



MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Synthèse du rapport transversal

Évaluation finale des projets financés par le Fonds Équipe France-Création

Juin 2025

Qu'est-ce que nous apprend l'évaluation transversale des premiers projets FEF-Création en Afrique subsaharienne (2023-2025) ?

Depuis maintenant sept ans, les relations entre la France et les pays africains connaissent une profonde transformation. Face à ces mutations socio-politiques importantes, l'avenir commun avec les acteurs du continent passe de plus en plus par le renforcement de la diplomatie culturelle, économique, universitaire ou encore sportive dans des secteurs où l'impact sur les jeunes est important.

Le **Fonds Équipe France (FEF)** est le nouvel instrument d'aide-projets du ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) qui finance des initiatives, pilotées

par les ambassades, en lien avec tous les opérateurs de l'État, dans des thématiques clés pour les jeunes africains. Dans le cadre de ce Fonds, le FEF-Création a pour spécificité de soutenir les entrepreneurs dans les industries culturelles et créatives (ICC) sur tous les continents. Ce **secteur d'investissement solidaire est entendu comme un levier novateur dans le domaine du développement**, encore relativement peu investi, et qui permet à la France de renforcer ses liens avec les sociétés civiles africaines en les plaçant au cœur de ses partenariats culturels et économiques.

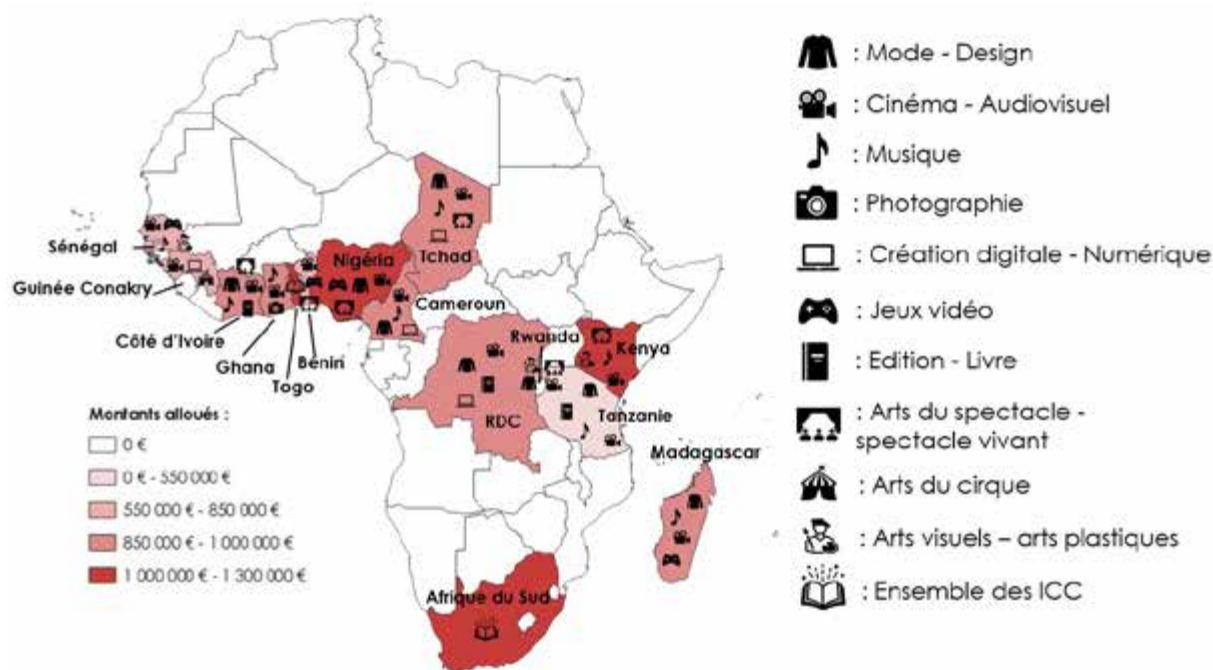


Figure 1 – Les différentes filières ICC sélectionnées par pays

Sources : Technopolis, à partir de la documentation fournie par le MEAE et les ambassades

1. UNE ÉVALUATION : POURQUOI FAIRE ?

En 2023, les 15 premiers projets menés par des ambassades ont été financés à hauteur de 14,2 millions d'euros.

Ces premières expérimentations ont investi sur 12 filières différentes des ICC (cf. Figure 1). Les projets ont concerné en moyenne 5 filières différentes, majoritairement :
i) mode-design ; ii) musique ; iii) audiovisuel ; iv) cinéma ; et v) spectacle vivant.

L'évaluation a été commanditée par le MEAE dès le démarrage de ces projets en 2023, incluant le projet central porté par l'Institut français de Paris. Dans une logique « in itinere », l'évaluation avait pour but de rendre compte des premiers effets de chaque initiative et de disposer d'enseignements communs aux différents projets pour informer le pilotage de ce nouvel instrument.

2. LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Pertinence

L'évaluation, réalisée par un cabinet indépendant, souligne que l'instrument FEF-Création s'est montré **pertinent pour répondre aux différents besoins manifestés par les acteurs des ICC au niveau local et dans des contextes pays variés** :

i) la professionnalisation des acteurs et le renforcement des compétences entrepreneuriales ; ii) l'accès aux infrastructures et aux équipements ; iii) l'accès aux financements indispensables au lancement et au développement de projets culturels ; iv) la mise en réseau et des opportunités de mobilité.

L'accompagnement fourni aux créateurs leur a permis de mûrir leur projet générant ainsi de **nouvelles attentes**, telles que l'accès à des formations plus spécialisées, ou à de nouvelles opportunités sur les marchés internationaux.

Malgré les investissements du FEF-Création, les besoins structurels restent importants dans de nombreux écosystèmes, ce qui montre l'importance de pérenniser et renforcer ces actions de soutien dans des environnements où ces industries sont peu développées.



↑ Création Africa - Ghana, Afrique du Sud, Lesotho, Malawi © Trekkin Lab_548

MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

- Évaluation basée sur la théorie avec reconstitution de la théorie du changement de l'instrument FEF-Création à travers un atelier collectif.
- Analyse documentaire & entretiens de cadrage.
- Collecte, centralisation et analyse des données de suivi des projets.
- Deux séries d'investigations de terrain par projet (entre février et mars, puis octobre et novembre 2024), incluant entretiens semi-directifs et observations.
- Des bilans intermédiaires, des évaluation-pays et une évaluation transversale produits par un cabinet indépendant et complétés par : la définition d'un socle communs d'indicateurs de suivi ; la formalisation d'un parcours-type de créateur dans les ICC et d'un recueil de bonnes pratiques à destination des ambassades.

Valeur ajoutée

Le FEF-Création représente un **outil novateur, à la main des ambassades**, permettant au MEAE d'intervenir dans l'écosystème des ICC au bénéfice des entrepreneurs culturels africains.

Il se distingue principalement **par son approche entrepreneuriale, sa flexibilité et sa capacité à répondre à des besoins variés dans les ICC, combinant formation, incubation, et financement**. Sa valeur ajoutée est particulièrement forte dans des contextes où les ICC sont peu financées, tandis que dans les écosystèmes plus matures, elle dépend de sa capacité à cibler des niches et des besoins non couverts.

Le FEF-Création a **des atouts organisationnels** qui en font un outil très apprécié des équipes et de leurs partenaires :

- **Les fonds déployés sont importants** (entre 400k et 1,3M euros par projet), en comparaison avec les fonds précédemment alloués par la France aux ICC dans les pays partenaires, et par rapport autres financements mobilisés dans ce secteur (fonds des autres partenaires techniques et financiers internationaux, financements nationaux publics ou privés). Le FEF-Création est ainsi l'un des rares instruments conséquents pour les ICC en Afrique.
- Les premiers projets ont bénéficié de **procédures simples et rapides**, avec une grande liberté donnée aux Services de coopération et d'action culturelle (SCAC) dans la définition de leurs projets.

Efficacité

La grande majorité des projets financés par le FEF-Création ont atteint leurs objectifs démontrant une organisation et une mobilisation des ressources efficaces.

Une part significative des activités a été déployée dans les délais, ce qui témoigne d'une bonne dynamique d'exécution globale.

CHIFFRES CLÉS

- **4 970 personnes** (créateurs-entrepreneurs, artistes, étudiants, élèves, ...) ont participé à au moins une des activités des projets.
- **2 927 créateurs-entrepreneurs** formés dont 62 % de jeunes de moins de 30 ans et 56 % de femmes.
- **285** structures d'accompagnement, incubateurs, associations, réseaux professionnels locaux œuvrant pour la structuration et le développement des ICC.
- **644 mobilités professionnelles** dont environ la moitié vers la France.
- **Entrepreneuriat** : le FEF-Création a soutenu **483 productions culturelles** dont 106 en co-production et 56 d'entre elles avec des acteurs français ; **121 créateurs** ont depuis commercialisé leurs créations.

De manière plus inattendue, **la dimension régionale s'est également renforcée par des initiatives ayant émergé pendant la mise en œuvre des projets**, comme la création d'une plateforme numérique de mise en réseaux entre le Togo et les pays frontaliers, ou encore l'implication d'experts et de formateurs provenant d'autres pays africains ou la participation à des événements régionaux.

Effets et impacts

Les premiers projets financés par le FEF-Création ont réussi à soutenir un grand nombre de créateurs - entrepreneurs africains : 4 970 bénéficiaires directs ; 2 927 créateurs-entrepreneurs ont été formés ; 285 structures locales soutenues ou équipées pour la structuration et le développement des ICC structures dans 15 pays.

Si les volumes en jeu ne garantissent pas d'effets structurels transformant sur l'ensemble des ICC, du moins à ce stade, le soutien du FEF-Création à l'entrepreneuriat et à l'innovation a déjà généré des retombées économiques pour les créateurs et leurs partenaires dans des filières à fort potentiel.

QUELQUES ILLUSTRATIONS

En Afrique du Sud, au Lesotho et au Malawi, le programme de mentorat et d'incubation sur mesure pour l'entrepreneuriat culturel, avec attribution de financements et accès à l'investissement privé, a permis aux **12 lauréats** de créer **25 emplois** dont **5 au Malawi** dans le secteur audiovisuel, ce qui est unique dans l'écosystème. À la fin du projet, l'un des entrepreneurs était à un stade très avancé de discussions pour sécuriser un investissement privé d'un grand groupe international. D'autres ont engagé des discussions pour des partenariats commerciaux grâce à la crédibilité acquise par la participation à Création Africa et aux événements de mise en contact (Création Africa Days à l'Ambassade de Pretoria).

Au Kenya, le projet Uli & Tata's African Nursery Rhymes a permis de produire une série d'animation en 2D. À destination du jeune public (2 à 6 ans), la série revisite les comptines africaines en sensibilisant aux thèmes du patrimoine culturel et naturel kenyan, et à la protection de l'environnement. Dans ce cadre : **8 emplois créés, 7 épisodes produits, 6 ateliers** de sensibilisation et **15 animateurs formés, 2 sélections** en festival. Le soutien du FEF-Création a aussi permis à un studio d'animation d'embaucher plus de 30 employés, développer une offre de services pour une clientèle nationale et internationale en produisant une série de 6 épisodes et, enfin, de lever des financements supplémentaires du National Geographic et de l'AFD (Afrique Créative).

À Madagascar, le projet d'incubateur ICC « ONY HOUSE », imaginé et créé par Orelsan, rappeur français et son épouse franco-malgache, Ahélya Randriambolaina, compte déjà un succès avec la création du premier jeu vidéo malgache « Kalanoro », produit entièrement à Madagascar par le studio Red Raketa, qui a signé récemment avec deux éditeurs français. Sa sortie mondiale, prévue pour janvier 2026 et simultanément sur toutes les plateformes internationales, est une première pour un **jeu vidéo africain**.

Le FEF-Création a permis **d'accélérer certains projets de création** qui ont pu atteindre le stade de la commercialisation, tout en contribuant à stimuler la création d'un **grand nombre de productions culturelles**.

En un temps relativement court, les projets ont également facilité **644 mobilités professionnelles** (résidences d'artistes, participations à des salons ou concours, rencontres avec financeurs ou potentiels partenaires...), avec pour destination la France pour plus de la moitié d'entre elles. Les projets sont cependant trop récents pour pouvoir déjà mesurer quantitativement une meilleure insertion des créateurs entrepreneurs dans les filières nationales et régionales en lien avec le secteur privé français. À la fin des projets, néanmoins, l'évaluation souligne que sur les **483 créations achevées, 106 sont des co-productions et 56 d'entre elles ont été produites en collaboration avec des acteurs français**.

Le FEF-Création a d'ailleurs été reçu positivement par les créateurs- entrepreneurs et a pu renouveler, dans certains cas l'image qu'ils avaient de la France sans que cette perception soit précisément mesurable, à ce stade.

Efficiences

La simplicité et la rapidité du fonctionnement du FEF-Création ont été perçues comme des atouts, avec un large éventail de secteurs, de bénéficiaires et d'actions éligibles, tout en allégeant les contraintes administratives et financières. **Cependant, ce mode de fonctionnement a parfois manqué de clarté** notamment concernant les modalités opérationnelles, les dépenses éligibles et les règles administratives et financières, ce qui en a retardé la mise en œuvre des projets dans quelques pays.

Dans la majorité des cas, la mise en œuvre des activités a été facilitée par un **renforcement des ressources humaines des ambassades** pour assurer le suivi, la coordination et le pilotage de leurs projets. Mais faute de ressources humaines suffisantes, certains projets ont pu connaître des retards et des difficultés de pilotage.

Le niveau de consommation budgétaire est conforme au prévisionnel dans la majorité des pays, reflétant une gestion malgré tout efficiente. La majorité des projets affichent un taux d'exécution satisfaisant.



↑ Projet ONY, Madagascar © Institut français de Madagascar

L'évaluation souligne, enfin, que **la durée de mise en œuvre des projets**, initialement d'une durée de 12 mois puis allongée à 24 mois, **reste courte au regard des volumes financiers alloués et du temps nécessaire aux créateurs pour trouver leur propre équilibre financier**.

Cohérence

Près de la moitié des projets financés par le FEF-Création s'inscrivent dans la continuité et en cohérence avec les initiatives précédemment déployées par les ambassades dans le domaine culturel. Depuis 2023, les ambassades peuvent soumettre leurs projets dans le cadre d'appels à projet communs à tous les instruments du Fonds Équipe France (à raison de trois par an), ce qui a contribué, selon l'évaluation, à réduire les risques d'incohérence.

En plus des projets portés par les ambassades, les financements FEF-Création ont soutenu le développement d'une offre de service, déployée par l'Institut français de Paris comprenant la formation, l'accompagnement, l'outillage, le conseil et l'animation de communautés ICC. Le projet de l'IF a su progressivement s'adapter en ajustant son offre au fil des besoins remontés par les acteurs. Son appui dans l'organisation de 211 mobilités internationales a constitué un soutien non négligeable et apprécié par

les ambassades ; le volet du projet relatif à l'animation d'une communauté FEF-Création a, en revanche, été moins optimal dans la structuration d'échanges de pratiques entre ambassades. Le projet central a également eu des effets sur l'opérateur lui-même, notamment en termes de transversalité des méthodes de travail – avec cinq directions impliquées à la fois – ainsi que sur le positionnement de l'Institut qui a pu expérimenter de nouvelles initiatives (programme de mentorat, plateforme servicielle) ou initier de nouvelles formes de communication moins institutionnelles et plus centrées sur les parcours des créateurs-entrepreneurs.

À l'échelle de l'Équipe France, la coordination et la mise en cohérence des initiatives autour des ICC reste limitée. Les échanges d'information entre les différents acteurs de l'Équipe France ne sont pas systématiques et varient considérablement selon les contextes. Dans certains pays, des groupes de travail ou des collaborations ponctuelles ont permis de coordonner les efforts, tandis que dans d'autres, aucune initiative n'a été mise en place pour articuler les interventions.

L'articulation entre le FEF-Création et d'autres sources de financement internationales reste pour l'heure limitée, malgré quelques premières mais rares initiatives avec le PNUD en Guinée ou la Coopération Suisse au Rwanda.

EXEMPLES

- En **Guinée**, le programme de formation Sabou Ciné Talents a dispensé des modules de formations pratiques, tout en associant les créateurs dans la réalisation de courts-métrages. À la suite du programme : **8 courts-métrages** ont été produits dont 3 ont été sélectionnés au Festival FESPACI de Ouagadougou.
- Au **Ghana**, **46 créateurs** ont participé à des événements d'envergure, tels que le Festival du court-métrage de Clermont-Ferrand ou le Festival d'animation d'Annecy, en bénéficiant d'opportunités de mise en réseau avec des acteurs culturels européens et internationaux.

Durabilité

Les mesures pour favoriser la durabilité des résultats des projets à plus long terme n'ont pas été suffisamment pensées en amont, entre autres en raison du lancement rapide des initiatives qui faisaient office d'expérimentation. Depuis que l'instrument FEF-Création a été pérennisé, cette question est davantage prise en compte par les ambassades dans la conception des projets et par le MEAE dans le processus de sélection de ces nouveaux projets.

Pour l'heure, de nombreux créateurs soutenus par les premiers projets du FEF-Création expriment le besoin de poursuivre leurs projets et leur parcours de professionnalisation. Toutefois, en fin de projet, on ne dénombrait que **16 créateurs-entrepreneurs ayant réussi à obtenir des financements additionnels issus d'autres bailleurs**, et ceci dans neuf pays.

Ce constat illustre : i) la rareté de projets entrepreneuriaux suffisamment solides pour attirer des investisseurs, privés notamment ; mais également ii) le probable décalage entre le niveau de maturité des projets soutenus par le FEF-Création (encore très émergents) et les thèses d'investissement des fonds opérants sur la place. À ce sujet, l'évaluation souligne que la majorité des activités financées par le FEF-Création visaient le renforcement de l'entrepreneuriat sur le plus long terme et n'avaient pas pour vocation de créer une startup sous 12 mois. Ainsi du point de vue de l'évaluation, le fait de viser uniquement la maturation de start-ups capables de lever des fonds privés nécessiterait de changer fortement la doctrine du soutien du FEF-Création. De ce fait, les options de financement les plus accessibles pour les bénéficiaires des projets financés par le FEF-Création passent, pour le moment encore, par l'obtention d'un nouveau financement du FEF-Création.



↑ Ghana © Trekkin Lab_548

3. APRÈS L'ÉVALUATION, QUEL AVENIR POUR LE FEF-CRÉATION ?

Dès les bilans réalisés à la mi-parcours des projets, les constats de l'évaluation ont contribué à faire évoluer l'instrument, notamment :

- En prolongeant la période d'exécution des projets.
- En clarifiant les modalités de leur éventuelle reconduction.
- En mettant en place des rapports de présentation de projet plus étayés et assortis d'indicateurs socle communs.

En effet, la démarche d'évaluation a été particulièrement utile pour : i) appuyer le processus d'identification et de formalisation d'une **batterie d'indicateurs d'impacts qui sont désormais intégrés dans la maquette de l'appel à projets FEF-Création du MEAE ;** ii) **reconstituer et produire ces indicateurs** à mi-parcours puis en fin de projet.

À l'issue de la démarche, les enseignements tirés de l'évaluation finale et de l'atelier d'appropriation entre services commanditaires ont fait émerger plusieurs pistes pour améliorer l'efficacité et l'impact des projets à venir. En particulier :

- Maintenir une approche multi-filières en se concentrant sur les filières jugées plus stratégiques afin de maximiser l'impact de l'instrument.
- Consolider le système de pilotage et de suivi de l'instrument, à travers le cadre général de suivi-évaluation désormais en place pour suivre et capitaliser sur les résultats, effets et impacts.
- Identifier les articulations potentielles au sein de l'Équipe France ou avec d'autres bailleurs en matière d'aide à l'entrepreneuriat permettant le passage à l'échelle des projets les plus mûrs.
- Renforcer la visibilité de l'instrument à travers la communication externe et la promotion de la marque Création Africa.
- Renforcer la prise en compte de la dimension de genre dans la conception des projets et des activités.
- Mettre en place des événements de capitalisation pour encourager les échanges de pratiques et la création de synergies entre ambassades et entre acteurs des ICC.

La présente synthèse a été élaborée par la cellule évaluation au sein de la direction du pilotage et de la stratégie de la direction générale de la mondialisation (DGM/DPS) du ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) à partir du rapport d'évaluation réalisé par un prestataire externe, le cabinet Technopolis et son équipe d'évaluateurs, composée de : Jihane Boutaybi, Anne-Gaëlle Muths, Léonor Rivoire, Elisabeth Zaparucha.

La synthèse reflète donc les constats des évaluateurs et non le point de vue du MEAE.

La démarche d'évaluation a été pilotée par la cellule évaluation du MEAE à la demande et en étroite coordination avec les chargés de mission Afrique de la DGM, le pôle des opérateurs et coopération multilatérale de la sous-direction de la culture et des médias (DGM/DDC/CM) et le pôle ETI-FEF de la sous-direction des moyens et des opérateurs (DGM/DPS/MO).

Le rapport intégral de l'évaluation peut être consulté sur demande, en écrivant à l'adresse : evaluation.dgm-dps-mo@diplomatie.gouv.fr

Remerciements

Le MEAE et l'équipe des évaluateurs externes remercient l'ensemble des parties prenantes interrogées pour leur disponibilité et la qualité de leurs contributions qui ont grandement facilité la conduite de l'évaluation et l'élaboration de ses conclusions.

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

Direction générale de la mondialisation

Direction du pilotage et de la stratégie

Cellule évaluation