

Evaluation de projet

Evaluation du programme Afrique Créative (éditions 1, 2 et 3)

Pays : Afrique du Sud, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Kenya, Maroc, Ouganda, République démocratique du Congo, Sénégal, Tunisie

Secteur : Industries Culturelles et Créatives

2

Evaluateur : Eval4change (Arnaud Laaban, Jenny Mbaye, Elizabeth Mbabazi)

Pilotage de l'évaluation : Camille Tchounikine (AFD-EVA), Gaelle Mareuge (AFD-CLS-ICC), Africalia (Sam Wijnants, Dorine Rurashitse), Zhu Culture (Luc Mayitoukou), I&P (Julie Rouxel) Bayimba (Faisal Kiwewa), Tshimologong (Erika Denis)

Date de validation du rapport d'évaluation : 07 mai 2026

Numéro de projet : CZZ2379 (Afrique Créative 1) ; CZZ2961 (Afrique Créative 2) ; CZZ3346 (Afrique Créative 3)

Maitrise d'ouvrage : Pôle ICC (AFD)

Montant : 4,25M€ au total en 3 octrois (100% AFD – Don)

Taux de décaissement : 100%

Dates d'octroi : 2018, 2021 et 2022

Date d'achèvement : 2026

Objectifs du projet

Le programme [Afrique Créative](#) est né en 2018 dans le prolongement du mandat confié à l'AFD de soutenir la structuration des industries culturelles et créatives (ICC) en Afrique, en articulant enjeux culturels, économiques et sociaux. **Le programme est conçu comme un dispositif pilote visant à sélectionner, financer et accompagner des projets entrepreneuriaux culturellement innovants, avec un potentiel de passage à l'échelle, dans plusieurs pays africains, et avec une forte dimension démonstrative pour attirer d'autres financeurs vers les ICC.** C'est l'un des premiers programmes soutenu par l'AFD au titre de sa nouvelle mission dans le domaine des ICC. Le programme a connu trois phases ou éditions : 2019-2020 avec 4 pays ciblés, 2021-2022 avec 9 pays ciblés, 2023-2026 avec 12 pays ciblés. Au total, 32 entrepreneurs et entrepreneuses du secteur des ICC ont bénéficié d'un accompagnement technique et financier (et 22 entrepreneurs supplémentaires ont été préincubés en phases 2 et 3)¹.

¹ Voir fiches [phase 1](#), [phases 2](#) et [phase 3](#) sur le site de l'AFD.

Conclusions de l'évaluation

L'évaluation souligne la forte pertinence et la valeur ajoutée d'Afrique Créative, dispositif pionnier du pôle ICC pour soutenir les entrepreneurs et entrepreneuses d'Afrique du secteur des ICC, aligné sur les priorités de la coopération française.

Son positionnement sur l' « accélération » comble un vide entre dispositifs de soutien à la création d'activités artistiques et les mécanismes de prêts ou d'investissement, en intervenant à un moment charnière pour les entreprises. La combinaison entre appui financier, accompagnement « business » et accompagnement créatif, de même que la dimension panafricaine et multisectorielle, se sont avérées clés.

Le programme génère des effets significatifs pour les 32 entreprises accompagnées : meilleure vision stratégique, diversification des revenus, accès à de nouveaux marchés et modèles économiques plus résilients. Il favorise aussi la professionnalisation des entrepreneurs et entrepreneuses (formalisation, organisation interne, montée en compétences) et la capacité à gérer la croissance. Les impacts financiers sont tangibles, cependant, l'impact sur les cadres institutionnels et financiers reste limité face à des contraintes structurelles du secteur et à des activités trop limitées pour générer un impact significatif. En revanche, le programme a eu un impact important sur la stratégie du pôle ICC et, indirectement, sur des programmes structurants de l'AFD et du MEAE dans le domaine des ICC.

Justification, objectifs et méthodologie de l'évaluation

Alors que le programme Afrique Créative touche à sa fin, l'AFD a lancé fin 2025 une étude d'évaluation portant sur les 3 phases d'Afrique Créative. Celle-ci s'est déroulée entre octobre 2025 et avril 2026 et avait pour but de produire des apprentissages :

- **Sur la valeur ajoutée du programme**, de son approche, sa logique de consortium, son caractère multisectoriel et panafricain.
- **Sur le montage du programme** : les hypothèses de départ, son évolution, les solutions apportées face aux obstacles rencontrés, les résultats obtenus.
- **Sur les effets / impacts du programme** au niveau des entrepreneurs et entrepreneuses, leurs entreprises, l'écosystème des ICC.
- Sur les leçons apprises pour renforcer l'adéquation du soutien de l'AFD aux ICC (dans le cadre Equipe France), en lien avec les cadres de dialogue politique (bilatéraux / sectoriels).

L'évaluation a rencontré plusieurs limites méthodologiques:

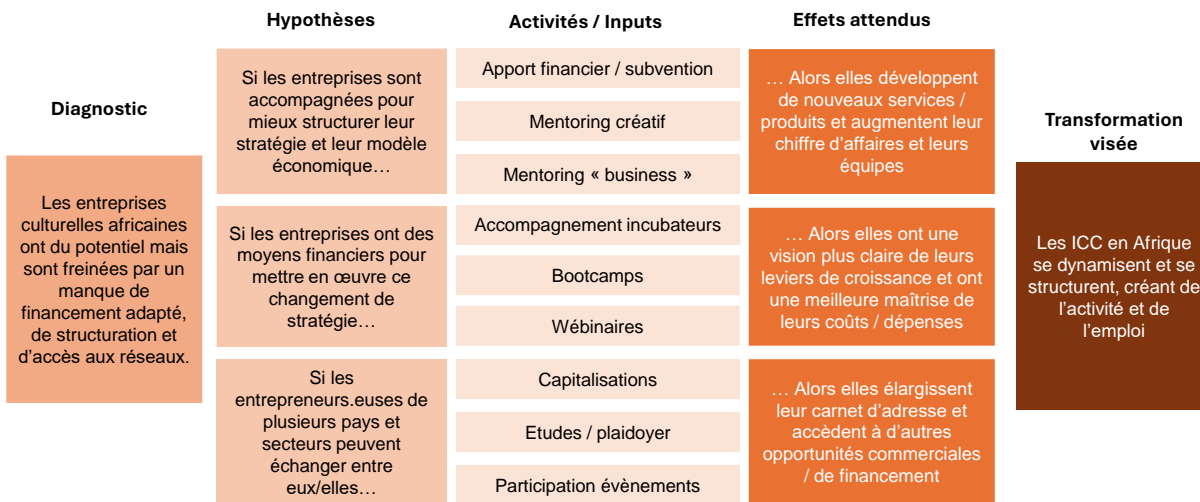
- La taille des cohortes (32 entreprises réparties en 3 phases, sur 12 pays, de nombreux secteurs des ICC) rend difficile l'identification de leçons apprises à l'échelle d'un secteur ou d'un pays.
- Les données quantitatives ex-post (post-programme) restent limitées, notamment sur l'évolution du chiffre d'affaires ou du nombre d'employés.

En revanche, deux tiers des entrepreneurs et entrepreneuses accompagnés techniquement et financièrement ont pu être interrogés, de même que l'ensemble des parties prenantes du consortium, une partie des bureaux pays de l'AFD (6), et plusieurs pôles / divisions de l'AFD (ICC, entrepreneuriat, numérique). Au total, près de 50 personnes de 40 structures ont contribué à l'étude, au-delà de ce qui était prévu initialement. L'évaluation a aussi reposé sur une étude documentaire exhaustive portant à la fois sur les documents de suivi-évaluation du programme, les productions réalisées dans le cadre de celui-ci, les capitalisations réalisées à la fin de chaque phase, ou encore des analyses sectorielles. Outre les comités de pilotage, les parties prenantes de la mise en œuvre du programme ont participé à deux ateliers 1) sur les effets du programme; 2) sur les recommandations.

Une logique initiale solide et cohérente avec le déroulement effectif du projet

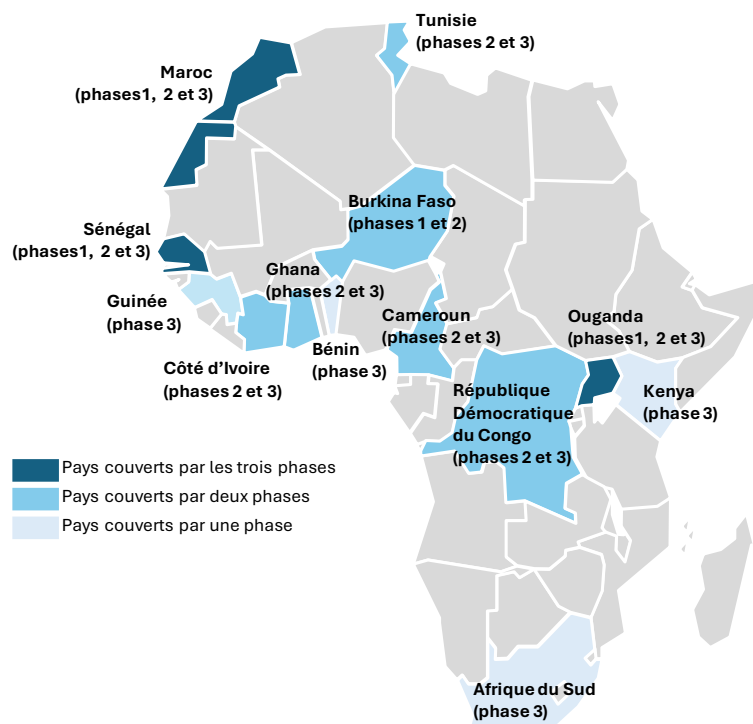
Le programme *Afrique Créative* naît en 2018 dans le prolongement du mandat confié à l'AFD de soutenir les ICC en Afrique, en articulant enjeux culturels, économiques et sociaux. Le programme est conçu comme un **dispositif pilote visant à sélectionner, financer et accompagner des projets entrepreneuriaux culturellement innovants, avec un potentiel de passage à l'échelle**, dans plusieurs pays africains, avec une forte dimension démonstrative pour attirer d'autres financeurs vers les ICC.

Reconstitution de la théorie du changement (simplifiée) du programme Afrique Créative



Cette reconstitution s'appuie sur les documents projets des trois phases, l'atelier sur les effets avec les parties prenantes, et l'analyse évaluative.

Géographie de mise en œuvre d'Afrique Créative: 13 pays ciblés (élaboration consultants)



Le programme a connu trois phases successives:

Phase 1 – dispositif pilote (2019–2021)

Dotée de 1,5 M€, la première phase est lancée début 2019 avec un consortium piloté par Africalia (avec I&P, Bayimba, Zhu Culture), sous maîtrise d'ouvrage de l'AFD. Elle vise à tester un modèle d'accompagnement d'entreprises culturelles en phase d'accélération. Après une phase de structuration du programme (montage de l'équipe, identité visuelle, structuration de l'appel à projets), neuf entreprises ont été sélectionnées dans quatre pays (Burkina Faso, Maroc, Sénégal, Ouganda) et bénéficient d'un financement conséquent (100 k€) et d'un accompagnement sur mesure (diagnostic, structuration, marketing avec mentoring créatif et financier, bootcamps et webinaires). La crise Covid-19 perturbe fortement la mise en œuvre dès 2020 (passage en ligne, adaptation des modèles économiques), mais les entreprises poursuivent leur structuration jusqu'à la clôture en 2021.

Phase 2 – consolidation (2021–2022)

Lancée en 2021 avec 750 k€ sur 18 mois, la phase 2 capitalise sur les acquis et élargit le périmètre à neuf pays (s'ajoutent Tunisie, République Démocratique du Congo, Ghana, Côte d'Ivoire, Cameroun). Le modèle évolue vers un parcours structuré en trois étapes : pré-incubation (15 entrepreneurs et entrepreneuses), sélection de 8 lauréats, puis incubation sur 12 mois. Les financements sont plus modestes (40-50 k€) mais accompagnés d'un dispositif renforcé (inclusion des incubateurs). Le programme se clôt fin 2022 à Rabat, en lien avec le festival Visa For Music, marquant une montée en qualité de l'accompagnement et des partenariats.

Phase 3 – mise à l'échelle (2022–2026)

Annoncée au Nouveau Sommet Afrique-France de Montpellier, la troisième phase (2 M€, 30 mois) marque un changement d'échelle : élargissement géographique (incluant Afrique du Sud, Bénin, Guinée, Kenya), augmentation du nombre d'entrepreneurs (30 en pré-incubation, 15 incubés) et diversification des partenaires (intégration de Tshimologong). Les financements unitaires diminuent (30–60 k€), et l'accompagnement se structure via un réseau de 12 incubateurs locaux. Le programme intègre davantage les enjeux de genre, lien social et environnement, et s'achève en 2026 après des temps forts à Cotonou et Johannesburg.

Le programme a été mis en œuvre par un consortium de 4 organisations (5 pour la phase 3) avec les caractéristiques suivantes :

Organisation	Présentation	Rôle dans Afrique Créative
Africalia	<i>ONG belge spécialisée dans le soutien aux ICC et à l'entrepreneuriat en Afrique (renforcement de capacités, accompagnement technique, gestion de programmes de financement...)</i>	<i>Coordination (MOE), suivi des cohortes, organisation des bootcamps et webinaires, production des capitalisation et études sectorielles, animation des comités de sélection, équipe pédagogique et COPIL redevabilité.</i>
I&P (Investisseurs & Partenaires)	<i>Groupe d'investissement à impact dédié aux PME africaines, avec une expertise</i>	<i>Participation aux comités de sélection, équipe pédagogique, webinaires et bootcamps.</i>

	en financement et structuration financière.	Référent pour le mentoring business.
Bayimba Foundation	Organisation culturelle ougandaise engagée dans le développement des arts et des ICC en Ouganda et dans la région est-africaine, en favorisant la créativité, les échanges culturels et la professionnalisation du secteur.	Participation aux comités de sélection, équipe pédagogique, webinaires et bootcamps. Référent anglophone pour le mentoring créatif.
Zhu Culture	Société de conseil en ingénierie culturelle basée à Dakar spécialisée dans l'accompagnement des artistes et entrepreneurs des ICC depuis 20 ans.	Participation aux comités de sélection, équipe pédagogique, webinaires et bootcamps. Référent francophone pour le mentoring créatif.
Tshimologong (phase 3)	Hub d'innovation basé en Afrique du Sud, spécialisé dans l'incubation, la formation et le développement de l'écosystème digital/créatif africain.	Apport d'expertise sur le numérique. A appuyé la phase 3. Organisateur du festival Fak'ugesi.

Résultats de l'évaluation

Une logique d'intervention pertinente, répondant aux besoins d'un segment spécifique des ICC (Pertinence)

Focus sur l'accélération. Le positionnement d'Afrique Créative sur l'« accélération » constitue un élément fortement différenciant et pertinent dans le paysage du soutien aux ICC. La sélection d'entreprises relativement matures, mais présentant encore des fragilités en matière de modèle économique, de stratégie ou de gestion, est cohérente avec cet objectif d'accélération. Elle permet de concentrer l'appui sur des acteurs ayant un potentiel de développement, tout en étant confrontés à des contraintes structurelles fortes. D'autant que ce segment, situé entre les dispositifs de pré-incubation / amorçage et les dispositifs de financement plus exigeants (prêts, business angels...) est peu couvert par d'autres programmes (voir dernier chapitre). Le recours à l'expertise des membres du consortium, reposant sur une connaissance fine des écosystèmes culturels dans la plupart des pays couverts, renforce également la pertinence du ciblage et du processus de sélection.

Echelle panafricaine. Le caractère panafricain du programme (13 pays couverts au total) constitue un autre élément clé de pertinence. En couvrant plusieurs sous-régions du continent et en favorisant les échanges entre entrepreneurs et entrepreneuses de différents contextes, Afrique Créative permet aux entrepreneurs et entrepreneuses de se projeter à une échelle régionale alors que les marchés nationaux sont souvent jugés insuffisants. Cette approche continentale, relativement rare en dehors des dispositifs de la coopération française, apparaît adaptée aux dynamiques actuelles des ICC africaines.

«De manière générale, dans notre secteur, il n'y a pas de connexion Afrique du Nord – Afrique Sub-Saharienne. Afrique Créative est le seul programme qui permet à tous les acteurs africains (nord et sud du Sahara) de se retrouver, d'échanger» Akacia Production (Tunisie)

Approche multisectorielle. De même, l'approche multisectorielle du programme est en adéquation avec la diversité des industries culturelles et créatives et avec les trajectoires hybrides de nombreux entrepreneurs et entrepreneuses. Elle permet de capter une variété de modèles économiques et de répondre à des défis transversaux communs au secteur, voire

d'imaginer davantage de collaborations intersectorielles (ex : production audiovisuelle et jeux vidéo).

« Que ce soit multi secteurs cela nous a beaucoup enrichi parce que cela permet de voir des modèles économiques qui peuvent nourrir les domaines dans lesquels nous sommes, de pouvoir intégrer des domaines qui sont intéressants pour nous comme le gaming, se projeter dans de l'exploitation multisecteurs. » Studio Sankara (Sénégal)

Co-investissement. La logique de co-investissement auprès des entreprises (2/3 de financements AFD, 1/3 de ressources propres des entreprises, pouvant être une valorisation de dépenses RH par exemple) apparaît en cohérence avec la nature entrepreneuriale des structures ciblées et avec l'objectif d'engagement dans le développement de leurs activités. Elle contribue à positionner le programme davantage comme un levier d'investissement que comme un simple soutien et est généralement reconnue comme une exigence « normale » par les entrepreneurs et entrepreneuses. Deux limites ont néanmoins été relevées : les effets des taux de change sur les montants, et l'importance du co-investissement lorsque celui-ci porte sur une activité entièrement nouvelle (ex : Kër Imagination).

« Le co-investissement est une bonne chose, il est important d'investir dans son propre produit – vous avez des intérêts, de l'argent en jeu. » CVA (Tunisie)

Pertinence du dispositif d'accompagnement. Enfin, le dispositif d'accompagnement, combinant mentorat créatif, appui business, expertise financière et accompagnement individualisé, apparaît globalement bien aligné avec les besoins spécifiques des entreprises des ICC, dont les modèles économiques doivent s'articuler avec un projet artistique et une forte connaissance sectorielle.

Objectif de transformation de l'écosystème. Toutefois, l'objectif d'influencer l'écosystème des ICC, que ce soient les institutions publiques ou les investisseurs, à travers l'axe 2, semble hors de portée, au regard des actions prévues – la production et le partage d'études de plaidoyer. Ces actions sont trop ponctuelles et limitées pour produire, directement, un changement au niveau de l'écosystème. Les défis restent profonds : manque d'investisseurs, faible reconnaissance institutionnelle, cadres juridiques inadaptés et concurrence internationale forte, auxquels s'ajoutent des enjeux symboliques liés à la valorisation des productions locales... Ils relèvent peut-être davantage d'autres types d'instruments mobilisables par l'AFD, tels que des prêts bilatéraux, qui permettent d'engager un dialogue politique sectoriel.

Zoom sur les livrets de plaidoyers

La diffusion du second livret de plaidoyer produit dans le cadre d'Afrique Créative, *Quelles perspectives pour l'investissement dans les industries culturelles et créatives africaines ? (2025)*, s'est appuyée sur une mise à disposition en accès libre, en français et en anglais, complétée par une valorisation ciblée lors d'événements sectoriels de référence. Le livret a notamment été présenté et relayé à l'occasion de rencontres professionnelles réunissant acteurs institutionnels, financiers et écosystèmes ICC, telles que le festival Fak'ugesi (Johannesburg), Africa Creative Economy Lens (Kigali), MONDIACULT (Barcelone), le Forum Création Africa (Lagos), la Biennale euro-africaine (Montpellier) et le Forum marocain des industries culturelles et créatives (FOMICC) à Rabat. Cette stratégie de diffusion privilégie une exposition ciblée auprès de communautés professionnelles susceptibles d'influencer les dynamiques d'investissement dans les ICC africaines, mais aucun chiffre ou donnée ne permet de mesurer l'impact de cette diffusion.

Un dispositif de mise en œuvre adapté, facteur clé de succès du programme (Efficience)

MOE/MOA. Le mode opératoire d'Afrique Créative apparaît globalement efficace au regard des objectifs et de la complexité du programme. Le choix de l'Agence française de

développement (AFD) de recourir à une maîtrise d'œuvre (MOE) externalisée, par appel d'offres, tout en conservant la maîtrise d'ouvrage (MOA), s'est avéré adapté. Il permet de mobiliser des compétences spécialisées et une connaissance fine des écosystèmes des ICC, tout en assurant un pilotage stratégique par le pôle ICC de l'AFD.

Pilotage et suivi. Les modalités de pilotage et de suivi contribuent à cette efficacité. Le reporting semestriel, associé à des comités de pilotage réguliers (1/semestre), permet un suivi structuré des activités, une remontée des difficultés et des arbitrages en temps et en heure. Par ailleurs, le mécanisme de financement en cascade n'a pas généré de contraintes administratives majeures, ce qui témoigne d'une bonne adéquation entre les procédures et le profil des entreprises ciblées, alors qu'il s'agit régulièrement d'un point de friction dans les programmes de cette nature.

Qualité du partenariat. L'efficacité du dispositif tient moins à ses seuls outils qu'à la qualité des partenariats mis en place. Le recours à un consortium s'est révélé particulièrement pertinent dans ce cas, en raison de la forte complémentarité entre ses membres, d'une répartition claire des rôles alignée sur les expertises respectives (coordination, accompagnement créatif, appui financier, incubation). Cette organisation a favorisé une mise en œuvre fluide, sans conflits majeurs, ce qui constitue un facteur d'efficacité notable pour un programme multi-acteurs et multi-pays.

Facteurs. Plusieurs facteurs ont contribué à cette bonne performance. La coordination assurée par Africalia, qui dispose d'une expertise avérée à la fois sur les ICC et l'entrepreneuriat, a été un élément clé, combinant efficacité opérationnelle, proximité avec les bénéficiaires et capacité d'animation du consortium. La qualité de la relation avec le pôle ICC de l'AFD, caractérisée par des échanges réguliers, a également facilité les ajustements en cours de mise en œuvre, la prise de décisions opportunes, et l'articulation avec les bureaux pays de l'AFD. La relative stabilité des organisations et des équipes et du consortium sur l'ensemble des phases a renforcé cette efficacité, en permettant une capitalisation progressive des apprentissages d'une phase à l'autre, pour améliorer le dispositif d'accompagnement au fil de l'eau.

Défis. Enfin, certaines limites doivent être relevées. La mise en œuvre à l'échelle panafricaine implique des contraintes inhérentes à ce type de programme. Le travail en plusieurs langues (français / anglais) peut ralentir les échanges, mais est essentiel pour permettre une participation équitable. La qualité de l'accompagnement a pu varier selon les mentors et les incubateurs, ce qui est aussi normal dans un dispositif faisant intervenir autant d'acteurs et actrices avec une logique individualisée. Mais les membres du consortium ont réalisé un suivi régulier afin de trouver des solutions au cas par cas.

Un programme qui atteint globalement sa cible et propose des accompagnements appréciés avec des ajustements possibles (Efficacité)

Un ciblage plutôt réussi. L'efficacité d'Afrique Créative repose d'abord sur un ciblage globalement réussi des entrepreneurs et entrepreneuses. Le programme a su atteindre son cœur de cible – des structures en phase d'accélération avec une ambition de développement économique – grâce à des critères clairs (ancienneté, niveau de chiffre d'affaires) et à une sélection fine opérée par le consortium. La majorité des bénéficiaires correspond à cette logique « business », pour laquelle les dispositifs proposés se sont révélés particulièrement adaptés. Toutefois, la présence d'une seconde typologie d'acteurs, davantage orientés vers l'appui sectoriel et la structuration des écosystèmes, introduit une certaine hétérogénéité des besoins. Si leur inclusion reste pertinente, elle met en évidence la

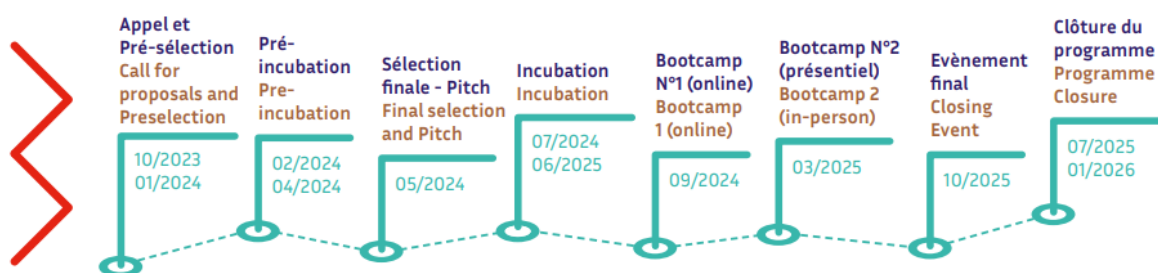
nécessité d'adapter davantage les modalités d'accompagnement à des profils plus hybrides ou relevant de l'économie sociale et solidaire.

Le programme a également permis de toucher une proportion significative de femmes entrepreneuses, avec un taux de participation relativement élevé au regard des standards du secteur (42% des lauréats). Sans constituer un objectif structurant explicite, cette dimension a été intégrée de manière pragmatique, contribuant à créer des espaces d'accompagnement inclusifs et favorables à l'expression et au renforcement des capacités des participantes.

Un accompagnement sur mesure. L'efficacité du programme repose largement sur la combinaison de plusieurs modalités d'accompagnement sur mesure et complémentaires, même si des marges d'amélioration ont pu être relevées (sur les incubateurs notamment) :

- ▶ Le **mentoring financier** apparaît comme l'un des leviers les plus structurants, en permettant aux entrepreneurs de renforcer leur compréhension des enjeux de rentabilité, d'améliorer leur modèle financier et de se projeter dans une logique d'investissement. Il contribue à faire évoluer les postures, en intégrant pleinement les dimensions « business » dans des activités initialement centrées sur la création. Toutefois, son impact est limité par une durée (4 mois environ) jugée courte pour opérationnaliser les pistes envisagées, ou pour accompagner les entrepreneurs et entrepreneuses dans l'étape d'après (après les changements opérés dans le modèle économique).
- ▶ Le **mentoring créatif** constitue un autre pilier important, particulièrement apprécié lorsqu'un bon alignement est trouvé entre mentor et entrepreneur ou entrepreneuse. Dans ces cas, il favorise la prise de recul stratégique, l'ouverture à de nouvelles perspectives et le renforcement de la vision artistique. Néanmoins, son efficacité reste variable, dépendant fortement de la qualité du « matching », du niveau d'immersion et des modalités (plus efficace si rencontre en présentiel).
- ▶ **L'accompagnement par les incubateurs**, introduit à partir de la phase 2, a permis de renforcer l'appui de proximité et de structurer davantage la dimension « business ». Il est globalement jugé utile, notamment pour les entrepreneurs et entrepreneuses les moins expérimentés. Toutefois la qualité de l'accompagnement a pu être variable selon la disponibilité de l'accompagnant, l'expérience préalable en ICC, et l'intensité de cet accompagnement. Par ailleurs, le changement de modalité entre la phase 2 et 3, avec une rémunération des incubateurs directement par les entrepreneurs et entrepreneuses, ne s'est pas toujours révélé adapté. Plusieurs entrepreneurs et entrepreneuses regrettent de ne pas avoir eu suffisamment de marge de manœuvre pour négocier le prix, les attendus, pour choisir la structure ou le type d'accompagnement. Plus globalement, le rôle des incubateurs apparaît trop périphérique alors qu'il pourrait s'agir d'une typologie d'acteurs de l'écosystème à mieux intégrer dans le programme au titre de l'axe 2.
- ▶ **Les webinaires et bootcamps** complètent efficacement ce dispositif. Les premiers permettent de diffuser un socle commun de compétences, y compris au sein des équipes élargies, tandis que les seconds favorisent les échanges entre pairs, le réseautage et l'apprentissage collectif à l'échelle panafricaine. Leur efficacité dépend toutefois de la chronologie entre présentiel et en ligne et du niveau de maturité des participants, certains contenus pouvant apparaître trop génériques pour les profils les plus expérimentés.

Les grandes étapes du programme / The programme's major milestones



Extrait du livret de capitalisation de la phase 3

L'École Afrique Créative. Au-delà du soutien technique et financier, Afrique Créative, surtout à travers ses bootcamps virtuels et présentiels, est apparu comme un programme de réflexions et de débats sur le marché créatif, le potentiel de la culture et de la créativité africaine ainsi que les défis associés aux secteurs des ICC. En ce sens, ce programme d'accompagnement a été perçu comme une école de haut niveau (« J'ai eu l'impression de suivre un MBA » Quad-A, Ouganda). Pour pérenniser ces effets, le consortium et l'AFD travaillent en 2026 à la constitution d'un réseau d'alumni du programme avec des activités ponctuelles d'échanges.

Des impacts significatifs sur les capacités des entrepreneurs et entrepreneuses et sur les stratégies de leurs entreprises, se traduisant par une activité accrue et des emplois (Impacts)

Approche humaine. L'accompagnement déployé dans le cadre d'Afrique Créative se distingue par une approche profondément humaine, portée notamment par Africalia, qui a permis aux entrepreneurs et entrepreneuses de se sentir reconnus, soutenus et valorisés, souvent pour la première fois dans leur parcours. Cette dimension a joué un rôle essentiel dans un contexte où l'entrepreneuriat créatif est souvent marqué par l'isolement, la pression individuelle et une forte charge émotionnelle liée à l'imbrication entre projet artistique et activité économique. En apportant un soutien attentif et bienveillant à des moments clés, le programme a contribué à atténuer ces fragilités, tout en favorisant l'émergence d'un sentiment d'appartenance à une communauté de pairs. Les espaces d'échange et de mise en réseau ont ainsi permis de renforcer la confiance en soi, de consolider le leadership et de faciliter l'accès à de nouvelles opportunités professionnelles, y compris à l'international.

*« Le côté humain d'Africalia était le plus grand atout de ce programme ; ils sont venus à nous avec beaucoup de respect et de confiance ; on a senti qu'on nous aimait et qu'on prenait soin de nous. »
(Wear Ghana, Ghana).*

De créatif à chef d'entreprise. L'accompagnement individualisé proposé par Afrique Créative a permis aux entrepreneurs et entrepreneuses de dépasser une posture initialement centrée sur la création pour intégrer pleinement une logique entrepreneuriale: à l'instar de CrossRoads Digital Media (Ouganda) qui « a transformé [s]a manière de penser en tant qu'entrepreneur ». Le programme a favorisé un rééquilibrage entre exigences artistiques et impératifs économiques, en renforçant des compétences clés telles que la gestion de projet, la structuration financière et la capacité à présenter et défendre une activité dans une logique de marché.

*« Ce programme m'a fait passer d'une vision d'artiste à une vision entrepreneuriale plus large. »
(Morbiket, Tunisie).*

« Afrique Creative nous a permis de dépassionner les débats ; on est des artistes, on rêve beaucoup ; le programme nous a permis d'être plus réaliste sur certains aspects financiers. » (Studio Instants2Vie, Côte d'Ivoire)

Repenser la stratégie et le modèle économique. Afrique Créative a permis aux entreprises accompagnées de mieux comprendre leur marché et de réévaluer en profondeur leur positionnement stratégique. Le renforcement des capacités a favorisé l'élaboration ou la révision de stratégies d'entreprise inscrites dans une perspective de moyen et long terme, plus ambitieuse, ce que rapportent, entre autres, Palm Grove Software (Maroc) et Akacia Production (Tunisie). Cette évolution s'est accompagnée d'une révision des modèles économiques et d'un repositionnement stratégique, fondés sur une analyse plus fine des marchés, des clients et des opportunités. Les entrepreneurs et entrepreneuses ont ainsi affiné leur proposition de valeur, ajusté leur offre et, dans certains cas, opéré des changements significatifs en termes d'image de marque ou de segmentation, leur permettant d'accéder à de nouveaux marchés et d'améliorer leur potentiel de croissance. Par exemple, Wear Ghana (Ghana) et Sébastien Bazemo (Burkina Faso) se sont repositionnés sur le « premium » tandis que Kayfo Games a développé le B2C².

« Le programme constitue un tournant majeur, tant sur le plan financier que professionnel. [Il] a été déterminant pour la survie du projet : il a permis une formalisation accrue de l'activité [et] [...] de passer d'une logique de survie à une vision stratégique. » (Palm Grove Software, Maroc)

« J'ai changé le nom de ma marque pour mon propre nom – Sébastien Bazemo – cet appui m'a permis de voir plus grand. Aujourd'hui nous sommes « SB ». On est plus « haute couture » ; SB est devenu une marque d'originalité et un gage de crédibilité – les ministres sont fiers de nous porter » (SB, Burkina Faso)

Investissements et croissance. Le repositionnement stratégique des entreprises accompagnées s'est traduit par des investissements ciblés (achat de matériels, de licences, de bases de données, montage d'équipe...), favorisant leur croissance et leur consolidation. L'investissement comptabilisé dans les bilans des entreprises accompagnées a ainsi fortement crû entre l'année d'entrée dans le programme et l'année de sortie : entre +51% et +237%, en moyenne, selon les phases du programme³. La diversification des activités a permis de mieux équilibrer les revenus entre dimensions créatives et commerciales, en combinant notamment des approches B2B et B2C⁴, et en développant de nouveaux produits ou services. Cette évolution s'est accompagnée d'investissements structurants, tels que l'acquisition d'équipements, le développement de capacités de production ou encore l'ouverture à de nouveaux marchés, y compris à l'international, permettant aux entreprises d'améliorer leur rentabilité et leur positionnement.

« On a maintenant un portefeuille de produits que nous rentabilisons. Avec beaucoup de ces produits développés entre autres grâce à Afrique Créative, on constate une meilleure santé de l'entreprise » (DCX, Tunisie)

« Le programme nous a permis d'acquérir les équipements nécessaires pour travailler à un niveau international. » (Quad-A Records, Ouganda)

² Business to Consumer : le fait de vendre directement aux consommateurs, pas à des entreprises ou des entités intermédiaires (on parle alors de Business to Business, B2B)

³ Les différences entre phases s'expliquent par le fait que les données ne sont pas complètes encore pour la phase 3, mais aussi par l'importance du financement octroyé dans le cadre d'Afrique Créative, plus important lors de la phase 1 que dans les phases suivantes.

⁴ Ciblant respectivement d'autres entreprises (B2B) et les consommateurs finaux (B2C)

Structuration interne. Parallèlement, les organisations ont renforcé leur structuration interne à travers le recrutement de profils clés, la montée en compétences des équipes et la mise en place de procédures et d'outils de gestion. Cette professionnalisation a permis d'améliorer la coordination interne, de faciliter la délégation et d'accroître la capacité des entreprises à gérer plusieurs projets simultanément, contribuant ainsi à la pérennisation de leur modèle économique.

« L'incubation nous a permis de clarifier et de synthétiser la vision de CVA. Nous disposons désormais de processus clairs et structurés. » (CVA, Tunisie)

« Le modèle économique a été profondément réorienté [et] [...] l'activité a connu une forte croissance. Nous sommes passés d'une commission à des frais de service, rapidement sursouscrits. Une plateforme de diffusion payante a été développée, avec plus de 150 concerts en ligne. » (Feza Hub, Ouganda)

Augmentation des ventes et accélération. Plus de la moitié des entreprises ont connu une évolution très positive, avec une forte croissance du chiffre d'affaires ou un véritable changement d'échelle. Seul un dernier quart présente une trajectoire négative ou plus fragile, liée à des facteurs externes importants (précisés ci-bas).

- Parmi les progressions les plus marquantes figurent Afriart Gallery (Ouganda), Akacia Production (Tunisie), Skyline Media (Ouganda), Freehand Movement (Kenya) ou encore Safi Label (Ghana), qui ont fortement accru leur chiffre d'affaires, diversifié leurs activités ou consolidé leur présence sur de nouveaux marchés. D'autres structures plus petites à leur entrée, comme Quad-A, Jiwe ou Biibop, ont également connu un décollage notable, montrant que le programme peut soutenir aussi bien la mise à l'échelle d'entreprises déjà matures que l'émergence d'acteurs encore modestes mais porteurs d'un fort potentiel.
- Certaines entreprises ont enregistré des progressions plus graduelles mais néanmoins positives, à l'image de Studio Sankara, Dobiison ou Sébastien Bazemo, dont les trajectoires témoignent d'une capacité de résilience, d'investissement ou de redéploiement malgré des environnements parfois complexes.
- À l'inverse, quelques cas plus difficiles apparaissent, tels que Deed Development, DCX ou Palm Grove Studio, confrontés à des défis structurels (respectivement : concurrence internationale et manque de législation sur la protection des données, cycles longs de développement/ rentabilisation des jeux vidéo, contraction du marché suite à la chute de l'APD dans le pays).

Récapitulatif des données sur le chiffre d'affaires (en EUR) des organisations bénéficiaires d'Afrique Créative, pour chacune des phases. Ces données sont déclaratives.

Phase 1 - Entreprises	CA en 2018	CA en 2020	Evolution
AFRIART	198 230	405 196	104%
ANYA	294 220	140 713	-52%
BAZEMO	83 109	111 330	34%
CROSSROADS	48 400	7 000	-86%
FEZAH	N.A	7 148	
KAALA	6 775	15 284	126%
KARONINKA	N.A	N.A	
LANGAGES DU SUD	993 745	271 962	-73%
OPTIMIST PRODUKTIONS	N.A	8 925	
Phase 2 - Entreprises	CA en 2020	CA en 2022	Evolution
Akacia Productions	61 032	306 490	402%
Deed Development	30 128	14 197	-53%

Morbiket	29 400	28 731	-2%
PGS	5 915	3 276	-45%
Quad-A	21 923	83 497	281%
Safi Label	9 098	147 642	1523%
DL Multimédia	26 961	20 912	-22%
Biibop	20 338	140 578	591%
Phase 3 - Entreprises	CA en 2023	CA en 2025	Evolution
Sankara Studio	151 145	173 933	15%
Skyline Media	89 133	384 980	332%
Sartoria Gaecy	2 462	12 520	409%
Les Bonnes Ondes	78 900	64 958	-18%
KayfoGames	111 864	N.A	
Playmakers	N.A	N.A	
Jiwe	34 188	85 470	150%
Instant2Vie	255 961	171 494	-33%
Freehand Movement	183 430	371 429	102%
DCX	129 863	14 991	-88%
Dobiison	34 206	45 000	32%
CVA	36 173	N.A	
Wear Ghana	N.A	N.A	

Légende :

Accélération forte	Evolution positive	Diminution	Chute / Faillite
--------------------	--------------------	------------	------------------

Attention, certaines entreprises de la phase 1 ont pu connaître un fort rebond de leur chiffre d'affaires, l'année 2021 correspond à la pandémie. Certaines entreprises ont aussi pu connaître un décollage du chiffre d'affaires un à deux ans après Afrique Créative.

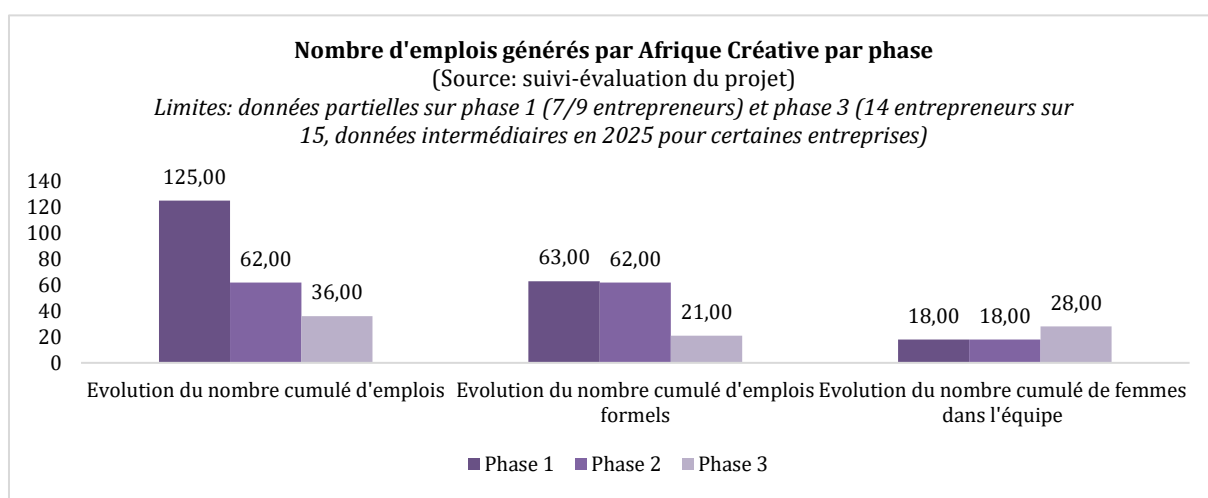
Des tendances nationales se dégagent, à interpréter avec prudence compte tenu de la petite taille des cohortes. L'Ouganda ressort comme l'un des contextes les plus favorables, avec plusieurs entreprises en forte croissance. La Tunisie combine réussites spectaculaires et trajectoires plus volatiles. Le bilan est plus négatif au Maroc, certaines entreprises ayant souffert du retrait progressif de la coopération internationale et de la baisse de commandes externes. Le Sénégal présente des résultats plus nuancés, entre succès emblématiques et progressions plus modestes dans un contexte national qui reste délicat. Au final, les résultats semblent dépendre moins du secteur d'activité que de trois facteurs principaux : le niveau de maturité initial de l'entreprise, la qualité entrepreneuriale de son équipe dirigeante, et le contexte national ou conjoncturel. Dans l'ensemble, Afrique Créative apparaît ainsi comme un levier crédible d'accélération économique, particulièrement efficace pour les entreprises déjà prometteuses ou prêtes à franchir un cap stratégique.

Exportations. Le caractère panafricain du programme et les bootcamps ont contribué à faire évoluer les stratégies géographiques des entrepreneurs et entrepreneuses vers une ouverture accrue au marché africain, notamment aux pays limitrophes. De nombreux participants envisagent désormais d'explorer des opportunités régionales, perçues comme un levier de croissance et de résilience, notamment là où le marché national paraît en perte de vitesse (ex : Sénégal). C'est déjà le cas pour certaines entreprises comme Studios Sankara (Sénégal) qui réalise une partie de son chiffre d'affaires en Guinée et au Maroc.

« Aujourd'hui on est capable de faire la post-production d'un long métrage et donc à même de recevoir des commandes d'autres clients. On a acquis la capacité et l'expérience pour produire un long-métrage. On vient de signer avec un distributeur nigérian. » (Studio Instant2Vie, Côte d'Ivoire)

Impacts sectoriels. Au-delà des impacts directs sur les entreprises, Afrique Créative a contribué à renforcer les écosystèmes des industries culturelles et créatives à travers le rôle structurant de certaines entreprises accompagnées. Celles-ci mènent par exemple des activités de

formation, souvent de courte durée, peu payantes voire gratuites (ex : Acacia Production, Tunisie ou Optimist Productions, Sénégal) et adaptées aux réalités du secteur, permettant de pallier le manque d'offres spécialisées. En Ouganda, Crossroads Digital Multimedia a pu former plus d'une centaine de jeunes aux métiers de l'audiovisuel, et Feza Hub a organisé plus de deux douzaines d'ateliers dont 200 jeunes créatifs en ont été les bénéficiaires directs. Ces initiatives ont contribué à structurer des filières, à professionnaliser les pratiques et à répondre à des besoins concrets en main-d'œuvre qualifiée. Par ailleurs, le programme a un impact direct et indirect sur l'emploi dans les ICC. Au total, le programme aurait ainsi contribué à la création ou formalisation d'au moins 146 emplois formels sur ses trois phases (223 au total), avec une progression notable de la part des femmes (de 44% à 52% entre les phases 1 et 3, au total 64 emplois), sans compter les effets sur les fournisseurs⁵.



« Depuis l'acquisition de la sono, on a pu former plusieurs techniciens. [...] À chaque sortie de la sono, ce sont 5 ou 6 personnes que l'on rémunère. » (Optimist Productions, Sénégal)

Une contribution importante à la stratégie et aux programmes du pôle ICC, mais une articulation concrète avec d'autres secteurs/acteurs qui se heurte au schéma institutionnel

Alignement stratégique. Le programme Afrique Créative s'inscrit pleinement dans la stratégie de l'AFD visant à accompagner les entrepreneurs culturels tout en favorisant l'intérêt des financeurs pour ce secteur, en combinant appui direct aux entreprises et actions de sensibilisation. De même, il contribue aux objectifs de la diplomatie culturelle française en renforçant les scènes artistiques locales à travers le développement de compétences, la professionnalisation et la mise en réseau des acteurs, tout en identifiant des filières créatives porteuses à l'échelle africaine.

Complémentarité théorique. Dans le paysage des dispositifs portés par la coopération française, Afrique Créative se distingue par un positionnement spécifique centré sur des entreprises déjà structurées, situées à un stade intermédiaire de développement. Il s'inscrit ainsi dans un continuum théorique de soutien allant de la création (FEF Création Afrique et dispositifs sectoriels), au décollage (Digital Challenge, Digital Fuzé), à l'accélération (Afrique Créative), puis à des mécanismes de financement plus structurants (CREA Fund), tout en couvrant différents segments de l'écosystème (entrepreneurs, entreprises, OSC, institutions financières et publiques). Cette complémentarité est évidente sur le plan conceptuel, mais reste encore

⁵ Les données sont partielles, il s'agit d'un minimum

partiellement opérationnelle. L'articulation entre dispositifs dépend largement des dynamiques locales et de la présence de ressources humaines dédiées aux ICC au sein des bureaux pays de l'AFD. Elle apparaît plus fluide dans les contextes où ces fonctions existent (comme au Sénégal ou en Côte d'Ivoire), mais plus limitée ailleurs, en particulier pour les programmes multi-pays pilotés depuis les sièges des différents acteurs de la coopération française, en l'absence de mécanismes formalisés de coordination. Des progrès sont néanmoins observés, avec un renforcement récent des échanges d'information et une volonté croissante d'améliorer la lisibilité et la cohérence de l'offre de l'Equipe France en faveur des ICC.

Impact sur l'AFD. Enfin, Afrique Créative a également eu un impact structurant en interne à l'AFD. En tant que programme pionnier, il a contribué à renforcer la compréhension des dynamiques du secteur, à nourrir une réflexion stratégique à travers des travaux de capitalisation et de plaidoyer, et à faire évoluer les pratiques d'intervention, notamment en rapprochant les équipes pays des entrepreneurs et des réalités de terrain. Il constitue ainsi un levier important pour le développement d'une approche plus intégrée et opérationnelle du soutien aux ICC.

Leçons apprises

Ces leçons correspondent aux bonnes pratiques identifiées à travers l'évaluation d'Afrique Créative :

- ▶ **Disposer de moyens financiers pour investir est indispensable** : l'accompagnement technique, à lui seul, ne permet pas de transformer les entreprises ; l'accès à des ressources financières non remboursables est essentiel pour concrétiser les stratégies, investir et franchir un cap vers une situation qui permettra d'aller sur des prêts.
- ▶ **Un accompagnement sur mesure, à la fois business et créatif, est essentiel** : la spécificité des ICC nécessite de traiter simultanément les enjeux artistiques et économiques, en adaptant les modalités aux besoins et au niveau de maturité des entreprises.
- ▶ **La rigueur du ciblage conditionne fortement les résultats** : la définition de critères stricts pour viser les entreprises déjà structurées et en capacité d'accélération permet d'optimiser l'impact du programme et d'éviter les effets d'aubaine.
- ▶ **La qualité relationnelle de l'accompagnement est essentielle** : une posture bienveillante, empathique et de proximité permet de construire une relation de confiance avec les entrepreneurs et entrepreneuses, un meilleur partage des informations et in fine un meilleur accompagnement.
- ▶ **Le recours à une MOE experte est déterminant** : la combinaison d'une expertise sectorielle (ICC), entrepreneuriale et d'un ancrage géographique permet une mise en œuvre efficace et pertinente.
- ▶ **La logique de cohorte renforce les dynamiques d'apprentissage et de réseau** : elle favorise les échanges entre pairs, la montée en compétences collective et la création de collaborations durables au-delà du programme.
- ▶ **Le caractère panafricain et multisectoriel constitue une forte valeur ajoutée** : il élargit les perspectives des entrepreneurs et entrepreneuses et permet d'identifier de nouveaux marchés / segments.

Recommandations sur le dispositif

Ces recommandations correspondent à des enseignements opérationnels pour (re)définir un programme de cette nature en soutien aux ICC.

Recommandations et constats	Déclinaison opérationnelle
<p>Repenser le séquençage, la durée et la lisibilité de l'accompagnement</p> <p><i>Pourquoi ? L'accompagnement est jugé de grande qualité mais trop concentré, parfois redondant (incubateurs / mentoring financier), et trop court pour produire des effets structurels profonds.</i></p>	<p>Allonger la durée globale effective de l'accompagnement, avec une intensité plus progressive dans le temps.</p> <p>Clarifier les rôles respectifs entre incubateurs et mentoring financier, voire fusionner ces deux briques.</p> <p>Renforcer la formation préalable des incubateurs sur les spécificités des ICC (peut constituer le cœur d'un 2^e axe).</p>
<p>Différencier davantage les parcours / contenus d'accompagnement selon les profils d'entreprises</p> <p><i>Pourquoi ? Le ciblage « accélération » est pertinent, mais deux grandes typologies coexistent (entreprises à vocation business vs structures à vocation d'intérêt général/ESS), avec des besoins différenciés.</i></p>	<p>Affiner la typologie des bénéficiaires dès la sélection (ex. parcours « croissance marchande » vs parcours « diversification / structuration sectorielle »).</p> <p>Adapter les contenus d'accompagnement business (intensité, objectifs, indicateurs) aux modèles hybrides ou ESS.</p> <p>Expliciter dès l'amont les trajectoires attendues selon les profils (finançabilité, rôle d'entraînement sectoriel, etc.).</p>
<p>Renforcer la dimension post-programme et la durabilité des effets</p> <p><i>Pourquoi ? Le programme génère des dynamiques fortes (réseaux, coopérations, légitimité), mais celles-ci s'essouffent après la fin de l'accompagnement</i></p>	<p>Structurer un dispositif d'« alumni Afrique Créative » (rencontres régulières, groupes thématiques, plateforme).</p> <p>Prévoir un appui léger post-programme (mentorat ponctuel, mises en relation, veille opportunités).</p> <p>Envisager d'autres formes d'appui (après une période de pause) pour les organisations en plein développement (vers les IFI soutenues par Crea Fund, vers des FEXTE...)</p>
<p>Consolider l'ambition de transformation de l'écosystème par des stratégies d'influence plus structurées (axe 2)</p> <p><i>Pourquoi ? Les livrables de plaidoyer sont de qualité mais les actions restent ponctuelles, avec un impact difficilement mesurable sur les financeurs et institutions. Il existe une opportunité de travailler davantage sur les intermédiaires du secteur, notamment les incubateurs et les acteurs de l'investissement à impact.</i></p>	<p>Passer d'une logique de plaidoyer « one shot » à une stratégie d'influence pluriannuelle, avec cibles identifiées (financeurs, ministères, incubateurs).</p> <p>Développer des actions structurantes avec l'écosystème de l'accompagnement (incubateurs, fonds, programmes publics)</p> <p>Nouer des partenariats opérationnels avec des dispositifs nationaux et continentaux existants (fonds ICC, programmes BAD, etc.).</p>
<p>Approfondir l'intégration du genre au-delà des résultats de participation</p> <p><i>Pourquoi ? La participation des femmes est satisfaisante et l'accompagnement bienveillant favorise l'empowerment, mais sans stratégie de genre explicitée. La réflexion reste limitée sur l'impact du système de genre sur la structuration du secteur des ICC (et pas uniquement sur l'accès aux financements).</i></p>	<p>Formaliser une approche genre plus intentionnelle (diagnostic différencié, adaptation des formats, mentorat ciblé).</p> <p>Mieux documenter et valoriser les impacts transformatifs en matière de genre des entrepreneurs et entrepreneuses.</p>

Recommandations sur le soutien de l'AFD aux ICC

Ces recommandations reflètent les enseignements sur le soutien de l'AFD aux ICC depuis le prisme d'Afrique Créative.

Recommandations et constats	Déclinaison opérationnelle
<p>Formaliser un continuum d'appui cohérent aux ICC, du démarrage à l'investissement</p> <p><i>Pourquoi ? Le paysage des dispositifs est riche mais fragmenté ; le passage d'un instrument à l'autre reste peu lisible et les articulations limités</i></p>	<p>Ajuster / Publier / diffuser la plaquette présentant les différents programmes ICC relevant de l'Equipe France.</p> <p>Mettre en place un mécanisme de coordination (ex : un comité ICC se réunissant une fois par an, des événements croisés : les participants et participantes à d'autres programmes sont invités aux bootcamps d'Afrique Créative et vice versa).</p> <p>Consolider une base de données « alumni » ICC.</p>
<p>Renforcer l'écosystème d'accompagnement des ICC, tout particulièrement les incubateurs et investisseurs à impact social</p> <p><i>Pourquoi ? Intégrer les ICC dans le portefeuille de ces organisations apporterait des solutions durables, au-delà des programmes, aux entrepreneurs et entrepreneuses des ICC</i></p>	<p>Déployer des programmes de montée en compétences des incubateurs sur le secteur des ICC</p> <p>Soutenir des communautés de pratique entre accompagnateurs ICC à l'échelle régionale.</p> <p>Favoriser les coopérations entre incubateurs généralistes et acteurs spécialisés ICC.</p> <p>Cet axe peut s'adosser à un programme existant (Afrique Créative, Crea Fund...) ou être un projet à part</p>
<p>Décliner la diplomatie féministe dans les ICC</p> <p><i>Pourquoi ? L'AFD est une agence féministe. Or peu de programmes CAD2 (Océan Indien ; RDC)⁶.</i></p>	<p>Monter un programme à la fois sur la pré-incubation (de type Digital Challenge) et l'incubation pour des entreprises plus matures (de type Afrique Créative) à destination des entrepreneuses africaines (ou au-delà).</p> <p>Construire l'accompagnement en s'inspirant des leçons des programmes féministes (voir capitalisations réalisées dans le cadre du FSOF)</p> <p>Envisager un consortium – comme pour Afrique Créative – mais en intégrant une organisation féministe (du Sud idéalement) ayant l'expérience de programmes multipays.</p>

⁶ <https://www.afd.fr/fr/projets/renforcer-le-lien-social-travers-la-stimulation-du-secteur-culturel-regional>
<https://www.afd.fr/fr/projets/projet-pour-elles-sport-culture-en-republique-du-congo>

POUR EN SAVOIR PLUS

- [Comprendre les évaluations à l'AFD](#)
 - [Consulter le rapport bisannuel des évaluations](#)
 - [Télécharger les rapports d'évaluation de projet](#)
-

À propos de l'Agence française de développement :

L'Agence française de développement (AFD) met en œuvre la politique de la France en matière de développement et de solidarité internationale. À travers ses activités de financement du secteur public et des ONG, ses travaux et publications de recherche (Éditions AFD), de formation sur le développement durable (Campus AFD) et de sensibilisation en France, elle finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et résilient.

Nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud. Nos équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer, dans 115 pays et dans les territoires en crise, pour les biens communs – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable (ODD). Pour un monde en commun.

Plus d'informations sur www.afd.fr