffuser les informations pertinentes à différentes catégories d'utilisateurs. Il ne s'agit pas de diffuser de façon empirique des informations, mais de suivre une stratégie fondée sur une étude approfondie des informations exigées et de leurs destinataires.

7.5 Besoins du secteur privé en matière d'information

L'auteur a rencontré cinq personnes du secteur privé demanderesse d'information auprès de l'ANGAP sur le potentiel d'investissement dans le secteur du tourisme. Il s'agissait de chefs d'entreprise de Sambava, de Maroantsetra et de Tana, possédant des relations solides avec les Etats-Unis, et de deux investisseurs potentiels d'Antananarivo, qui ont demandé à rester anonymes. Leurs impératifs étaient quelque peu différents les uns des autres quant au type d'informations requises. La taille de cet échantillon est trop restreinte pour déterminer avec exactitude quelles sont les informations qu'il convient d'inclure dans le dossier de l'ANGAP qui sera remis aux investisseurs privés, mais il conviendra qu'il aborde pour le moins les questions suivantes :

- Les statistiques touristiques des cinq dernières années concernant les aires protégées ;
- Le plan quinquennal de l'ANGAP concernant sa propre expansion (par ex. : l'emplacement des nouveaux parcs) ;
- Une liste des rapports de l'ANGAP qui pourraient être utiles aux investisseurs ;
- Les possibilités d'aide logistique que pourrait apporter l'ANGAP ;
- Les autres services éventuels de l'ANGAP, par exemple une visite guidée de l'aire concernée, en compagnie du directeur du parc et des dirigeants communautaires ;
- Les autres renseignements que l'ANGAP serait disposée à fournir, par exemple des cartes détaillées des aires et des données démographiques, et
- Les directives concernant le type de projets déconseillés ou conseillés, dans les zones à proximité des aires protégées.

A titre d'agent principal des aires protégées relevant de son encadrement, l'ANGAP est en mesure d'orienter sensiblement et de façon conséquente le développement en fournissant aux investisseurs potentiels des renseignements idoines. L'ANGAP et les investisseurs privés se doivent de consulter, sans faillir, les communautés locales pour s'assurer du caractère acceptable de ces projets de développement.

ACTION N° 28 : RECOMMANDATION

Amplifier les capacités institutionnelles de prestation des informations nécessaires au secteur privé pour améliorer et élargir sa gamme d'installations, de produits et de services. Pour ce faire, le service écotouristique pourrait modifier son point de mire et passer de l'élaboration d'une stratégie commerciale à la prestation d'informations essentielles, sans lesquelles les parties

concernées ne peuvent fonctionner de façon optimale. Les besoins en information du secteur privé, notamment des chefs d'entreprise, devront être soigneusement relevés pour constituer un dossier d'information remplissant leurs besoins à cet effet.

7.6 Installations acceptables : une nécessité

Les touristes exigent un minimum d'installations correspondant à certaines normes pour apprécier leur séjour. Ce sujet a déjà été abordé, en partie, dans une autre section. L'on recommande une action sur deux plans. Tout d'abord, les parcs doivent améliorer leurs installations, puis les communautés locales, encouragées par l'action des parcs et à partir d'informations fournies par les collaborateurs des parcs, seront amenées à améliorer leurs propres installations. Des collaborateurs domaniaux bien informés (notamment le responsable du développement) constitueront également une source d'information pour les chefs d'entreprise extérieurs.

7.6.1 Installations des parcs

La majorité des touristes étrangers accepte un minimum d'installations de base : (1) des sanitaires propres, (2) de l'eau courante et propre, et (3) des installations de cuisine hygiéniques et pratiques. L'absence de ces installations de base restreint la croissance touristique et aboutit à la détérioration de l'environnement et même à des conflits sociaux avec les communautés dont les ressources sont éventuellement touchées (par ex. : le terrain de camping de la Gorge des Singes à Isalo). L'ANGAP relèvera de nombreux exemples de destinations dans les pays en développement où ces problèmes ont été résolus de façon satisfaisante.

ACTION N° 29 : RECOMMANDATION

Organiser une tournée des collaborateurs pertinents de l'ANGAP dans des parcs éloignés, en Afrique du Sud, où les problèmes d'installations ont été résolus. Ces parcs englobent une gamme de parcs provinciaux et municipaux. Il conviendrait que les collaborateurs de l'ANGAP se rendent dans des parcs qui ressemblent davantage aux parcs malgaches que le parc national de Kruger ou de Tsitsikamma. Il convient que l'ANGAP s'assure que chaque parc de la catégorie A se dote des installations suivantes avant la fin de 1997 : terrains de camping, sites de pique-nique avec sanitaires à chasse, douches avec eau chaude et froide, et installations de cuisine. Il conviendrait d'étudier également l'installation d'un centre d'information et de réception, convivial, *axé sur les touristes* : il s'agit d'une installation essentielle.

7.6.2 Installations à l'extérieur des parcs

L'on a déjà débattu de la nécessité d'offrir des séminaires de formation et de créer une unité de formateurs, qui se rendra dans les petits hôtels. Il conviendrait de créer un montage spécial pour aider les particuliers des communautés qui souhaitent prendre part à la prestation d'installations pour appuyer le développement touristique. Le département de la communication pourra réaliser une vidéo, avec l'aide d'un expert-conseil.

ACTION N° 30 : RECOMMANDATION

Elaborer un dossier d'information, comprenant une vidéo, des photos des éléments essentiels et des directives pour les chefs de PME souhaitant assurer la prestation d'installations touristiques, dans les zones à proximité des parcs. L'ANGAP est en mesure d'offrir au secteur privé des services simples de vulgarisation, comprenant par exemple des tournées, organisées pour les chefs d'entreprises les plus prometteurs, afin de visiter des exemples d'installations et de chantiers, ou encore des services-conseil pratiques pour la construction de sanitaires, l'adduction d'eau et l'alimentation en électricité. Il conviendra que l'ANGAP réunisse et distribue des manuels sur les cahiers des charges des installations de base.

7.7 Des services acceptables : une nécessité

Consulter les sections 7.6.1 et 7.6.2. Les règles concernant les installations s'appliquent également aux services.

7.8 Rapports constructifs entre le secteur privé et les collectivités : une nécessité

Le secteur privé et les collectivités sont en mesure de nouer des rapports solides de coopération. Nombre de collectivités malgaches tirent d'ores et déjà parti, directement, de l'existence d'initiatives fructueuses du secteur privé. Le secteur privé et les collectivités devront bénéficier de recommandations portant sur le moyen de décupler les avantages de rapports constructifs réciproques.

ACTION N° 31 : RECOMMANDATION

Rédiger un document détaillant les avantages d'une collaboration entre les communautés locales et le secteur privé, accompagnés des principes directeurs à cet effet et d'exemples pratiques. Une vidéo produite par le département de la communication pourrait être utile à cet égard.

7.9 Conception de circuits écotouristiques nationaux et régionaux : une nécessité

Un circuit écotouristique signifie un itinéraire précis, qui prend un laps de temps donné, pour voir un ensemble de phénomènes, d'aires et d'espèces. Le débat le plus courant avec les touristes porte sur ce qu'il faudrait qu'ils voient et combien de temps l'activité en question leur prendra. En qualité d'organisme domanial, il conviendrait que l'ANGAP réunisse ce type de renseignements et le présente sous forme utile aux touristes.

L'ANGAP se doit de commercialiser des circuits écotouristiques permettant de relier les parcs les uns aux autres. Un grand nombre de professionnels du tourisme et de touristes eux-mêmes préfèrent concevoir leurs déplacements sous forme de circuits : par exemple, un itinéraire de deux semaines, englobant certains parcs et des attractions à l'extérieur des parcs. Au cas où l'ANGAP adopterait la démarche de marketing des circuits, elle serait en mesure d'influer sur le nombre et les catégories de touristes qui se rendent dans les parcs, ce qui signifie une certaine gestion

domaniale à un degré recouvrant la gestion individuelle des parcs. Cette démarche permettra également à l'ANGAP d'octroyer un accent précis aux différentes régions. En adoptant cette démarche avec minutie, les touristes qui se rendront dans le sud, sec, pour y suivre un circuit donné, pourront décider de se rendre, l'année suivante, dans le nord-est, verdoyant. Les circuits écotouristiques régionaux permettent d'amplifier la durée des séjours dans une région donnée.

ACTION N° 32 : RECOMMANDATION

Etudier la possibilité de recruter un appui extérieur pour concevoir des circuits écotouristiques, rationnels du point de vue pratique et permettant, simultanément, de promouvoir des aperçus écologiques d'ensemble de Madagascar. Il conviendrait que l'expert-conseil retenu connaisse parfaitement Madagascar et l'industrie touristique. A la suite de quoi, il conviendrait qu'il collabore avec le département de la communication pour présenter ces circuits sous forme commercialisable, au moyen de livrets, de vidéos, etc..

7.10 Volet marin dans l'ensemble des parcs nationaux : une nécessité

Le réseau des aires protégées de l'ANGAP devrait comporter un parc marin. Dans le monde entier, l'écotourisme marin constitue un domaine de croissance rapide. Madagascar se trouve en concurrence directe avec les Comores, l'île Maurice et le Kenya : ces trois pays offrent des sites intéressants aux touristes en matière d'attractions marines.

ACTION N° 33 : RECOMMANDATION

Promouvoir l'inclusion immédiate d'un parc marin dans le réseau de l'ANGAP. Il conviendrait que parcs marins étudiés englobent les parcs au tracé précis de la péninsule de Masoala, mais aussi les parcs communautaires et les réserves éducatives, ne possédant pas un statut officiel. Les instances extérieures à l'ANGAP peuvent se charger de leur exploitation, mais ces parcs resteront sous la bannière officielle de l'ANGAP.

7.11 Obstacles futurs prévus

Les responsables de la planification négligent souvent, et c'est là l'un des problèmes des éco-destinations en croissance, d'étudier au préalable les incidences négatives de la croissance, et il est souvent trop tard pour réagir lorsque les incidences négatives se font jour. Si cette croissance est rapide, ses effets connexes le sont aussi, et le site touristique en question subit une détérioration souvent définitive. Les répercussions néfastes peuvent surgir plus rapidement qu'on ne le pense et une planification antérieure idoine permet d'atténuer ces incidences ou de les éviter entièrement. La plupart des pays en développement sont confrontés aux mêmes problèmes que Madagascar, et il conviendrait d'élaborer des technologies de substitution, idoines, avant que le dernier morceau de bois ne serve à cuire le repas d'un touriste à Isalo.

ACTION N° 34 : RECOMMANDATION

Réaliser une étude relative aux incidences négatives éventuelles de la croissance touristique sur les aires protégées et les communautés avoisinantes. Il s'agit notamment des problèmes manifestes : disponibilité du bois de feu, de l'eau et érosion culturelle, souvent le lot des communautés traditionnelles qui entrent en contact trop rapide avec le développement à l'occidentale et le consumérisme. Cette étude exigera un plan d'action pour permettre de contrer ces incidences à court, moyen et long terme.

7.12 Liste des obstacles actuels

Le tableau ci-dessous présente les obstacles actuels, leur degré d'importance et leurs solutions éventuelles.

Liste des obstacles actuels

BESOINS	SITUATION ACTUELLE	SOLUTION EVENTUELLE
Capital de démarrage pour les patrons de PME	Très difficile à obtenir, aucune facilitation disponible	L'ANGAP pourrait faciliter les relations entre les chefs d'entreprise et les banques, les ONG, les fonds et les fondations
Communications avec les prestations de services et d'installations dans le secteur touristique	Très difficile, d'ordinaire indirectes et insuffisantes	L'ANGAP pourrait assurer ce service grâce à son réseau radio
Renseignements sur les parcs, destinés aux touristes	Très peu de renseignements disponibles, souvent obsolètes ou erronés, pas conviviaux	Il convient que l'ANGAP renforce ses capacités de prestation des renseignements nécessaires par le biais d'une augmentation de son personnel, la réalisation d'un livret et de brochures, etc.. Il convient également d'étudier les rouages de la diffusion des renseignements à l'étranger
Informations destinées au secteur privé	Presqu'inexistantes	Il convient que l'ANGAP renforce ses capacités de prestation des informations nécessaires. Il convient d'arrêter quelles sont les informations exigées et par qui.
Installations dans les parcs	Absolument inférieures aux normes du tourisme international	Il convient que l'ANGAP prenne pour point de mire la mise en place d'installations acceptables aux normes internationales, d'ici la fin de 1997, dans tous les parcs de la catégorie A

BESOINS	SITUATION ACTUELLE	SOLUTION EVENTUELLE
Installations à l'extérieur des parcs	Tout à fait variables, allant du haut de gamme à l'extrême bas de gamme	Il convient que l'ANGAP ait recours à toutes les méthodes disponibles pour diffuser des informations et fournir les compétences techniques et les connaissances spécialisées à cet effet
Services essentiels	Tout à fait variables et difficiles d'accès pour les touristes	Il convient que l'ANGAP fasse le relevé des services essentiels, par exemple les soins médicaux, offerts aux touristes et qu'elle s'efforce de les améliorer et de les rendre accessibles aux touristes
Rapports constructifs avec le secteur privé et les collectivités	Prometteurs mais insuffisamment développés	Il convient que l'ANGAP suive les recommandations d'actions présentées dans ce rapport concernant les collectivités et le secteur privé
Circuits écotouristiques nationaux et régionaux	Médiocrement développés et difficiles à saisir pour les touristes	Il convient que l'ANGAP retienne les services d'un expert-conseil pour concevoir ces circuits, et pour les faire connaître de façon adéquate
Parc marin dans le réseau domanial	Quasiment inexistant	Il convient que l'ANGAP accorde l'appellation officielle de réserve marine à Masoala et qu'elle retienne immédiatement les services d'experts-conseils pour concevoir un réseau national de parcs marins
Prévisions relatives aux obstacles futurs en matière d'action de planification préventive	Aucune planification	Il convient que l'ANGAP cerne dès maintenant les obstacles futurs et dresse des plans à cet effet

8.0 OBJECTIF SPÉCIFIQUE : remettre à l'ANGAP des recommandations sur les moyens de relever les normes et d'amplifier la gamme d'installations, de produits et de services écotouristiques fournis par les communautés locales

Le présent rapport comporte des recommandations quant aux moyens de faciliter le développement des installations, des produits et des services écotouristiques. Puisqu'il s'agit d'un problème complexe, exigeant une attention diversifiée, la présente section porte particulièrement sur l'amélioration des services des guides.

8.1 Vers une solution au problème des guides

La solution au problème des guides n'est ni manifeste, ni immédiate, sans doute parce que tous ont une opinion à ce sujet. Selon certains, il conviendrait d'incorporer les guides dans le réseau domanial en qualité de collaborateurs de l'ANGAP (plan de gestion de Ranomafana, présenté par Scott Grenfell), pour pouvoir les encadrer de façon conséquente. Selon d'autres, cette option ne résoudra rien et aboutira à un conflit entre les communautés locales et les parcs. Selon d'autres encore, il conviendrait qu'il n'y ait qu'une seule association de guides, alors qu'on estime par ailleurs qu'il conviendrait de permettre à tout un chacun de devenir guide, à condition qu'il en ait les aptitudes.

Les sections ci-dessous détaillent deux volets importants pour trouver une solution au problème des guides.

8.1.1 Préciser la situation des guides dans le réseau domanial

Selon le directeur du parc, il s'agit principalement d'un problème d'argent : l'appât de gains rapides c/ des revenus durables à long terme. En outre, les guides sont arrivés les premiers alors qu'il n'existait aucune réglementation et se sont adjugés leurs "territoires". L'inclusion d'une association de guides dans le secteur privé comporterait plusieurs avantages : les guides devront devenir plus concurrentiels, il leur faudra suivre les règles à l'instar des autres protagonistes du secteur privé. Il importe donc que toutes les parties prenantes comprennent exactement où elles se situent dans le tableau d'ensemble. Dans la réalité, l'ANGAP protège à l'heure actuelle les associations de guides en obligeant tous les touristes à se munir d'un guide local. Cette règle devra disparaître si la qualité des guides ne s'améliore pas, car certains opérateurs privés ont déjà les capacités pour former des guides de qualité, pour des parcs spécifiques. Il conviendrait que ce message soit bien compris par les associations de guides.

Malheureusement, tous les collaborateurs de l'ANGAP ne comprennent pas totalement quelles sont leurs responsabilités par rapport au parc. L'auteur apprécie l'enthousiasme et l'empressement des collaborateurs du parc. Toutefois, il a relevé à plusieurs reprises l'attitude selon laquelle, exprimée d'ailleurs en ces termes par un haut fonctionnaire, que les parcs appartiennent à l'ANGAP. Ce qui est à l'évidence une assertion erronée et devrait le rester.

Il conviendrait d'encourager les perceptions suivantes, dans l'ensemble :

- La direction du parc n'en est pas la propriétaire. Les Malgaches, tous les Malgaches, et non pas uniquement les communautés locales, sont propriétaires du parc (d'où l'appellation "par national").
- La direction du parc est chargée de protéger le parc et il lui incombe, pour tous les Malgaches, de s'acquitter de façon idoine de cette tâche. Ce qui signifie qu'elle doit encadrer les utilisateurs du parc dans l'intérêt du mieux-être domaniale, y compris des guides, du secteur privé et des communautés.

Il conviendrait d'encourager ces notions chez les collaborateurs du parc, les communautés, les guides, les touristes et les utilisateurs privés du parc. A moins que tous ne conviennent de cette opinion, les problèmes se poursuivront. Ce message pourra aisément être transmis par un film éducatif, qui serait projeté dans toutes les communautés des trois aires visées. Selon l'expérience antérieure de l'auteur en matière de films éducatifs, il s'agit d'un moyen très efficace en ce qui concerne les zones rurales malgaches. Par exemple, un film sur l'utilisation des ressources marines de la péninsule de Masoala a été très bien accueilli par les pêcheurs et par d'autres groupes à Maroantsetra et ont stimulé d'intenses débats lors de réunions. Avec une orientation idoine, les collaborateurs de la communication de l'ANGAP pourront réaliser ce film intra-muros en format hi-8.

Il est essentiel que tous les collaborateurs domaniaux, y compris les guides et les préposés, soient rompus aux principes susmentionnés. Il conviendrait que cette dernière soit débattue avec les guides avant sa diffusion officielle, par des films et des affiches.

ACTION N° 35 : RECOMMANDATION

Réaliser un film éducatif pour informer toutes les parties prenantes et concernées quant au rôle et à la position de la direction des parcs, des guides, des communautés locales, des touristes et du secteur privé. Il conviendrait de projeter ce film dans tous les points communautaires.

8.1.2 Formation des guides

La réalisation d'un film constitue uniquement un élément liminaire de la solution aux problèmes des guides. Si tous les protagonistes ne comprennent pas parfaitement où ils se situent dans la structure d'ensemble, aucune solution ne sera possible. La solution est en réalité davantage liée à la teneur du problème : les guides n'ont reçu que des rudiments de formation et parfois aucune formation du tout. A moins que les guides ne soient formés et bien formés, l'on ne pourra jamais résoudre les nombreuses doléances, ni les autres problèmes.

Répetons-le : pour les touristes, les guides constituent le rapport le plus proche avec le réseau des parcs. Les guides peuvent couronner de succès ou réduire à néant le séjour d'un touriste à

Madagascar. Tout effort et capital investi dans leur formation sera donc dépensé à très bon escient. Il est recommandé de retenir les services d'un expert-conseil pour étudier les éléments pratiques d'un programme de formation exhaustif pour les guides, qui aurait des effets durables sur le secteur du tourisme. Il conviendrait également que le programme de formation vise à produire des guides de qualité, rompus aux six éléments prépondérants suivants :

- Il convient que les guides parlent une (ou plusieurs) langues étrangères. Il n'y a pas d'échappatoire en la matière. En outre du malgache, il convient qu'ils parlent couramment français et anglais. Les organisations telles que le Corps de la paix peuvent fournir une formation linguistique aux guides, mais il convient d'organiser soigneusement cette activité et ne pas considérer qu'il s'agit d'un élément secondaire. La formation linguistique doit faire l'objet d'un effort conséquent, et il convient de mettre de livres d'instruction à la disposition des guides.
- Il convient que les guides possèdent une formation écologique au-delà des simples noms de la faune et de la flore. Il leur faut, par exemple, saisir la différence entre les forêts primaires et secondaires, ainsi que les éléments structurels et fonctionnels de l'écologie du parc où ils travaillent (par ex. : les frondaisons et la couche foliaire des forêts). Le marché écotouristique international est sophistiqué, et les guides mal informés sont depuis longtemps inacceptables.

La direction domaniale, les autres guides et les agents de voyages estiment que M. Fidy est le meilleur guide à Ranomafana. L'auteur a fait une randonnée en forêt avec M. Fidy, qui a compris qu'il allait être "noté" (il a invité l'auteur à ce faire, pour confirmer sa qualité de meilleur guide, en dépit de ses problèmes avec la direction domaniale). Par rapport aux meilleurs guides que l'auteur connaît dans les pays en développement, notamment ceux de La Selva au Costa Rica, M. Fidy mérite un 3 sur 10 (les guides de La Selva recevant 10 sur 10). Comme pour nombre d'autres guides, il convient de souligner que M. Fidy offre un extraordinaire potentiel à condition de lui donner la formation qui lui est nécessaire.

- Il convient de former les guides quant à la manière de traiter les touristes de façon convenable. Des guides possédant de bonnes manières font bonne impression sur les touristes, contribuent à un séjour agréable et sûr. Il existe des techniques simples pour s'assurer du bien-être d'un client et pour rythmer conséquemment le circuit offert. Les guides doivent comprendre les desiderata des clients et être en mesure de s'y adapter, dans toute la mesure du raisonnable, ce qui signifie que les guides doivent aussi savoir imposer des limites et s'y tenir. Il leur faut avoir de bonnes notions d'hygiène et savoir quels sont les normes acceptables pour leurs clients.

- Il convient de former les guides aux principes de comportement acceptable (déontologie) exigés par l'ANGAP des touristes qui se rendent dans les aires protégées. Ces principes sont rédigés pour favoriser une coopération certaine. S'ils sont observés, ils permettent de protéger l'aire concernée, de décupler la qualité du séjour des visiteurs actuels, et futurs, du parc. Il convient de tenir des débats avec les guides, au cours de leur formation, sur ces principes directeurs.

Il convient que les directives ne soient pas décidées à la légère. Lors d'une enquête menée auprès de plus de 200 opérateurs et organismes investis dans l'écotourisme, l'auteur a relevé l'absence de principes utiles et pratiques. La plupart de ces principes étaient soit trop vagues ou trop spécifiques pour être utiles, et certains étaient même contradictoires. Il existe des techniques précises pour déterminer des principes ou des directives qui seront lus et interprétés correctement.

- Il convient que les guides connaissent quelque peu les autres parcs prioritaires malgaches. Des guides de qualité sont en mesure d'amener leurs clients à visiter d'autres parcs et de les informer des différences qu'il convient de relever.
- Il convient de former les guides à l'administration des premiers secours. Au fur et à mesure de l'augmentation du nombre de touristes, il arrivera sans doute que les guides aient à porter secours en cas d'insolation, de chute et d'autres accidents. Il convient que chaque guide sache quoi faire en cas d'urgence.

Il conviendrait qu'un expert-conseil étudie les éléments pratiques d'un programme de formation des guides. Le secteur privé pourrait être disposé à prendre part à la formation des guides quant à la manière de traiter les touristes. Le Corps de la paix a indiqué souhaiter fournir des cours linguistiques, et les étudiants du troisième cycle sont disposés à prendre part à la formation relative à la biodiversité. Il est également recommandé de rédiger un manuel de formation pour les guides des parcs à Madagascar, comportant un chapitre sur chaque parc, et de constituer une unité de formation chargée d'assurer la formation continue des guides. La formation des guides constitue une activité de longue haleine. La nécessité de former les guides s'amplifiera dans les années à venir. Il est recommandé d'étudier la possibilité de mettre en oeuvre un système de cote des guides. Ce système permettra d'assurer l'avancement des guides compétents, et il comportera un mécanisme de droits acquis et de contrôle. Il pourra y avoir plusieurs types de guides sur un même niveau : guides spécialisés, guides généralistes, etc..

ACTION N° 36 : RECOMMANDATION

Concevoir et mettre en oeuvre dès que possible un système exhaustif de formation des guides. Il conviendrait de ne pas se contenter de confier simplement cette tâche aux collaborateurs actuels de l'ANGAP, à titre de mission à temps partiel. Les collaborateurs en place ont déjà suffisamment de travail et la formation des guides ne peut pas être assurée par des formateurs dénués eux-mêmes d'une formation de guide. Il s'agira de concevoir un cursus pour les guides, de rédiger des

documents de formation comme par exemple des manuels, de réaliser des films intra-muros de formation sous la direction d'un spécialiste de la formation et de créer une petite unité de formateurs qualifiés et expérimentés qui pourront se rendre dans les différents parcs.

Une fois le système de formation mis en place, d'autres éléments de l'organisation des guides devront être réglés : un système de cotes, un liste des guides formés que l'on distribuera aux opérateurs privés, etc.. Les honoraires des guides formés ne peuvent être décidés de façon arbitraire et il conviendrait d'en définir le barème en tenant compte de la situation économique à Madagascar et des pratiques en la matière dans le secteur touristique international.

9.0 OBJECTIF SPÉCIFIQUE : fournir un cadre de travail des interventions pour concilier les stratégies de pérennité financière de l'ANGAP, celles de participation du secteur privé et l'objectif consistant à encourager les collectivités à tirer parti de leur participation directe aux créneaux écotouristiques

L'ANGAP hésite quant à l'accent à mettre sur les revenus obtenus des parcs. Selon une optique, il conviendrait que l'ANGAP concentre son attention sur la gestion efficace des parcs pour protéger la biodiversité plutôt que sur les revenus produits par les parcs. Si la gestion de l'ANGAP est opérante, il lui sera possible de mobiliser des fonds à long terme auprès de la communauté de la protection de la nature. Selon une autre optique, l'ANGAP devra concevoir plusieurs stratégies de formation de revenus pour assurer sa pérennité financière future et de ne pas être tributaire d'un financement étranger.

La meilleure voie à suivre se trouve sans doute entre ces deux optiques. Toutefois, pour apporter des recommandations, il convient tout d'abord d'aborder en détail les sujets suivants :

Quelles sont les prévisions à moyen et à long terme en matière de subventions émanant de la communauté internationale de protection de la nature ?

A l'heure actuelle, des fonds importants sont disponibles auprès de la communauté internationale pour les projets dotés d'une gestion de qualité et si l'ANGAP s'acquitte conséquemment de sa tâche de protection de la biodiversité, elle est quasi assurée de recevoir des fonds opérationnels suffisants, pendant un laps de temps donné. Dans le cadre de ce scénario, la stratégie de pérennité de l'ANGAP peut être largement reliée aux fonds d'aide et des bailleurs de fonds, tout du moins dans un avenir prévisible.

Certaines sources proches de l'USAID sont disposées à avancer des chiffres pour les prévisions de disponibilité de fonds dans dix ans aux fins de protection de la nature. Il sera inconséquent de prévoir des fonds constants et garantis avant de consulter les représentants des parties concernées, notamment l'USAID, la Banque mondiale, la Communauté européenne, les fondations pour la protection de la nature et les ONG, pour n'en citer que quelques-unes. Il serait risqué d'être trop lourdement tributaire d'un apport garanti, pour l'ANGAP à long terme, de fonds de la communauté mondiale pour la protection de la nature, pour les motifs suivants :

- Les subventions d'aide de l'Etat et celles des bailleurs de fonds privés aux fins de protection de la nature sont étroitement liées à la prospérité économique des pays individuels et des communautés financières, par exemple la Communauté européenne. Il est difficile, ne serait-ce qu'aux économistes, de prévoir la situation économique des pays dans - disons - cinquante ans.
- De nombreuses autres régions du monde ont des besoins aigus et croissants en matière de protection de la nature et de développement durable. Certains de ces

pays ont été ignorés jusqu'à présent, pour des motifs ayant trait à la sécurité des agents de développement et de protection de la nature. L'Angola et plusieurs autres pays africains en sont d'excellents exemples. De nombreux autres pays possèdent une biodiversité unique en son genre. En d'autres termes, il sera difficile, voire impossible de prévoir l'amplification future des fonds de la communauté pour la protection de la nature, par rapport aux différentes cibles demandereses.

- De nombreuses aires, autres que celles gérées par l'ANGAP, à Madagascar, ont des besoins croissants et criants en matière de protection de la nature. L'auteur prévoit un intérêt croissant des entreprises privées, des fondations privées et de diverses ONG quant aux aires protégées, et toutes ces instances seront en concurrence potentielle avec l'ANGAP quant aux fonds disponibles auprès de la communauté mondiale pour la protection de la nature.
- De plus en plus, les fonds pour la protection de la nature sont investis dans des entreprises pouvant devenir pérennes du point de vue financier, afin de ne pas continuer des décaissements à l'avenir. Il sera donc important pour l'ANGAP de démontrer l'existence d'une stratégie solide de pérennité financière qui lui est propre.

Pour toutes ces raisons, et pour d'autres, il est important que l'ANGAP élabore des stratégies qui mèneront à une pérennité financière. Toutefois, le fait de négliger le rôle principal d'une organisation domaniale en faveur de la recherche de mécanismes rémunérateurs constituerait une erreur fatale (cf. *The Role of National Parks Organizations*, de R. F. H. Collinson).

9.1 Stratégie de pérennité financière de l'ANGAP

L'ANGAP peut-elle, à titre d'organisme, posséder une pérennité financière ? Cette question se situe au coeur du débat actuel qui se déroule au sein de l'ANGAP, et entre les parties extérieures concernées par cette dernière. Certaines questions doivent être saisies intégralement avant que l'on ne puisse, conséquemment, répondre à cette question.

- La question de pérennité financière est illogique à moins qu'elle ne soit considérée dans l'optique du rôle d'un organisme domaniale. Ces rôles ont été débattus clairement dans le document intitulé *The Role of a National Parks Organizations*, de Roger Collinson. A moins que l'ANGAP, n'assume pleinement ces rôles, et ne s'en acquitte adéquatement, la question de pérennité financière perdra toute pertinence car l'organisme aura échoué par rapport au but qu'on lui avait fixé à sa création. L'objectif d'un organisme responsable des parcs nationaux n'est pas de produire des recettes, mais de *protéger la biodiversité, la faune et la flore, ainsi que les éléments d'intérêt scientifique ou culturel, au bénéfice durable et de long terme de la nation*. L'ANGAP, à titre d'organisme domaniale, est donc le

dépositaire de ces biens uniques en leur genre et irremplaçables de Madagascar. Cet objectif de l'organisme domanial diffère sensiblement de celui d'une société hôtelière ou touristique, axée uniquement sur la production de bénéfices pour ses propriétaires. Il est essentiel que l'ANGAP soit axée, tout d'abord et principalement, sur une *gestion domaniale efficace*, ainsi que la *prestation de certains services et installations essentiels*, nécessaires au fonctionnement idoine des parcs nationaux. Ces deux principes constituent le fondement sur lequel reposent la protection de la biodiversité, le développement d'une industrie touristique fondée sur les parcs, le développement des collectivités, et le programme d'éducation écologique qui doit être établi de toute urgence à Madagascar, comme dans nombre d'autres pays.

- Toutefois, il est onéreux de créer et d'entretenir un réseau de parcs nationaux, et les dépenses s'amplifieront avec l'inauguration de chaque nouveau parc national. L'amortissement de cette augmentation des coûts ne signifie pas que l'ANGAP doive axer ses vues sur le négoce et y attacher toute son énergie. En revanche, elle doit se situer de manière à être en mesure de remplir au mieux de ses possibilités ses principales fonctions, tout en s'assurant d'entretenir d'excellentes relations de travail avec les collectivités à proximité des parcs et de s'appuyer sur l'intérêt exprimé par le secteur privé quant aux parcs. Le réseau domanial constituera donc un cadre de travail destiné à décupler les avantages de toutes les parties concernées et, ce faisant, l'organisation des parcs renforcera sa propre position et amplifiera ses propres avantages financiers, comme le présente le schéma à la page suivante.

Le SOW actuel prévoit que l'expert-conseil proposera les grandes options permettant de concilier les stratégies de pérennité financière de l'ANGAP, les principes de participation du secteur privé et l'objectif consistant à encourager les communautés à tirer parti de leur participation directe aux créneaux écotouristiques.

En ce qui concerne les collectivités : le présent rapport comporte de nombreuses recommandations d'actions destinées à amplifier les avantages, pour les communautés, de leur participation directe aux créneaux écotouristiques. Il est recommandé de verser dans un fonds fiduciaire les cinquante pour cent des droits d'entrée perçus par le comité de développement, de gérer de fonds fiduciaire dans le droit fil de la pérennité, c'est-à-dire qu'un montant idoine devra être réservé, tous les ans, aux fins d'intérêts rémunérateurs qui serviront au développement ultérieur. Cette démarche prudente permettra de se prémunir des schémas futurs, par exemple des fluctuations de revenus des droits d'entrée des parcs. Le fonds devra donc prendre une forme juridique précise, celle de fonds de fiducie.

L'écotourisme véridique se définit comme étant le tourisme pratiqué de manière à protéger les lieux vierges et à appuyer les populations autochtones, dans le monde entier. Il conviendrait d'encourager les communautés, pour autant que faire se peut, de viser les marchés touristiques de

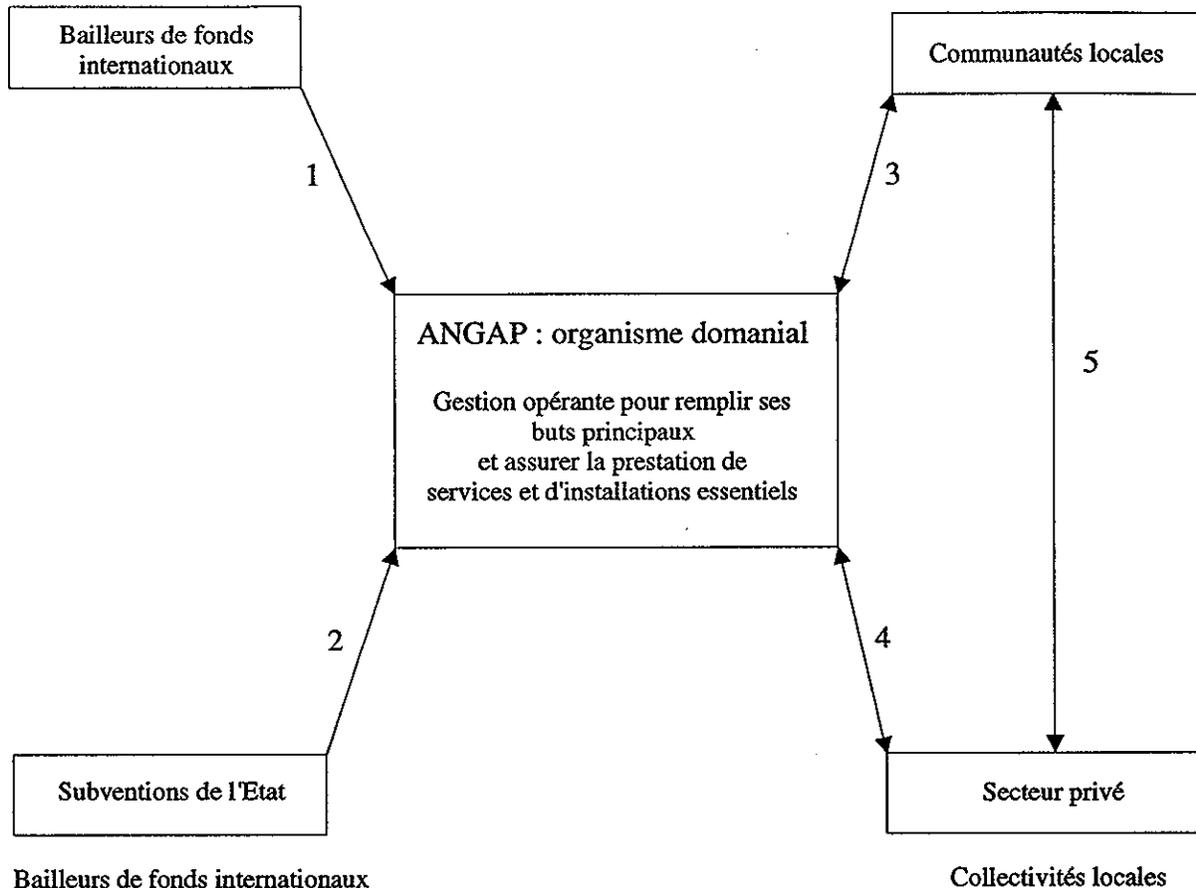
la randonnée et du camping, ainsi que les écotouristes purs, en leur offrant notamment des terrains de camping. Toutefois, lorsque les collectivités ne sont pas en mesure de gérer de façon opérante les terrains de camping, l'ANGAP doit intervenir par des conseils et même en reprenant la gestion du terrain de camping en question. Lorsque l'ANGAP assure la gestion de ces derniers, les collectivités peuvent continuer à tirer certains avantages. Par exemple, les habitants peuvent offrir d'autres services : le nettoyage, la vente de produits frais, l'apport de bois et d'eau.

L'ANGAP pourrait établir un réseau national de terrains de camping, comme débattu par ailleurs, et amener progressivement les collectivités à y prendre part, pour en assurer intégralement par la suite la gestion. L'ANGAP sera alors en mesure de prélever une taxe sur ces campings pour les avoir établis, assuré les services de marketing et une prestation d'expertise-conseil lorsque nécessaire, et rempli un rôle d'encadrement.

En ce qui concerne le secteur privé : l'ANGAP se doit de faire le suivi d'autres créneaux intéressants en matière de pérennité financière. Les collectivités peuvent également tirer parti directement des agencements ci-dessous, entre l'ANGAP et le secteur privé :

- Octroi de concessions exclusives dans certaines aires des parcs à des sociétés qualifiées. Ce qui signifie que les opérateurs privés verseront des droits contre l'exclusivité d'exploitation d'une aire précise d'un parc. Ce qui est analogue au zonage polyvalent d'un parc, en différentes aires réservées à plusieurs fins : protection intégrale, recherche, écotouriste de faible intensité, ou en aires auxquelles l'on applique une gestion de capacité de haute portance, pour prendre en charge le tourisme grand public. Les trois parcs possèdent un potentiel marqué à cet égard, tout comme Ankarana. La section nord d'Isalo, ainsi que la frontière sud-ouest, conviendraient particulièrement à ce schéma. L'octroi de concessions à des sociétés qualifiées, à titre de bail à durée limitée, est de plus en plus répandu dans le monde en développement et présente des exemples de réussites marquées.
- Il convient d'étudier la possibilité d'une sous-traitance provisoire de l'intégralité des parcs à des sociétés privées. Le nombre de parcs dépasse les capacités de gestion de l'ANGAP à l'heure actuelle. Une solution consisterait à remettre les parcs entre les mains d'autres instances, aux fins de gestion provisoire. Ce type d'agencement pourrait s'appliquer plus particulièrement aux parcs spécialisés, aux parcs de plus petite taille ou aux parcs dans des régions éloignées. Il conviendra d'établir des directives strictes pour ce type d'agencement, et il conviendrait que les travaux à cet égard commencent immédiatement. Il conviendra que ces directives prévoient l'investissement obligatoire des communautés et les prestations putatives pour les communautés avoisinantes. L'ANGAP peut toutefois conserver un droit de regard légal sur le parc. L'ANGAP en assumera la responsabilité en affichant clairement son sigle. Il conviendra d'intégrer des poids et des contrepoids

**Schéma indiquant le fonctionnement optimum de l'ANGAP
en qualité d'organisme responsable des parcs**



1. Les bailleurs de fonds internationaux financent l'organisme domanial réellement prometteur en matière de réalisation des buts principaux de protection de la nature.
2. L'Etat protège légalement et finance éventuellement un organisme domanial dont l'administration est idoine.
3. Il convient que les collectivités locales tirent des avantages du réseau de parcs, et qu'à leur tour, elles puissent lui apporter différentes contributions pour décupler sa réussite.
4. Un organisme domanial efficace est nécessaire au secteur privé pour assurer la fréquentation des parcs par les touristes, et autres avantages.
5. Lorsque le système fonctionne de façon adéquate, le secteur privé et les collectivités locales sont en mesure d'en tirer des avantages et d'éviter les conflits.

pour permettre à l'ANGAP de reprendre le parc en main s'il n'est pas administré conformément aux directives établies au préalable.

Au fond, ces accords ne diffèrent pas des accords portant sur les parcs gérés par l'heure actuelle par les ICDP, à l'exception du fait que le sous-traitant est une personne morale, privée, qui possède un intérêt financier ferme dans le projet. Les autres différences étant que ces accords sont d'ordinaire de longue durée puisque l'investisseur souhaite avoir suffisamment de temps pour percevoir le rendement de ses efforts et de son financement. La doléance courante des ICDP qui échouent est de ne pas avoir eu suffisamment de temps pour établir solidement le projet et de n'avoir pu procéder à une planification de longue haleine en raison de l'imprévisibilité du financement.

ACTION N° 37 : RECOMMANDATION

Commanditer la rédaction de directives pour différentes options : octroi de concessions, autres droits d'exploitation spéciaux, gestion domaniale assurée par des agents extérieurs. Il conviendra que les directives et les politiques soient prêtes dans un avenir proche afin que la position de négociation de l'ANGAP avec les investisseurs du secteur privé ne soit pas affaiblie.

- Les droits de tournage constituent une source potentielle de revenus pour l'ANGAP. Il convient de définir soigneusement une politique pour les tournages, afin de ne pas nuire à la publicité gratuite qui accompagne les documentaires. Le département de la communication peut également réaliser une courte vidéo de promotion des parcs à titre de sites de tournage des spots publicitaires. Cette vidéo sera ensuite envoyée aux agents indiqués, à l'étranger. Le tournage de films publicitaires constitue une source importante de recettes dans les parcs, dans d'autres pays, car ce sont des films commerciaux avec un budget important. De nombreuses sociétés européennes et américaines se rendent en Afrique du sud pour réaliser des spots publicitaires quand c'est l'hiver dans l'hémisphère nord, et Madagascar, avec ses panoramas uniques en leur genre, offre de grandes possibilités pour les spots publicitaires et les films. "Gorillas in the Mist", par exemple, a rapporté 1.000.000 de dollars au Rwanda, pour les droits de tournage en extérieur.

ACTION N° 38 : RECOMMANDATION

Etudier le potentiel cinématographique des parcs de l'ANGAP. Il s'agit également de rédiger des directives de facturation des réalisateurs et producteurs, sans adopter en bloc la politique d'un autre régime domaniale (bien que ces politiques soient comparables) ; il conviendrait en revanche de l'élaborer avec la participation de l'industrie cinématographique. Il s'agira également d'une petite campagne d'information, produite par le département de la communication, pour présenter aux parties intéressées le potentiel cinématographique des parcs. *Mais surtout, il faudra faciliter*

aux réalisateurs et aux producteurs l'obtention des permis à cet effet, sans que les tarifs soient prohibitifs, sinon ils trouveront d'autres sites plus faciles à utiliser.

- Certains articles sont indispensables aux touristes lorsqu'ils viennent à Madagascar, par exemple un ouvrage de qualité et informatif, qui leur sera utile non seulement au cours de leurs déplacements à Madagascar, mais qui constituera un souvenir qu'ils remporteront dans leur pays. Les revenus potentiels pour les éco-boutiques de ce type d'ouvrage ne constitue pas toutefois la principale raison de sa production. La valeur publicitaire de cet ouvrage, dans les pays d'origine des touristes, ne peut être sous-estimée. Les projets de ce type relèvent du marketing de base : c'est là un domaine sur lequel l'ANGAP devrait axer son attention, au lieu de prendre part à des expositions professionnelles, conçues pour les opérateurs chargés de promouvoir les voyages organisés. L'ANGAP peut nouer un partenariat avec un grand éditeur pour publier un ouvrage sur les parcs nationaux malgaches, afin d'acheter ces livres au prix de revient et de les revendre dans les parcs nationaux. A l'inverse, l'ANGAP peut solliciter des sociétés privées qui pourraient souhaiter prendre part à ce type de projet. Les parcs nationaux sont d'excellents points de vente de livres. Les éditions Struik, le plus grand éditeurs sud-africain de ce type d'ouvrages, considère les parcs nationaux sud-africains comme d'excellents points de vente de ses ouvrages.

Une vidéo d'une heure qui saisit la teneur des parcs prioritaires serait également un "best-seller", que l'on pourrait vendre séparément ou en accompagnement d'un ouvrage de qualité. Les parcs nationaux de nombreux pays en développement, notamment le Costa Rica, tirent des recettes de la vente de nombreux livres, vidéos et affiches dans les centres d'interprétation de leurs principaux parcs. Toutefois, il conviendrait que l'ANGAP n'accorde pas son attention aux produits éco-commerciaux au détriment d'une gestion efficace et opérante des parcs.

L'auteur a débattu avec les éditions Struik de la possibilité de publier un ouvrage sur Madagascar, en prenant pour point de mire ses parcs nationaux. Il semble qu'un accord puisse être passé par lequel la Maison du tourisme ou l'ANGAP achèterait un certain nombre de livres à un tiers du prix de vente dans le commerce, c'est-à-dire à un prix inférieur à celui de l'achat de livres par les librairies, et l'ANGAP peut donc tirer d'importants bénéfices de la vente de ces livres.

- Le site d'implantation est d'une importance primordiale pour les promoteurs hôteliers et il s'agit d'un élément monnayable. Il existe de nombreux sites haut de gamme pour des hôtels et des auberges le long des frontières des parcs nationaux. Il conviendrait que l'ANGAP fasse immédiatement le relevé de ces sites pour soit les acheter (les terrains sont souvent peu chers) ou pour les réserver, de par la loi

ou par un accord avec les collectivités. L'on pourra ensuite présenter ces sites aux promoteurs éventuels, par exemple ceux avec lesquels M. Collinson et l'auteur se sont entretenus, sous certaines conditions, par exemple l'imposition de taxes.

Les aires de repos des parcs nationaux sont totalement différentes des hôtels ou des éco-auberges. Ces centres sont établis par les organisations domaniales pour le personnel des parcs et les touristes, sous plusieurs formes. Elles comprennent souvent un magasin où l'on vend des articles concernant les parcs et des objets de première nécessité. Elles offrent en outre des sanitaires et des logements de base. Il s'agit d'une solution idéale, d'évolution naturelle dans les aires où les distances importantes et l'absence d'infrastructure constituent un problème majeur, comme c'est le cas dans de nombreux parcs nationaux de Masoala, dans la partie nord d'Isalo et dans les parcs comme Ankarana et Masoala.

Les aires de repos sont très prisées dans de nombreux pays en développement. L'aire de repos septentrionale du parc de Gemsbok du Kalahari, à Nossob, en Afrique du Sud, constituerait un modèle idéal du type d'aire de campement, peu onéreuse, que l'ANGAP pourrait installer. A l'instar d'Isalo, le parc Gemsbok du Kalahari est un parc éloigné, et son accès est rendu difficile par des piste en terre battue, dangereuses. Tout comme Isalo, le parc est entouré de collectivités qui prennent de plus en plus part à la gestion du parc, grâce à toute une gamme de plans de développement. Cette aire de repos pourrait constituer un investissement idéal dans la partie nord d'Isalo. Elle permettrait de détourner l'afflux de touristes des régions d'Isalo où la pression touristique à l'heure actuelle est intense. L'ANGAP pourrait avoir recours à des aires de repos de bonne conception pour canaliser la circulation humaine conformément aux plans de gestion du parc. Ces campements rustiques donneront également des possibilités de revenus aux collectivités à proximité des parcs et leur donneront accès à d'autres éléments fondamentaux.

Une aire de repos constituerait l'endroit idéal pour l'installation d'un dispensaire. L'on pourrait également y installer un petit centre d'interprétation pour les habitants locaux, et des logements pour les gardes et les visiteurs du parc. L'ANGAP pourra assurer elle-même la gestion du parc ou sous-traiter sa construction et sa gestion à des entrepreneurs locaux. Les aires de repos ne sont pas destinées à faire concurrence au secteur privé. Ce ne sont pas non plus des terrains de camping communautaires, destinés uniquement à offrir aux touristes un endroit où dormir. Leur objectif consiste à offrir un centre de services de base, là où personne d'autre ne peut combler cette lacune. Ils seront donc très prisés des touristes qui se rendent par exemple à Ankarana.

ACTION N° 39 : RECOMMANDATION

Etudier la possibilité d'établir une aire de repos expérimentale, desservant les collaborateurs d'un parc et les communautés locales, tout en offrant aux touristes certains services et installations de base. Il conviendrait de donner aux directeurs des parcs la possibilité de voir, pendant leur visite en Afrique du Sud, une aire de repos modèle. Il serait indiqué de mettre sur pied une aire de repos dans la région nord d'Isalo, et de suivre ses progrès. Il conviendrait que ce projet commence dès maintenant car ses résultats influenceront sur les interventions futures de l'ANGAP.

9.1.1 Liste des créneaux éventuels rémunérateurs pour l'ANGAP

Le tableau ci-après présente les créneaux éventuels de revenus pour l'ANGAP. Le premier créneau rémunérateur sera, à bon escient, la base financière du réseau de parcs nationaux. Pour décupler ce créneau, il conviendrait que l'ANGAP offre des services, des installations et des produits de la meilleure qualité possible. Plusieurs créneaux rémunérateurs éventuels, figurant au tableau, notamment à partir du numéro 4, exigent divers degrés de participation du secteur privé.

1	Droits d'entrée des parcs	Il s'agira sans doute de la clef de voûte des stratégies de pérennité financière de l'ANGAP
2	Eco-magasins et autres points de vente dans les parcs	Les touristes qui se rendent à Madagascar souhaitent acheter certains articles, notamment des livres et des vidéos, que l'on pourrait vendre dans les centre d'interprétation ou à l'entrée des parcs
3	Aires de repos dans les parcs	Les aires de repos et de campement dans les parcs, à distinguer des terrains de camping communautaires, peuvent offrir des prestations diverses aux collaborateurs des parcs et aux touristes, ainsi qu'aux communautés, notamment dans les parcs où l'accès est difficile en raison de longues pistes, peu praticables, et où l'infrastructure est restreinte
4	Octroi de droits de concessions au secteur privé	Certaines aires des parcs peuvent faire l'objet de droits exclusifs de concession à des sociétés privées, triées sur le volet, conformément à des directives claires. Par exemple, la région nord d'Isalo peut être réservée aux opérateurs spécialisés dans le tourisme de randonnée. Il est possible, dans certains cas, que plusieurs concessionnaires exploitent une zone, en temps partagé. Contre ces droits, les sociétés paieront, selon l'usage, des redevances annuelles ou des redevances par client, ou des droits associés selon les deux méthodes. Dans l'ensemble, ces accords sont renouvelables tous les ans.
5	Sous-traitance de certaines aires protégées à des sociétés privées	Certaines aires protégées peuvent être remises entre les mains de sociétés privées pour être gérées à titre de parcs nationaux, avec un bail de longue durée, au minimum dix ans. Les parcs restent sous le contrôle juridique de l'ANGAP, mais leur gestion incombe entièrement aux sociétés privées, conformément à des directives clairement établies. Toutes les propositions du secteur privé en la matière devront s'accompagner de plans commerciaux.
6	Terrains de camping	L'ANGAP pourra élaborer un réseau national de terrains de camping dont la gestion peut être assurée exclusivement par l'ANGAP, exclusivement par les collectivités, ou par les deux, où l'ANGAP remplirait des fonctions d'encadrement pour garantir des normes uniformes, et percevrait des taxes légères pour ce service, afin de régler les frais de brochures, publicité, réservations, etc.
7	Droits de tournage	L'ANGAP devra définir un barème précis de droits de tournage selon différents types de productions cinématographiques : documentaires, spots publicitaires et films grand public.
8	Taxes, etc	Il conviendra que l'ANGAP étudie la possibilité de percevoir une partie des taxes d'aéroport et hôtelières.
9	Impôts et autres redevances des hôtels et des éco-auberges du secteur privé	L'ANGAP serait en mesure d'acquiescer un poids de négociation certain en améliorant l'implantation des hôtels privés ainsi que les autres services offerts au secteur privé, et ce, en améliorant ses propres plans de gestion.
10	Réservation des sites primordiaux pour octroi futur	L'ANGAP et les collectivités sont en mesure de se doter d'un certain poids décisionnel en contrôlant, tout ou partie, la propriété foncière le long des frontières de ses parcs.

Les moyens rémunérateurs potentiels figurant au tableau exigent un renforcement généralisé et fondamental des rapports entre l'ANGAP et le secteur privé. Ces rapports vont au-delà d'une simple politesse de mise, et comportent des réunions conjointes de planification, ainsi que des échanges réguliers d'idées. Alors seulement l'ANGAP sera en mesure de tirer parti des avantages d'une participation intégrale et idoine du secteur privé.

Il existe souvent des conflits entre les réseaux domaniaux et le secteur privé, comme par exemple au Botswana, en Namibie, en Afrique du Sud, au Costa Rica et aux Etats-Unis. Toutefois, certains pays ont réalisé des progrès considérables dans l'élaboration de rapports pour le bien des parties concernées. Une collaboration fructueuse pourrait s'instaurer, par exemple, entre les propriétaires fonciers privés le long des limites des parcs nationaux et le réseau domaniaal lui-même. Ces deux parties pourraient se doter de plans de gestion collectifs, comme c'est le cas des élevages de gibier le long de la frontière occidentale du parc national Kruger, en Afrique du Sud.

ACTION N° 40 : RECOMMANDATION

Tenir une réunion avec le secteur privé, les autorités publiques et les représentants de l'ANGAP pour débattre des avantages d'une collaboration, et se fixer quelques buts. Les participants de la réunion concevront alors un programme pour la première année afin d'atteindre ces buts. Il conviendrait qu'une tierce partie extérieure convoque les différents représentants pour éviter tout favoritisme. Le rôle de convoquant des parties revient peut-être au ministre du Tourisme.

10.0 LA VOIE DE L'AVENIR

10.1 Actions : recommandations

Le présent rapport comporte des recommandations pour l'ANGAP afin de progresser vers des politiques durables en ce qui concerne le développement éco-touristique, le secteur privé, les collectivités avoisinantes du parc et autres parties prenantes. L'exécution de ces mesures nécessaires aboutira à un scénario nettement amélioré. Toutefois, l'ANGAP fait face à d'importantes tâches et, selon les termes d'un fonctionnaire supérieur, le scénario est en mouvance constante.

10.2 Développement, protection et éducation écophiles

L'éducation constitue un investissement relatif à l'avenir du réseau domanial. Si l'on néglige le développement et l'éducation des collectivités avoisinantes des parcs, le rôle de l'ANGAP en qualité de réseau national des parcs deviendra de plus en plus difficile. Si l'on n'informe pas les collectivités des événements autour d'elles, elles deviendront une charge dangereuse. Il est donc de la plus haute importance que l'ANGAP formule un dessein officiel, de long terme, de l'aboutissement de la progression de ces collectivités d'ici cinq ans, et au-delà, et qu'elle trace un plan spécifique sur le moyen d'atteindre ce but. Un programme éducatif constitue le meilleur moyen, le plus efficace, lorsqu'il est offert à tous les niveaux, dans les communautés autour des parcs.

10.2.1 Education des jeunes

Il conviendrait que l'éducation ne soit pas axée uniquement sur le parc, mais également sur les questions pratiques ayant une incidence sur la qualité de l'existence à proximité des parcs. En éduquant les jeunes, l'on touche également les parents, notamment si l'on organise des manifestations dont les jeunes sont les principaux acteurs, tout en étant ouvertes à toute la communauté. Les techniques suivantes possèdent un potentiel avéré :

Concours de dessin : Mme Delina Mara Delina, à Ranohira, a déjà entrepris un concours de dessin avec les écoliers de Ranohira, dont le thème est l'environnement. La plupart des dessins portent sur la faune, par exemple les lémuriens, et divers éléments de mode de vie, par exemple la présence de bétail dans la région, l'agriculture vivrière et l'importance de l'eau. L'auteur a débattu de plusieurs moyens grâce auxquels on pourrait élargir ces concours. Chaque écolier pourrait rédiger un paragraphe court au verso du dessin proposé, le décrivant. L'on pourrait ainsi promouvoir une meilleure préhension des différentes questions environnementales, et des motifs fondamentaux sur lesquels repose la création des parcs. Des concours analogues peuvent se tenir dans les collectivités autour des autres parcs nationaux. Les écoles sont d'ordinaire des partenaires tout à fait disposés à prendre part à des activités pour leurs élèves. L'on pourrait choisir un(e) gagnant(e) national(e), qui paraîtra à la télévision et dans les journaux. Le prix du

meilleur dessin sera une visite, pour la gagnante (le gagnant) et ses parents, des autres parcs nationaux, en compagnie d'un agent chargé de l'éducation, et nommé par l'ANGAP. Le concours de dessin pourrait devenir une manifestation annuelle des activités communautaires et éducatives de l'ANGAP. Ce processus comporte plusieurs avantages et possibilités d'essaimage :

- Il s'agit d'un moyen facile d'avoir recours aux installations et aux personnels en place pour amplifier les connaissances des collectivités quant à leur environnement, en général, et aux parcs en particulier.
- La publicité illustrera l'investissement de l'ANGAP par rapport aux communautés locales, pour le grand public malgache, et pour les organismes nationaux et internationaux de protection de la nature.
- Le dessin gagnant pourra aisément être placé dans l'une des publications de l'ANGAP (consulter le rapport annuel de 1995 de la fondation Alexkor, page 5, dessin page 6, le meilleur de quatre cent dessins d'écoliers de Namaqualand, une région sous-développée d'Afrique du Sud).
- Ce processus permettra d'établir une cohésion entre les différents parcs à Madagascar, pays où l'éloignement isole les différentes régions, difficulté qui perdurera dans un avenir proche.
- Il existe des possibilités de jumelage avec des écoliers ailleurs dans le monde, notamment en Afrique du Sud et aux États-Unis. De nombreux écoliers possèdent des rudiments d'anglais, qu'ils apprennent à l'école.

Ouvrages environnementaux pour les enfants : l'on peut rédiger des ouvrages, en langues locales, pour les jeunes habitant dans les régions autour des parcs. Il conviendrait que ces livres soient de type participatif : l'on y demandera aux enfants de dessiner des animaux ou d'en faire des coloriages. Un chapitre de questions s'adressera directement aux petits lecteurs. Il conviendrait que les ouvrages commencent par un panorama d'ensemble de leur région pour la situer dans un contexte par rapport au monde et à Madagascar, avant de passer au détail de questions spécifiques. L'auteur a remis un exemplaire de ce type de livre à M. Heryzo, ouvrage rédigé pour les enfants de la péninsule de Masoala. Il serait indiqué de réaliser un ouvrage similaire pour chaque parc prioritaire.

Pour ce faire, M. Heryzo et un expert-conseil pourraient élaborer les grandes lignes d'une version selon un calendrier donné. Cette version pourrait être rédigée pour Isalo, Ranomafana et Andasibe. Ces grandes lignes peuvent être étoffées par une courte visite dans ces localités, pour y intégrer différents organismes autochtones et les rédiger en langue locale.

L'on peut également investir les enfants dans l'éducation environnementale par les récits, la théâtre-pédagogie et de courtes excursions dans le parc. Ces dernières se sont révélées très efficaces à La Selva, au Costa Rica, et les méthodes qu'on y a employées pourraient être calquées, sans difficulté, à Madagascar. Il s'agit tout d'abord d'un exposé par un biologiste sur les différents animaux qu'on trouve sur place, suivi d'une courte randonnée et d'un déjeuner où l'on remet à chaque écolier une chemise d'images et de documents interactifs; par exemple des coloriages ou des dessins en pointillés d'animaux que l'enfant doit compléter. L'agent chargé de l'éducation pourra diffuser efficacement ces méthodes au cours d'un séminaire d'une journée, par des documents illustratifs, et il serait indiqué de tenir une série de séminaires de ce type dans différents parcs, avec la participation d'un expert-conseil et des agents chargés de l'éducation. L'un des enseignants, M. Razafimahatratra, a fait visiter une école primaire à l'auteur. Les trois écoles (maternelle, primaire et secondaire, dirigées par des religieuses) sont à même de participer aux activités de protection de la nature, par des concours et des excursions dans le parc, parrainées par l'ANGAP, une fois par semestre par exemple.

Centres d'interprétation : M. Florent Ravoavy, du centre d'interprétation de Ranomafana, est spécialisé dans l'éducation des enfants et l'ANGAP se doit d'avoir davantage recours à ses compétences. Il conviendrait de mettre un plus grand nombre de films à la disposition des enfants de Ranomafana et d'ailleurs. Les films de sciences naturelles sont couramment disponibles sur cassette. En les regardant, les enfants comprendront et respecteront davantage la nature. Avec près de 20.000 habitants dans la région, l'on ne saurait trop insister sur l'importance de l'éducation des enfants. L'on peut élaborer des randonnées et des programmes plus théoriques pour les enfants, à l'instar de ceux offerts dans les communautés locales de La Selva au Costa Rica, où les enfants suivent des exposés éducatifs à l'intérieur et à l'extérieur des parcs, et ils tiennent des débats à la suite de ces exposés, lors de déjeuners offerts par le parc.

ACTION N° 41 : RECOMMANDATION

Dresser un plan exhaustif relatif à l'éducation environnementale des enfants. Il conviendra que ce plan définisse des principes d'action clairs, puis établisse une liste de buts distincts, et enfin une liste des mesures de la démarche visant à atteindre ces buts.

10.2.2 Participation des musiciens locaux

Les Malgaches apprécient la musique. L'incidence des messages écologiques transmis en musique n'est plus à démontrer, comme le prouve le disque d'inspiration écologique de Rossy avec le concours du World Wildlife Fund.

Il serait indiqué que l'ANGAP commandite un ou deux artistes locaux de chaque communauté voisine du parc pour rédiger et interpréter une chanson sur un élément de la faune, de la flore ou de la protection de la nature. Ces chansons seront facilement enregistrées grâce à du matériel d'enregistrement portatif, lors de séjours de deux jours dans chaque communauté, et les cassettes de ces chansons pourront être diffusées dans le grand public de ces communautés. Lorsque tout

sera en place, les six ou sept artistes en question pourront être emmenés, en minibus, dans les différents parcs, pour un spectacle de matinée, dans les différentes communautés voisines des parcs. Chaque artiste peut présenter un court exposé sur sa région, puis interpréter sa chanson. L'intérêt est garanti dans les petites villes assoupies, à proximité des parcs.

10.2.3 Catalogue du folklore relatif à l'environnement

Madagascar est un pays riche en folklore. La plus grande partie de ce folklore a trait à la faune ou à des sites intéressants. L'intérêt porté par l'ANGAP à ce folklore confirme par là même un intérêt quant aux communautés locales, notamment les plus traditionnelles qui sont d'ordinaire laissées pour compte dans les nouveaux régimes, comme par exemple les réseaux de parcs nationaux, axés sur la croissance du marché touristique. Il est également à redouter que ce folklore ne disparaisse dans les dix ans, plus ou moins, à venir. L'auteur étudie à l'heure actuelle les contes et légendes de la péninsule de Masoala, avec un étudiant diplômé d'histoire de l'université de Tamatave. Il serait indiqué d'entreprendre ce type de projet en ce qui concerne les principaux parcs de Madagascar, afin de pouvoir les rassembler dans un livret qui serait alors mis à la disposition des populations locales, des associations de guides et des touristes intéressés. Ce projet pourrait être conjugué au concours de dessin des écoliers, et à un concours de chansons environnementales des artistes locaux.

10.2.4 Education des guides

Il conviendrait de retenir les services d'un expert-conseil pour étudier à fond ce sujet et présenter un devis à l'ANGAP pour la réalisation d'un programme de formation de haute qualité des guides.

10.2.5 Education des collaborateurs de l'ANGAP

Il conviendrait que tous les employés et collaborateurs de l'ANGAP soient informés intégralement de la mission de leur organisation. Les employés constituent un ensemble, sur mesure, d'ambassadeurs pour l'ANGAP. Ce but pourra être atteint grâce à trois publications :

- Une brochure d'une page (pliée en deux);
- Un livret sur l'ANGAP, de six pages environ, avec une couverture plus rigide, pour informer le public sur l'ANGAP, ainsi que le secteur privé, les services pertinents de la fonction publique et la collectivité internationale; et
- Un livret comportant des brochures sur les différents parcs, avec une pochette à l'intérieur de la dernière page de couverture.

Il conviendra que toutes ces publications soient de réalisation professionnelle. Elles exigent une réflexion sur leur teneur et leur conception, et ne peuvent être composées, à la hâte, par des amateurs. Cet effort sera inutile si leur qualité n'est pas parfaite.

Sur un autre registre, l'éducation d'une partie au moins des collaborateurs de l'ANGAP doit être élargie en ce qui concerne l'écotourisme : peu de collaborateurs de l'ANGAP, voire aucun, ne possède une formation réelle en développement écotouristique. Il est essentiel que les collaborateurs pertinents de l'ANGAP soient sensibilisés aux tendances mondiales en matière de développement écotouristique, ainsi qu'aux études de cas significatives du développement écotouristique ailleurs dans le monde. De la même manière, peu d'employés de l'ANGAP possèdent une formation réelle en biologie, ce qui est inhabituel pour un organisme aspirant à constituer l'administration domaniale. Il ne s'agit pas là d'une critique adressée à un ensemble de personnes courageuses, qui ont endossé une tâche vaste et importante. Une gestion opérante constitue un impératif de base pour un réseau domaniale. Toutefois, la gestion ne peut se pratiquer en vase clos, sans contact avec la nature qui suit des principes écologiques ; il convient donc que les responsables de la protection de la nature soient rompus à ces principes.

ACTION N° 42 : RECOMMANDATION

Elaborer un programme éducatif destiné aux collaborateurs pertinents de l'ANGAP, afin d'amplifier leurs connaissances des phénomènes écologiques de base et des différents éléments du développement écotouristique. Il conviendrait de retenir les services d'un expert-conseil en écologie afin de concevoir un cursus, regroupant dix conférences de 2,5 heures chacune, accompagnées de lectures obligatoires et recommandées, ouvrages reliés pour les collaborateurs de l'ANGAP et qui seront mis à leur disposition au préalable des cours. Ce cours peut être offert sur cinq semaines, c'est-à-dire deux conférences par semaine (cette charge a été jugée acceptable pour les étudiants non scientifiques de l'université de l'Etat du Connecticut, qui ont des emplois par ailleurs). Il conviendrait que ce cours soit obligatoire pour les directeurs des parcs et certains cadres supérieurs de l'ANGAP.

10.2.6 Education du grand public malgache

Selon les statistiques d'Andasibe-Mantadia, le nombre de touristes malgaches est passé de 26% en 1993 à 39% en 1995. Ce qui signifie que les Malgaches appuient leurs parcs et c'est bon signe. Il est essentiel d'éduquer le grand public malgache quant à l'ANGAP et à ses activités. Les films constituent un moyen efficace et, à cet égard, il conviendrait que la télévision régionale soit également exploitée. La télévision régionale de Diego Suarez a indiqué souhaiter vivement projeter un film sur Ankarana. Deux films réalisés par une société locale suffiraient sans doute pour le marché national, mais pas pour le marché de la télévision à l'extérieur de Madagascar. L'ANGAP possède plusieurs films sur l'histoire naturelle malgache, et son nom est cité dans leurs génériques. Toutefois, ces films ont été réalisés pour d'autres téléspectateurs et leur efficacité est donc restreinte. Il serait plus facile de transmettre la notion professionnelle de l'ANGAP grâce à un film réalisé précisément à cet effet.

10.2.7 Education des touristes

Il conviendrait que les centres d'interprétation possèdent un petit film sur leur parc. Les touristes qui souhaitent le regarder activeraient le magnétoscope en appuyant sur une simple touche. Ces films peuvent également être mis en vente pour les touristes, avec un livret sur le parc. Toutefois, il conviendra d'assurer une réalisation professionnelle de ces films. Les cabines de projection sont très prisées par les touristes du parc national du volcan Poas, au Costa Rica, et les touristes y achètent fréquemment des vidéos. Ces vidéos deviennent automatiquement un outil de diffusion (et de publicité) gratuits, à l'étranger.

ACTION N° 43 : RECOMMANDATION

Etudier toutes les possibilités d'éducation environnementale débattues ci-dessus. Il incombera alors à l'ANGAP de concevoir un programme d'ensemble d'éducation environnementale, comprenant un plan d'action précis, à mettre en oeuvre aussi rapidement que possible.

10.2.8 Education des décideurs

L'ANGAP sera en mesure de remplir d'importantes fonctions dans l'éducation des décideurs, à Madagascar. Elle peut organiser des séminaires auxquels seront invités des personnalités malgaches. Madagascar est menacée de dangers environnementaux plus importants de jour en jour, et l'éducation environnementale est nécessaire, à tous les échelons. Présenté de façon idoine, un programme d'éducation environnementale, mené par l'ANGAP et destiné à un public sélectionné, ne pourra que réussir. Ce type d'activité est courant au Costa Rica, où l'Organisation pour les études tropicales a organisé des ateliers d'éducation environnementale, auxquels ont pris part des hommes politiques de plusieurs pays d'Amérique Latine.

ACTION N° 44 : RECOMMANDATION

Etudier la possibilité pour l'ANGAP de remplir les fonctions de présentation d'ateliers environnementaux, destinés aux décideurs, notamment en collaboration avec l'ONE.

k/afr_east.cen/1365/odenfre.wpd/12/05/96



Tropical Research
& Development, Inc.

7001 S.W. 24th Avenue
Gainesville, Florida 32607 • USA
Tel. (352) 331-1886
FAX (352) 331-3284
E-MAIL INFO@TRD.COM