

Après le projet, ce que six opérateurs de terrain ont dit à Nicosie

Par Adel Ben Youssef

Nicosie, 3 septembre 2026

Après les bailleurs, les opérateurs. La dernière table ronde réunissait deux organisations internationales, une petite ONG québécoise, un programme de formation hôtelière au Cambodge, une association comorienne et une réserve communautaire sénégalaise, ceux qui reçoivent les financements, les mettent en œuvre et restent quand le projet s'arrête. Leur diagnostic converge. La finance du développement a changé de nature, la préparation compte plus que le dossier, et la question décisive n'est pas ce que le projet fait pendant qu'il est financé, mais ce qui subsiste après.

MESSAGES CLÉS

1. Les appels ouverts à projets reculent au profit de mandats, des consortiums et du gré à gré. La réponse des opérateurs est un portefeuille de financements diversifié par projet et des partenariats de confiance dans la durée, au prix d'une complexité de gestion accrue.
2. Être prêt avant l'appel. Partenaires locaux mobilisés, preuve de concept, données, projets prêts en fin d'année. Une preuve de traction vaut plus qu'un dossier de quarante pages.
3. La mise en marché doit être financée dès la conception. Quand le projet se termine, les guides sont formés et personne ne vend, faute d'une stratégie marketing intégrée.
4. Les modèles communautaires financent une partie de leur fonctionnement, mais des droits d'entrée inférieurs à quatre euros ne financent pas la conservation. L'assistance technique et le coaching comptent autant que l'argent.
5. Le goulot d'étranglement est dans les compétences, entrepreneuriales, de montage de projets et de gestion comptable. Une petite organisation incapable de certifier ses comptes est inéligible, même avec un bon projet.

La finance change, les pratiques doivent suivre

Antoine Kocher, coordinateur régional d'Helvetas pour l'Afrique de l'Ouest et du Nord, a décrit un paysage où l'appel d'offres ouvert devient l'exception. Les trois quarts de l'activité de son organisation reposent désormais sur des mandats. Les bailleurs, eux-mêmes contraints, réduisent le nombre de dossiers qu'ils gèrent et demandent des consortiums, ce qui transfère aux opérateurs une charge de coordination et de conformité coûteuse. La réponse n'est pas de courir après chaque guichet, c'est de construire des partenariats de confiance dans la durée et d'influencer la stratégie des financeurs en faisant remonter une lecture documentée du terrain.

Camille Paquet, responsable de l'équipe insertion et emploi du GRET, une organisation qui fête ses cinquante ans avec des équipes dans seize pays, a décrit un modèle économique qui protège la capacité d'innover. Le tourisme n'y est pas un secteur en soi mais un thème traversé par les ressources naturelles, le développement territorial et la formation professionnelle. Deux particularités permettent de lancer des pilotes avec des montants limités, un fonds d'innovation interne alimenté par la revente de parts dans une institution de microfinance créée avec l'appui du GRET au Cambodge, et une activité d'expertise qui dégage une marge. Sa lecture du moment est celle d'un changement de paradigme, des partenaires publics vers le secteur privé, avec une logique de retour sur investissement vers les pays d'origine, dont les ONG sont encore trop éloignées.

Tanya Lécuyer, directrice générale de Village Monde, a montré ce que ce changement signifie pour une structure de quelques employés. Ses sources de financements proviennent de fondations, des ministères québécois, de l'OIF, des agences de voyage dotées d'un fonds d'impact ou certifiées « 1 % pour la planète », d'un pourcentage reversé sur le prix des séjours, et d'un outil de sociofinancement propre, avec reçus fiscaux, que les petites structures partenaires peuvent utiliser. Son exemple malgache illustre la méthode, un premier financement de l'IFDD pour former des guides, tracer un circuit et construire un bloc sanitaire, une fondation privée québécoise pour aménager des chambres, une troisième source pour la participation associative. Trois bailleurs, mais des enveloppes accessibles et une dépendance réduite.

Être prêt avant l'appel

Le message le plus répété de la matinée tient en une phrase, il faut être prêt avant l'appel à projets. Partenaires locaux déjà mobilisés, entreprises engagées, parfois un microfinancement initial, des données, une première preuve de concept. Une preuve de traction, a insisté Tanya Lécuyer, qui parle à tous les types de bailleurs, et elle vaut plus qu'un document de quarante pages.

Dara Kong, directeur de formation du programme HoKa de Swisscontact au Cambodge, a ajouté la dimension du montage partenarial. Il s'agit de s'aligner sur les priorités des bailleurs mais aussi sur celles du pays, et construire dès le départ avec le gouvernement, qui n'a pas toujours de budget mais peut fournir les lieux, et avec le secteur privé, qui fournit les salles de pratique.

Adel Ben Youssef a rappelé, à partir d'un exemple d'une Banque multilatérale de développement en 2018, ce que coûte l'impréparation à grande échelle. Une plateforme d'entrepreneuriat des jeunes en Afrique du Nord avait reçu deux milles projets, dont mille sept cents hors sujet dès le premier tri. Trois cents porteurs formés pendant quinze jours, cent projets sélectionnés, quatre-vingts lancés, faute de dossiers finançables en face. Une conclusion s'impose. Les compétences entrepreneuriales sont des compétences de vie, et le montage de projets est un métier qui s'apprend.



Deux modèles communautaires

Mamadou Ba préside le bureau exécutif de la Réserve naturelle communautaire de Dindéfelo, dans la région de Kédougou au Sénégal, créée en 2010 à l'initiative de douze villages sur près de quatorze mille hectares. La gouvernance repose sur une assemblée générale des villages, un bureau exécutif et un comité de pilotage qui associe autorités territoriales et partenaires. Le territoire est découpé en trois zones, habitation, activités agricoles

et zone tampon strictement protégée, selon un plan de gestion et une convention locale. La réserve abrite la plus haute cascade d'Afrique de l'Ouest, cent quinze mètres, quatre cascades saisonnières, plus de deux cents espèces d'oiseaux et les derniers chimpanzés du Sénégal.

Le modèle économique est d'une lisibilité rare. Les droits de visite, mille francs CFA pour les nationaux et deux mille pour les internationaux, plus la rémunération des guides, sont répartis selon une clé validée par le conseil municipal, la moitié pour la motivation du personnel, un cinquième pour l'entretien des sites et les groupements féminins qui nettoient les espaces publics, un tiers reversé à la municipalité, qui finance par exemple le transport en ambulance de malades vers l'hôpital régional, à trente-cinq kilomètres.

Les limites sont tout aussi lisibles. Les hôtels sont à quarante kilomètres et les visiteurs qui découvrent les campements repartent le soir. Les formations reçues durent cinq à dix jours, ce qui est insuffisant. Une cinquantaine de relais et d'écogardes, chefs de famille bénévoles, ne peuvent être soutenus sur les recettes. La commune a refusé l'exploitation de l'or, de la dolomite et du marbre présents sur son sol et a dû résister l'an dernier à un projet minier qui avait d'abord convaincu la population. Et les partenaires successifs sont repartis à la fin de leurs contrats, sans suivi.

Ahmed Ouledi préside l'ONG Oulanga-Ngazidja, créée aux Comores il y a trente-quatre ans, avant la conférence de Rio. Un appel de l'Union européenne remporté en 2014 a permis de créer une maison de l'écotourisme qui a cartographié les sites de l'archipel et forme des communautés toute l'année. La ressource la plus surprenante est locale. Le grand mariage comorien fait circuler vingt à trente mille euros au sein d'une communauté, et certaines en réservent une part comme fonds catalyseur pour montrer leur engagement lorsqu'un appel à projets se présente. Deux échéances changent la donne, l'inscription des médinas des sultanats historiques des Comores au patrimoine mondial, décidée le 25 juillet 2026 à Busan, première inscription du pays, et les Jeux des îles de l'océan Indien prévus dans l'archipel en août 2027. Ses pistes vont dans trois directions, des mécanismes nationaux associant fonds souverains, secteur privé et société civile, l'activation d'accords bilatéraux signés mais jamais utilisés, et une mutualisation régionale entre îles de l'océan Indien.

Après le projet : la question de la pérennité

La question de la pérennité a structuré la seconde moitié de la séance.

Tanya Lécuyer a décrit le scénario le plus fréquent, le projet s'achève, les guides sont formés, les hébergements sont prêts, les voyageurs seraient là, et rien ne se vend parce que la mise en marché n'a jamais été traitée comme une composante à part entière. Sa recommandation pour la programmation 2028-2031 est d'intégrer la stratégie marketing dès le montage, marché local et international, avec des experts financés à ce titre.

Dara Kong a expliqué le cas cambodgien. En effet, le pays comptait avant la pandémie environ sept millions de visiteurs internationaux, douze pour cent du produit intérieur brut et plus de six cent mille emplois directs, selon les chiffres cités en séance, et une large part des travailleurs partis pendant la crise n'est pas revenue. Sa formule résume la logique du programme HoKa, quand les compétences se développent, l'activité croît, et la durabilité suit. Sans activité, la durabilité est une abstraction. Après trois ans, le secteur privé cambodgien reprend la formation à son compte, avec un appui de coaching.

Antoine Kocher a proposé la lecture la plus systémique. Un projet est une courroie de transmission entre deux états, une configuration initiale, non soutenable, où l'on analyse qui fait quoi et qui paie, et une configuration finale, autonome, financièrement viable, socialement acceptée et écologiquement tenable, où les mêmes fonctions sont assumées par d'autres acteurs ou différemment. L'organisation internationale accompagne ce passage, y compris en aidant les organisations locales à lever elles-mêmes des fonds, sans dogme sur la supériorité du local.

El Hadj Malick Mbaye, Secrétaire général de l'Agence sénégalaise de promotion touristique, présent dans la salle a apporté le contrepoint depuis Dindéfelo. Des droits d'entrée inférieurs à quatre euros ne financeront jamais la conservation, un plan de développement de l'écotourisme est le préalable, le financement interne existe puisque six réceptifs hôteliers y ont été financés par des acteurs locaux sans métier ni assistance technique, et ce que la

réserve attend d'un partenaire comme l'OIF, c'est du coaching et un engagement à moyen terme que l'État puisse suivre.



Ce que les uns attendent des autres

Interrogés sur les qualités d'un partenaire local, les opérateurs internationaux ont donné des réponses assez proches. Un alignement de valeurs sur la justice sociale, l'égalité entre les femmes et les hommes, le climat et la biodiversité sont parmi les plus cités. En outre, l'ancrage territorial sur des besoins identifiés, une capacité d'action, entendue comme des compétences que l'on peut renforcer plutôt que comme une taille sont également évoquées. Enfin, on a mis l'accent sur le fait que l'organisation ne soit pas l'émanation d'une seule personne, et soit reconnue par les communautés. Mamadou Ba a répondu pour sa part en trois mots : capacitation, financement et priorisation. Un partenaire qui assure les trois est un partenaire heureux.

Deux points de friction ont été nommés sans détour. Le premier concerne les rapports avec les administrations. Une ONG est parfois perçue comme une menace par principe, les bailleurs demandent son accompagnement comme garantie de conformité, et il en résulte une tension sur l'accès aux ressources entre financeur. Seuls des accords clairs sur les intentions et les mécanismes de collaboration peuvent lever cette contrainte. Le second point concerne la société civile locale. Cette dernière est assez souvent absente du dialogue dans de nombreux pays. Beaucoup d'organisations sont de petites tailles et sont écartées faute de pouvoir certifier leurs comptes. Renforcer cette capacité comptable, ou l'assurer par des consortiums, est une condition d'éligibilité que l'on oublie parce qu'elle n'a rien de spectaculaire.

Ce qu'il faut retenir pour la suite

De ce riche débat, il en ressort que financer la mise en marché comme une composante à part entière, dès la conception, avec des professionnels du marketing et l'accès aux réseaux de commercialisation est fondamental pour la soutenabilité à long termes des projets. Sur un autre plan, il s'agira de généraliser les compétences en entrepreneuriat et en montage de projets. La sélection constitue le goulot d'étranglement de toute mise à l'échelle. Prévoir un appui à la structuration comptable des petites organisations, faute de quoi les projets les mieux ancrés resteront inéligibles. En outre, il conviendra de faire vivre le réseau né de ce séminaire. Les espaces d'échange de pratiques sur le tourisme durable francophone étant rares. Dès lors, utiliser l'effet de levier de l'OIF auprès des institutions multilatérales pourrait constituer un début de réponse. Enfin, prendre au sérieux les candidatures exprimées en séance. Le Sénégal s'est déclaré prêt à accueillir le projet, avec cent soixante-cinq établissements de

formation professionnelle, dont trois spécialisés dans le tourisme, et quarante-cinq programmes écrits selon l'approche par compétences. De son côté, Madagascar a demandé que le partenariat engagé se poursuive.
