

# ExPost

Synthèse

Évaluation  
de l'AFD

MARS  
2026  
N° 111

Auteurs Christina CASTELLA (EY), Jérémie NONE (EY),  
François COMETS (indépendant), Romane GÉRARDIN (EY)



## Évaluation du Programme de renforcement des capacités commerciales (PRCC)

Janvier 2023

**Coordinatrices**

Anne-Sophie KERVELLA (AFD)

Hélène PICART (AFD)

**Avertissement**

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Agence française de développement ou des institutions partenaires.

**Photo de couverture**

Vue aérienne du terminal BRT à Kimara, Dar es Salaam.

L'AFD finance la phase 5 du BRT de Dar es Salaam qui prévoit la construction et la mise en service de deux lignes, comprenant deux corridors de 26,4 km, alimentés par 6 lignes de rabattement, qui desservent des quartiers denses, des hôpitaux, des gares et universités.

© 2023 Michael Goima

# Sommaire

|                                                                                                                         |              |                            |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|--------------|
| <b>Éditorial</b>                                                                                                        | <b>p. 4</b>  | <b>7</b>                   |              |
| <b>Résumé</b>                                                                                                           | <b>p. 6</b>  | <b>Recommandations</b>     | <b>p. 17</b> |
| <b>1</b>                                                                                                                |              | <b>Liste des acronymes</b> | <b>p. 21</b> |
| <b>Préambule</b>                                                                                                        | <b>p. 8</b>  | <b>8</b>                   |              |
| <b>2</b>                                                                                                                |              | <b>Annexes</b>             | <b>p. 22</b> |
| <b>Un programme unique bilatéral dédié à l'APC française</b>                                                            | <b>p. 9</b>  |                            |              |
| <b>3</b>                                                                                                                |              |                            |              |
| <b>Un programme mobilisé comme un guichet de financement en réponse aux besoins locaux</b>                              | <b>p. 11</b> |                            |              |
| <b>4</b>                                                                                                                |              |                            |              |
| <b>Des effets difficilement mesurables au niveau des projets et peu visibles au niveau du programme</b>                 | <b>p. 13</b> |                            |              |
| <b>5</b>                                                                                                                |              |                            |              |
| <b>Une gouvernance tripartite renforcée au niveau parisien, mais une coordination insuffisante au niveau local</b>      | <b>p. 15</b> |                            |              |
| <b>6</b>                                                                                                                |              |                            |              |
| <b>Malgré tout, les soutiens financiers apportés aux projets locaux ont des résultats positifs même si circonscrits</b> | <b>p. 16</b> |                            |              |

# Éditorial

*Hélène Djoufelkit, Responsable adjointe de direction SDD*

Depuis plus de 20 ans, le Programme de renforcement des capacités commerciales (PRCC) accompagne l'intégration des pays en développement dans le commerce international. Ce sont déjà plus de 80 partenaires – gouvernements, institutions régionales, organisations de producteurs, représentants du secteur privé et associations de la société civile – qui ont ainsi bénéficié d'assistance technique et de formations visant à améliorer leur accès aux marchés, régionaux ou internationaux.

Le PRCC repose sur une conviction forte : le commerce est un levier de développement lorsqu'il s'inscrit dans une trajectoire environnementale et sociale soutenable. Les filières, les organisations ou les politiques soutenues par le PRCC constituent autant de fondations en vue de l'émergence de modèles productifs, qui valorisent la réduction des inégalités et respectent les limites planétaires, pour créer les conditions d'une croissance économique pourvoyeuse d'emplois et de richesses locales.

Les recommandations de l'évaluation indépendante conduite sur les générations 3 à 5 du PRCC (de 2010 à 2019) nous invitent à repenser cette ambition en considérant la nature du PRCC : une facilité agile conçue sans dimension programmatique, pour répondre facilement aux besoins émergents et explorer des solutions ancrées dans des territoires productifs ciblés. Alors que le commerce international se transforme sous l'effet de la double remise en cause du multilatéralisme et de la libéralisation des échanges, cette évaluation nous enjoint à renforcer le ciblage de nos actions sur des approches systémiques et transformatrices, et à repositionner l'aide pour le commerce dans l'actualité des évolutions normatives et réglementaires.

Loin d'une approche standardisée, le PRCC se distingue par son originalité : il combine appui institutionnel, accompagnement opérationnel des acteurs économiques et soutien à l'innovation locale dans les filières stratégiques. Il repose sur une vision systémique de la chaîne de valeur, depuis la production jusqu'à la mise en marché, en intégrant les enjeux de qualité, de traçabilité, de durabilité environnementale et de justice sociale. Cette approche intégrée doit être consolidée au travers d'un système de suivi-évaluation renforcé, mesurant les impacts Objectifs de développement durable (ODD), parfois circonscrits à l'échelle du territoire, parfois plus systémiques.

Les politiques publiques et les réglementations sont déterminantes dans la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux par les acteurs économiques. La compétitivité peut l'être tout autant. C'est pourquoi le PRCC continue de privilégier le soutien aux démarches qualité et à la structuration des chaînes de valeur, dans le but de permettre l'organisation plus résiliente des petits producteurs et des acteurs intermédiaires, et leur meilleur accès à des partenariats commerciaux équitables.

L'engagement renouvelé de l'Agence française de développement (AFD) en faveur d'un commerce plus équitable, inclusif et durable, au fil des différentes générations du PRCC, est un choix stratégique autant qu'un impératif moral. Les défis globaux, environnementaux et sociaux, nous enjoignent à construire une vision de la prospérité partagée et à déployer des solutions communes, en associant l'ensemble des acteurs économiques, publics, privés et de la société civile. Permettre aux pays les moins avancés de tirer un meilleur parti du

système commercial international, c'est non seulement contribuer à la réduction de la pauvreté, mais aussi renforcer la stabilité économique globale.

Parce que nos économies sont interconnectées, un tissu économique dynamique dans les pays en développement génère de nouvelles opportunités pour les entreprises françaises. Contribuer à structurer des chaînes de valeur durables, c'est aussi pour la France un levier d'accès à des marchés émergents, d'ancrage de filières d'approvisionnement responsables, et de développement de partenariats économiques innovants. En investissant dans le développement de capacités productives locales, les entreprises françaises peuvent s'inscrire dans des relations commerciales de long terme, plus équilibrées et porteuses de valeur partagée.

En 2025, la 4<sup>ème</sup> Conférence internationale sur le financement du développement (FFD4) invitait la communauté internationale à repenser les mécanismes permettant aux pays en développement de financer leur croissance de manière autonome et durable. Le commerce y joue un rôle central : renforcer la capacité des pays à produire et à vendre, c'est leur donner les moyens de financer leurs propres services publics, d'investir dans leurs infrastructures et de construire un avenir plus autonome et prospère. À travers le PRCC et en prenant en compte les enseignements de l'évaluation pour en améliorer l'efficacité, la France réaffirme sa volonté d'agir en faveur d'un commerce qui soit un vecteur de transformation structurelle au service du développement durable – pour ses partenaires comme pour elle-même.

# Résumé

Commanditée par l'AFD, la Direction générale (DG) Trésor du ministère de l'Économie, des Finances, de la Souveraineté Industrielle et Numérique et la DG de la Mondialisation du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, **l'évaluation du PRCC** couvre les générations 3 à 5 du PRCC (2010-2019), soit 51 projets financés dans plus de 60 pays (81 M€ engagés)<sup>[1]</sup>. Le PRCC vise à promouvoir les échanges commerciaux des pays en développement et à renforcer leurs capacités commerciales et productives.

**Le PRCC est le seul programme bilatéral français dédié à l'aide pour le commerce (APC).** Il se caractérise par sa souplesse : il est **mobilisé comme un guichet de financement en réponse aux besoins locaux** variés. Il n'a pas été construit sur une approche stratégique globale fondée sur une théorie du changement formalisée, limitant la priorisation des impacts attendus et l'articulation stratégique des activités entre elles. À la date de l'évaluation (2022), les finalités des générations 3, 4 et 5 PRCC ne sont plus représentatives des positions portées par la France et des enjeux plus récents des politiques d'APC pour œuvrer à la convergence des agendas ODD/Commerce.

**Toutes générations confondues, la priorité donnée à l'Afrique et aux pays les moins avancés (PMA) a été respectée pour l'une et dépassée pour l'autre.** Toutefois, il est à noter une diversification géographique accrue et la cible quasiment atteinte pour les PMA lors du PRCC 5 (58 % vs 60 %). Les projets ont concerné principalement les secteurs de l'agriculture, l'industrie et la pêche, avec une montée en puissance de démarches qualité

(certifications, indications géographiques) et le soutien aux structures collectives (coopératives, clusters). Les projets d'appui aux filières d'exportation agricoles ou de la pêche constituent un autre marqueur thématique du PRCC. Peu d'appui aux projets de facilitation des échanges a en revanche été constaté. La priorisation sectorielle a été abandonnée lors du PRCC 6.

**Les effets du PRCC en matière d'intégration dans le commerce mondial sont difficilement mesurables au niveau des projets et peu visibles au niveau du programme. Les résultats les plus notables du PRCC ont été observés sur la structuration et la valorisation des filières locales,** en soutenant la création et le fonctionnement de structures interprofessionnelles. Cette contribution est d'autant plus efficace qu'elle est combinée à des composantes de démarche qualité ou de soutien direct aux membres et qu'un soutien à l'investissement est adjoint au renforcement des capacités des entreprises. L'impact est en revanche plus limité sur les capacités d'exportation nationales et l'intégration régionale, en raison de la taille modeste des financements et du caractère exploratoire des projets. Le suivi-évaluation, la redevabilité et la mesure des impacts sont jugés insuffisants. Une prise en compte partielle des enjeux de genre, biodiversité et climat est constatée.

**La gouvernance tripartite du programme a été renforcée au niveau parisien, mais la coordination est insuffisante dans les pays d'intervention :** notamment avec les services économiques, les Services de coopération et d'action culturelle (SCAC) et les autres acteurs français. La visibilité du PRCC et de l'APC française reste encore limitée.

[1] Les conclusions de l'évaluation menée entre mars 2022 et janvier 2023 sont issues du croisement de plusieurs sources et analyses (130 personnes interrogées via des entretiens, réalisations de trois missions de terrain au Cambodge, en Côte d'Ivoire et au Bénin, études de cas au niveau de six projets, bilan des générations 3, 4 et 5, revue documentaire, analyse du portefeuille de projets ciblant une sélection de 15 projets et une enquête à destination des maîtres d'ouvrage et des opérateurs des projets, atelier d'échange sur les conclusions et recommandations provisoires de l'évaluation).

**Recommandations :**

1. Préciser le cadre d'intervention stratégique du PRCC, en cohérence avec les positions françaises et les nouveaux enjeux de l'APC et de l'aide publique au développement (APD).
2. Concentrer les efforts sur deux types de projets : des projets d'envergure à fort impact et des projets pilotes exploratoires, avec un suivi-évaluation renforcé.
3. Mieux articuler le PRCC avec les autres interventions de l'AFD, les acteurs français, européens et multilatéraux.
4. Renforcer le pilotage stratégique, la communication et la visibilité du PRCC, ainsi que la capitalisation des expériences.
5. Améliorer la préparation, la mise en œuvre et le suivi des projets, en intégrant davantage l'expertise locale, la gestion des risques, et les dimensions genre, biodiversité et climat.

En conclusion, le PRCC est un outil pertinent et apprécié pour son agilité, mais il doit renforcer son cadre stratégique, sa coordination et son suivi pour maximiser son impact et sa contribution à l'APC française.

# 1. Préambule

L'AFD, en concertation avec la DG du Trésor du ministère de l'Économie, des Finances, de la Souveraineté industrielle et numérique (MEFSIN) et la DG de la Mondialisation (DGM) du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), **a commandité une évaluation du « Programme de renforcement des capacités commerciales »**, portant sur les conventions signées de trois générations successives du programme : le PRCC 3 (2010-2013), le PRCC 4 (2013-2015) et le PRCC 5 (2016-2019). Cette évaluation a visé trois grands objectifs :

- **Réaliser un état des lieux du PRCC** couvrant trois générations depuis la dernière évaluation<sup>[2]</sup>.
- **Formuler un jugement évaluatif indépendant** sur la pertinence, la cohérence, les effets et la durabilité du PRCC, ainsi que sur sa mise en œuvre.
- **Proposer des recommandations opérationnelles** sur le fonctionnement, l'exécution et la communication du PRCC et fournir des pistes de réflexion sur les orientations des programmes ultérieurs. L'évaluation a visé aussi à alimenter la réflexion de la DG Trésor, de la DGM et de l'AFD sur la place du PRCC dans le dispositif de l'APC, dans le sillage de l'évaluation de la contribution de la France à l'APC sur la période 2009-2019 publiée en 2022<sup>[3]</sup>.

[2] Le PRCC a connu sept générations successives : PRCC 1 (2002 à 2005), PRCC 2 (2006 à 2008), PRCC 3 (2010 à 2013), PRCC 4 (2013 à 2015), PRCC 5 (2016-2019), PRCC 6 (2020-2022) et PRCC 7 (2023-2025). La précédente évaluation avait été réalisée en 2016 et couvrait principalement les conventions signées au titre du PRCC 2, PRCC 3 et PRCC 4. Évaluation conjointe du programme pour le renforcement des capacités commerciales (PRCC) – juillet 2016 | Direction générale du Trésor ([economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr))

[3] Source : Évaluation de la contribution de la France à l'Aide pour le commerce (2009-2019) – Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ([diplomatie.gouv.fr](http://diplomatie.gouv.fr))

**Les conclusions de l'évaluation menée entre mars 2022 et janvier 2023 sont issues du croisement de plusieurs sources et analyses.**

- Plus de 130 personnes ont été interrogées *via* des entretiens avec des acteurs français, européens et internationaux<sup>[4]</sup>, et *via* la réalisation de trois missions de terrain au Cambodge, en Côte d'Ivoire et au Bénin.
- Ces missions ont permis de rencontrer les parties prenantes locales (61 entretiens et 80 personnes interrogées<sup>[5]</sup>) et d'approfondir les analyses au niveau de six projets : Équité 2 – multipays (focus Côte d'Ivoire) ; Fit For Market – multipays (focus Côte d'Ivoire), MOPSE 20 – multipays (focus Bénin) ; appui au Programme Afrique Innovation – multipays (focus Bénin) ; appui au secteur rizicole – Cambodge ; renforcement de capacités des acteurs du tourisme – Cambodge.
- Les conclusions de l'évaluation s'appuient aussi sur un bilan des générations 3, 4 et 5 du PRCC, une revue documentaire, une analyse du portefeuille de projets appréciant la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité d'une sélection de 15 projets<sup>[6]</sup> et une enquête à destination des maîtrises d'ouvrage et des opérateurs des projets (13 répondants sur les 15 projets ciblés).
- Un atelier d'échange sur les conclusions et recommandations provisoires de l'évaluation s'est tenu en octobre 2022, en présence de l'AFD, de la DG Trésor et du MEAE.

[4] AFD : Divisions Entreprises Publiques et Financements Structurés (FIN) et Agriculture, développement rural et biodiversité (ARB), département Afrique ; DG Trésor : bureau Multicom2 ; Autres ministères et acteurs institutionnels : DG Trade (contribution écrite), Organisation mondiale du commerce (OMC), Fonds international du développement agricole (FIDA), Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), Banque Africaine de développement (BAfD), Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

[5] AFD, réseau français, maîtrises d'ouvrage, opérateurs, bailleurs de fonds, bénéficiaires finaux.

[6] Revue documentaire (notes aux instances, convention de financement, rapport de suivi, rapport d'activités, rapport d'achèvement) ; 13 entretiens réalisés avec 15 chefs de projets AFD interrogés ; 13 répondants à l'enquête (maîtrises d'ouvrage et opérateurs).

## 2. Un programme unique bilatéral dédié à l'APC française

L'APC est un concept relativement récent au sein de l'aide au développement, qui a pris forme au début des années 2000 pour répondre à l'objectif d'insertion dans le commerce international des pays à faibles revenus et à revenus intermédiaires.

Créé en 2002, **le PRCC s'inscrit pleinement dans cet objectif** et vise à « *promouvoir les échanges commerciaux des pays en développement* » et « *renforcer leurs capacités commerciales et productives afin d'améliorer leur intégration dans le système commercial mondial* »<sup>[7]</sup>. Il constitue un programme unique au sein de l'APD française en étant le seul programme d'assistance technique bilatérale français dédié à l'APC. Le PRCC est mis en œuvre par l'AFD sur financements provenant du MEFSIN et du MEAE.

**Doté d'une enveloppe de 90 M€ programmée sur les trois générations (30 M€ par génération), le PRCC a soutenu 51 projets entre 2009 et 2019<sup>[8]</sup> dans plus de 60 pays<sup>[9]</sup>** pour un montant total engagé de 81M€ (soit la quasi-totalité du montant programmé). Sur cette période, le nombre de projets par génération a connu une baisse continue, diminuant de moitié entre le PRCC 3 et le PRCC 5. Cela s'est traduit par une hausse du montant moyen des financements, concomitante au développement de projets multipays de plus grande envergure (doublement des montants totaux engagés, passant de 8,1 M€ pour le PRCC 3 à 18,6 M€ pour le PRCC 5). Le montant moyen plus élevé des projets repose sur des financements à

caractère exploratoire, de petits montants, et des projets de montants plus conséquents, dits à impacts.

Globalement, **la priorité a été donnée à l'Afrique et aux PMA à travers les conventions des trois générations de PRCC étudiées :**

- Le PRCC 3 définissait des cibles alignées avec la concentration géographique annoncée par le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) de 2009.
- Le PRCC 4 établissait un focus sur les PMA – notamment Afrique-Caraïbes-Pacifique (ACP) – et formalisait un ordre de priorité géographique : (i) Afrique subsaharienne (60 % des engagements) ; (ii) pays du Partenariat de Deauville ; (iii) autres pays du bassin méditerranéen ; (iv) autres pays en développement (PED).
- Le PRCC 5 a établi les priorités suivantes : (i) PMA (60 % minimum des engagements) ; (ii) Afrique subsaharienne, pays du partenariat de Deauville et autres pays voisins du sud et de l'est de la Méditerranée (80 %) ; (iii) les 20 % restants se concentrent sur d'autres géographies dont zone ACP et les pays en crise (fragilité / sortie de crise).

**La priorité africaine a été respectée dans le cas des générations PRCC 3 et 4.** La cible de 60 % des engagements devant être destinés à l'Afrique subsaharienne a été atteinte et dépassée, à hauteur de 70 % pour le PRCC 3 et de 83 % pour le PRCC 4 (financements totaux, incluant pays et multipays). En revanche, **une diversification géographique s'est opérée lors du PRCC 5. L'objectif géographique du PRCC 5** de 80 % concernant à la fois l'Afrique subsaharienne, les pays du partenariat de Deauville et autres pays voisins du sud et de l'est de la Méditerranée n'a toutefois pas été atteint du fait de l'importance des engagements à destination de l'Asie et de l'Amérique latine (28 % au total) sur cette génération.

[7] Source : Convention PRCC 5

[8] 23 dans le cadre du PRCC 3, 16 pour le PRCC 4 et 12 pour le PRCC 5.

[9] Ce nombre de pays n'inclut pas les éventuels pays concernés par des projets uniquement multipays. L'ensemble des données pays des projets multipays n'a en effet pas pu être transféré intégralement aux évaluateurs.

**Par ailleurs, la priorité mise sur les PMA a été globalement respectée, bien que la cible n'ait pas été atteinte lors du PRCC 5.**

Toutes générations confondues, les financements du PRCC ont été destinés majoritairement aux PMA (73 % du total engagé, hors projets multi-pays). La part destinée à cette catégorie de pays a décru lors du PRCC 5 atteignant 58 %, en-deçà de la cible de 60 % d'engagements fixée pour cette génération de PRCC. Ceci s'explique par l'existence d'un financement à destination d'un pays à revenu intermédiaire (PRI) de la tranche supérieure, non représenté dans les deux générations précédentes<sup>[10]</sup>.

**Sur le plan sectoriel, la plupart des projets des PRCC 3 à 5 concernent le secteur industriel et les filières agricoles d'exportation ou de la pêche<sup>[11]</sup>.** La priorisation sur l'agriculture apparaît respectée dans le cadre du PRCC 5 (72 % des engagements sont à destination de ce secteur), contrairement au PRCC 4 (13 % des engagements). Le tourisme reste quant à lui peu investi, toutes générations confondues (2 projets au Cambodge et au Sénégal identifiés par les évaluateurs). Le secteur environnement et ressources naturelles et l'éducation ne font pas l'objet d'une priorisation sectorielle et sont relativement peu couverts par les projets PRCC ; aucun dans le cadre du PRCC 5 d'après la base de suivi (bien qu'en pratique des opérations liées aux filières agricoles recouvrent des sujets en lien avec la préservation des ressources et l'agroécologie), très peu par le PRCC 4. La priorisation sectorielle a été abandonnée lors du PRCC 6.

**Des marqueurs thématiques se dégagent de l'appui du PRCC, centré sur la mise en place de démarches qualité et le développement de structures collectives. En effet, une majorité de projets financés par le PRCC vise la mise en place de démarches qualité** (30 projets d'un montant total de 45 M€, soit 50 % du montant

des trois générations du PRCC évaluées). La plupart de ces projets visent à soutenir le développement de certifications et d'indications géographiques (IG), la convergence réglementaire avec l'Union européenne (UE) notamment dans le domaine Sanitaire et phytosanitaire (SPS). Au travers de ces opérations, il est visé une augmentation des revenus ainsi que la sécurisation et la diversification de l'accès aux marchés pour les producteurs agricoles, principalement en limitant les pertes et en améliorant la qualité des produits et leur valorisation sur les marchés.

**Un nombre important de projets PRCC soutient également le développement de structures collectives** (16 projets pour un montant total engagé de 30 M€ représentant 30 % du montant total des trois générations du PRCC évaluées). Ces projets, tels que prévus dans la convention du PRCC 5, recouvrent l'appui et le renforcement de structures telles que les coopératives, les clusters, l'entrepreneuriat social à visée commerciale, etc. Ils se caractérisent par **une montée en puissance depuis le PRCC 4** ainsi que par des tickets moyens beaucoup plus élevés lors de la génération PRCC 5 (3,3 M€ lors du PRCC 5 contre 1,2 M€ lors du PRCC 3).

**Les projets d'appui aux filières d'exportation agricoles ou de la pêche** constituent un autre marqueur du PRCC. Sur les générations 3 à 5, 40 % des engagements nets ont été dirigés vers 19 projets de ce type. **En revanche, l'appui aux projets de facilitation des échanges est limité** (deux projets soutenus, soit 4 % du nombre total).

[10] En l'occurrence, il s'agit de l'appui à la certification filière charbon à destination de Cuba – qui représente 11 % de la somme des engagements nets du PRCC 5.

[11] Respectivement 51 % des engagements nets avec 26 projets financés ; 40 % des engagements nets et 19 projets.

### 3. Un programme mobilisé comme un guichet de financement en réponse aux besoins locaux

**Le PRCC est un programme qui se caractérise par sa souplesse de mobilisation. Il n'a en effet pas été construit sur une approche stratégique fondée sur une théorie du changement formalisée et aboutie<sup>[12]</sup>.** Ceci a limité la priorisation des impacts attendus du programme et l'articulation des activités entre elles au sein d'un même PRCC pour l'atteinte de ces objectifs, *via* une chaîne de liens de cause à effet. Cela a pu induire une dispersion des financements et des choix d'investissement répondant à une logique d'opportunités.

**Les plans triennaux ou quadriennaux régissant les différentes générations du PRCC ont toutefois renforcé progressivement son cadre d'intervention.**

Les axes stratégiques et thématiques ainsi que les cibles géographiques du programme ont globalement évolué **en ligne avec les priorités stratégiques de l'APC et de l'APD françaises, ainsi qu'avec les enjeux émergents en matière d'APC.** Ainsi, deux finalités (ou axes stratégiques) ont été introduites sous le PRCC 5 : « *Développer les politiques commerciales et faciliter l'intégration régionale économique des PED* » et « *Développer une offre compétitive des pays en développement sur les marchés régionaux et internationaux* ». Des efforts de concentration ont abouti au choix de trois thématiques principales sous le PRCC 5 (l'appui aux démarches qualité, le développement de structures collectives et la facilitation des

échanges en substitution des catégories 1 et 2 de l'APC visées par le PRCC 3<sup>[13]</sup>) ainsi qu'à des précisions apportées sous le PRCC 6 (la thématique du PRCC 5 « Facilitation des échanges » a été renommée en « Appui à la Zone de libre-échange continentale africaine » (ZLECAf) lors du PRCC 6). La capacité d'adaptation du cadre d'intervention du PRCC s'est illustrée par l'alignement des cibles géographiques avec la concentration fixée par le CICID de 2009 et celle de l'APC française, ou bien encore par d'autres évolutions se traduisant par l'instauration de priorités horizontales.

**Pour autant, les finalités du PRCC ne sont pas pleinement mises à jour et articulées** avec les positions portées par la France dans des instances internationales, ainsi qu'avec les enjeux plus récents des politiques d'APC pour œuvrer à la convergence des agendas Développement durable et agendas Commerce. Pourtant érigée parmi les finalités, la dimension d'intégration et de politiques commerciales régionales a été peu déclinée à travers des projets dédiés à cet objectif régional. Ces projets ont fait en outre l'objet d'une consécration tardive, avec une composante dédiée seulement à partir du PRCC 6 *via* le soutien à la ZLECAf. Par ailleurs, l'APD française et les politiques d'APC accordent une attention croissante à l'appui au marché domestique et au développement local, moins aux marchés internationaux sur lesquels le PRCC a traditionnellement mis l'accent. Dans le sillage de l'Agenda 2030 et l'Accord de Paris de 2015, ainsi que dans un contexte post-Covid marqué par la montée en puissance des enjeux de résilience et de chaîne de valeur, l'accent est aussi de plus en plus mis dans l'agenda international de l'APC (cf. examens globaux OCDE-OMC) sur l'orientation de l'écosystème du commerce vers des trajectoires plus résilientes, inclusives et/ou durables, ce qui peut nourrir des réflexions sur le devenir du PRCC.

[12] Un cadre logique d'intervention reconstitué dans le cadre de cette évaluation figure toutefois en annexe.

[13] Ancienne catégorisation de l'OMC ie (1) Politique et réglementation commerciales (ex : formation des négociateurs commerciaux, renforcement des procédures douanières), et (2) Développement du commerce (ex : assistance technique à l'export, microfinances pour les PME).

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme, **la souplesse du PRCC a en outre permis de donner la priorité à la réponse à une variété de besoins locaux**, comme la certification, l'appui à la montée en gamme de la production/l'exportation et la structuration des filières. D'après l'analyse de portefeuille, **les projets sont ainsi alignés avec les stratégies de développement des pays bénéficiaires. Le financement octroyé par le PRCC apparaît de surcroît déterminant** pour les opérateurs : pour presque 80 % des répondants maîtrises d'ouvrage à l'enquête, leur programme/projet n'aurait pas pu être réalisé sans ce financement du PRCC et dans le cadre de plusieurs projets étudiés, ce dernier a aussi eu un **effet levier dans la mobilisation de financements externes**. D'après l'analyse de portefeuille, le projet de Structuration de la filière gomme arabique est actuellement en négociation avec l'UE afin d'obtenir des fonds, comme cela a été le cas avec le projet de compagnonnage consulaire qui a attiré des financements de l'UE, de la BAfD et du SFI (*Sustainable Forestry Initiative*). Les études de cas ont également été l'occasion de constater des effets d'entraînement en faveur des bénéficiaires, comme sur l'appui au Programme Afrique Innovation où les entrepreneurs rencontrés ont tous constaté un effet levier important du prêt octroyé *via* ce projet dans la recherche ultérieure de financements pour leur entreprise. Ces résultats au cas par cas semblent confirmés par l'enquête diffusée auprès des porteurs de projets, qui indique pour la moitié d'entre eux que la subvention acquise grâce au PRCC leur a permis d'obtenir d'autres financements.

## 4. Des effets difficilement mesurables au niveau des projets et peu visibles au niveau du programme

L'absence de logique d'intervention claire, le caractère encore large des priorités définies au niveau du programme et la souplesse de la mobilisation des fonds rendent **difficiles l'articulation *ex ante* entre les projets financés et les finalités du programme**. L'identification des contributions attendues des projets aux finalités du Programme, assortie d'indicateurs et moyens de mesure pourrait en partie faciliter cette articulation *ex ante*.

**En outre, le pilotage et le suivi en exécution au niveau des projets est limité**, en raison notamment :

- de la faiblesse des dispositifs de suivi-évaluation des projets. En effet, nombre de projets PRCC ne sont pas dotés d'un cadre de suivi-évaluation adapté. Les logiques d'intervention par projet n'établissent pas toujours des liens de causalité clairs et les indicateurs ne sont pas suffisamment précis ou adaptés afin d'assurer un suivi adéquat lors de la mise en œuvre. Les systèmes de remontées d'informations (outils de collecte) et de production de ces indicateurs peuvent être incomplets.
- des capacités limitées d'opérateurs qui sont rarement renforcées dans le cadre des projets.

Le fonds d'appui à la mise en œuvre et de valorisation du PRCC donne la possibilité de soutenir le renforcement de capacités de maîtrises d'ouvrage sélectionnées particulièrement faibles. Il pourrait être pertinent de renforcer le recours à cet outil pour accompagner en particulier les projets en matière de suivi-évaluation. Toutefois, des

contre-exemples existent s'agissant des projets de plus forte envergure. Par exemple, le programme Équité 2 a tiré des enseignements des lacunes d'Équité 1 (3,8 M€) en se dotant d'un cadre de suivi-évaluation et d'un budget conséquent. Le programme Fit for Market (5 M€) s'est muni également d'un outil d'auto-évaluation sophistiqué développé par le COLEACP (Comité de liaison Europe-Afrique-Caraïbes-Pacifique, porteur du projet) qui a été mise en œuvre auprès d'entreprises et groupements de producteurs.

Par ailleurs, la contribution des projets aux objectifs du programme **est difficile à apprécier de manière *ex-post***. De plus, la cible fixée d'évaluation *ex-post* systématique (convention PRCC 5) est ambitieuse mais elle n'est pas respectée en pratique. Elle n'est d'ailleurs pas non plus conforme aux objectifs de l'AFD (évaluation de 50 % des projets achevés).

De manière générale, les thématiques du genre et de la biodiversité sont de plus en plus prises en compte pour devenir des impacts certes recherchés par les projets PRCC, **mais encore trop peu évalués**. Le changement climatique, couvrant des enjeux notamment d'adaptation et d'atténuation, est le grand absent des projets PRCC, alors même que sa vocation – soutenir les filières exportatrices – est souvent critiquée comme favorisant les émissions importées des pays occidentaux.

**In fine, la redevabilité au niveau du programme** est essentiellement financière ainsi qu'orientée sur le contenu technique des projets et leurs réalisations, mais peu sur les résultats et impacts du programme du fait de sa logique de guichet de financement. Elle est également succincte <sup>[14]</sup> s'agissant de l'allocation des engagements et de l'atteinte de cibles fixées. De même, elle est incomplète, en témoigne le faible niveau

[14] Par exemple, s'agissant du détail des principaux pays bénéficiaires : « Une part des crédits consacrés à l'Afrique et aux pays méditerranéens de 21,135 M€, soit 75,12 % des crédits opérationnels (c'est-à-dire compte non tenu de la rémunération de l'AFD et des crédits du fonds d'études), pour un objectif de 80 % ».

de détail du suivi des financements alloués par catégorie de revenu des pays bénéficiaires (en particulier l'absence de suivi de la cible pour les pays les moins avancés dans les rapports annuels) et l'absence de suivi consolidé et actualisé des projets peu performants<sup>[15]</sup>. Cela limite le pilotage des activités au niveau du programme. **Ce suivi est limité notamment en raison d'outils informatiques de l'AFD qui ne permettent pas** une traçabilité dans le logiciel interne (« SIOP ») des fonds destinés par pays dans le cadre de projets multi-pays, notamment ceux portés par des opérateurs régionaux.

Enfin, **la communication et la visibilité du PRCC et de l'APC française sont encore limitées**. Des efforts louables ont été récemment engagés tant au niveau du programme (page internet modernisée dédiée) qu'au niveau des projets (sites internet, vidéos, plaquettes, rapports de capitalisation, événement de restitution), mais des enjeux de visibilité de l'AFD<sup>[16]</sup>, d'échanges d'expérience et de capitalisation (ex : absence d'événements dédiés depuis le siège) demeurent.

[15] Ceci permettrait d'apporter plus systématiquement des mesures correctrices en temps voulu afin d'optimiser l'usage des financements du PRCC (ex : via une réallocation des fonds non décaissés).

[16] La visibilité des opérateurs sur certains projets est plus importante que celle de l'AFD, pourtant financeur. Ceci est probablement lié à une exigence limitée en matière de communication, dans des conventions de financement avec les maîtrises d'ouvrage.

## 5. Une gouvernance tripartite renforcée au niveau parisien, mais une coordination insuffisante au niveau local

**Le renforcement de la gouvernance du programme s'est opéré notamment dans le cadre de la convention du PRCC 5 qui a instauré une nouvelle comitologie tripartite (AFD, DG Trésor, MEAE), matérialisée par la tenue de réunions semestrielles entre les tutelles et l'AFD, à Paris. Le pilotage opérationnel du programme a également été renforcé au siège de l'AFD<sup>[17]</sup> avec des efforts visant à améliorer la coordination avec les divisions techniques concernées. Pour autant, cette coordination ne s'appuie pas sur des réunions couvrant les enjeux Commerce plus larges. En outre, l'articulation du PRCC avec les stratégies et outils de financement du Groupe AFD est peu développée. Le PRCC n'est en effet pas vraiment intégré aux stratégies de l'AFD<sup>[18]</sup>, alors même que les conventions du programme mentionnent que les enjeux d'articulation mériteraient d'être mis davantage en exergue.**

**Sur le terrain, une plus forte inclusion des tutelles dans le cycle projet a été recherchée au fil des conventions.** Ainsi, la convention du PRCC 4 a permis d'ancrer les Services économiques (SE) de la DG Trésor dans le cycle des projets, aux côtés des représentations de l'AFD à l'étranger (agences AFD). La convention du PRCC 5 a élargi cette consultation au MEAE *via* les SCAC, tout en renforçant le rôle consultatif et de contrôle de la DG Trésor.

**Toutefois, la coordination au niveau local demeure insuffisante<sup>[19]</sup>**, tant avec les services économiques (SE) de la DG Trésor et les SCAC<sup>[20]</sup> du MEAE, que plus largement avec les acteurs économiques et de la société civile français ainsi qu'avec d'autres outils et acteurs de l'APD française et de l'Équipe France, qui dispose pourtant, selon les postes, d'expertises variées, par exemple sur des sujets agricoles/ de mesures sanitaires et phytosanitaires, de tourisme ou d'accès aux marchés internationaux. Ce manque de coordination ne permet pas de capitaliser sur l'expertise disponible localement et limite l'analyse des risques, ainsi que l'articulation, notamment avec les sujets d'influence économique.

**Des articulations sont, en revanche, plus développées avec les autres acteurs internationaux de l'APD, dont l'UE et les bailleurs multilatéraux.** Cette coordination est constatée en particulier dans le cadre de projets à forte taille et multipays et sur des thématiques propices (ex : projets SPS, appui à l'intégration régionale *via* la ZLECAf dans le cadre d'une Initiative Équipe Europe sous le PRCC 6). Des opportunités ont en revanche été manquées avec des bailleurs bilatéraux de pays européens<sup>[21]</sup>, ce qui invite à réfléchir pour l'avenir dans un contexte de montée en charge des initiatives Équipe Europe.

[17] Grâce au transfert de ce pilotage vers le département Transition économique et financière (AFI) et plus récemment au sein de la Division Entreprises publiques et financements structurés (FIN) de la Direction exécutive des Solutions de développement durable. Ceci a permis de mieux ancrer dans un premier temps le programme dans la Stratégie Transition économique et financier du Groupe avant de l'inscrire encore plus au service des ODD.

[18] Plan d'orientation stratégique, cadres d'intervention sectoriels (ex : sécurité alimentaire), stratégie Transition Économique et Financière, cadres d'intervention pays.

[19] Les échanges entre représentations de l'AFD d'une part, et services économiques et SCAC d'autre part, notamment lors des phases d'identification et d'instruction de projets, ne sont pas systématiques et n'ont pas été observés dans le cadre des trois missions de terrain (Côte d'Ivoire, Bénin, Madagascar). Dans ces trois pays, il a été constaté un manque de connaissance, de la part des SE(R) et des SCAC, du PRCC et de ses projets (pays et multipays) dans leurs géographies d'intervention. Le pilotage local des projets reste inégal, en dépit des améliorations apportées par la convention du PRCC 4. Les missions de terrain n'ont pas permis de confirmer la tenue des réunions de coordination et d'information des partenaires à l'échelle de chaque projet, organisées par l'AFD et les SE.

[20] En raison sans doute d'une identification et d'une instruction des projets PRCC majoritairement réalisées par les équipes projet du siège.

[21] Il n'y a que peu ou pas de co-financements, des financements parallèles ou la recherche d'une meilleure division du travail entre des projets financés par le PRCC d'une part, et d'autres projets financés par des bailleurs de pays européens (à l'exception de la KfW pour l'Allemagne), comme Enabel (*via* son Trade Development Centre) ou la GIZ (agence de coopération internationale allemande pour le développement) sur l'appui à la commercialisation au secteur privé et notamment l'entrepreneuriat et l'écosystème numérique.

## 6. Malgré tout, les soutiens financiers apportés aux projets locaux ont des résultats positifs même si circonscrits

**Des résultats et impacts réels ont été constatés bien que localisés** principalement au niveau des acteurs directement touchés par les projets. **Ces résultats ont été observés surtout sur la structuration et la valorisation des filières locales.** Les projets en appui direct des entreprises, producteurs et leurs groupements ont enregistré les effets les plus notables, sur les capacités de production et commerciales. Le PRCC a produit des résultats positifs sur la structuration et la valorisation des filières locales, en soutenant la création et le fonctionnement de structures interprofessionnelles. La contribution des projets PRCC à l'organisation des filières est cependant la plus efficace quand elle est combinée à des composantes de démarche qualité ou de soutien direct aux membres et qu'un soutien à l'investissement est adjoint au renforcement des capacités des entreprises.

Comme programme, le PRCC a cependant vraisemblablement **des impacts limités sur les capacités d'exportation des filières nationales et sur l'intégration économique régionale des pays soutenus.** Cela reflète d'une part la taille limitée en montant des financements mais aussi le caractère souvent exploratoire des projets PRCC, recherchant à produire et démontrer des effets (réels) localisés.

Grâce à sa flexibilité, le PRCC se distingue toutefois par la reconduction de son soutien, et permet ainsi un accompagnement par l'AFD dans la durée, bénéfique à la consolidation des filières et des acteurs. De même, plusieurs projets étudiés ont fait l'objet de phases ultérieures soutenues par

d'autres bailleurs internationaux, confortant le caractère exploratoire du PRCC pour des interventions plus grandes, de passage à l'échelle.

**Les conditions d'instruction des projets sont toutefois perfectibles** afin d'assurer la bonne mise en œuvre et la durabilité des effets des projets. En effet, l'évaluation a constaté une prise en compte insuffisante *ex ante* des risques pays, techniques et institutionnels concernant par exemple les capacités humaines, les capacités d'absorption des opérateurs et des maîtrises d'ouvrage, afin d'éviter certains blocages de mise en œuvre. Une majorité de projets (9 sur 15) étudiés dans le cadre de l'analyse de portefeuille présentait des résultats en deçà des effets recherchés, principalement en raison des difficultés de mise en œuvre qui ne peuvent pas être seulement imputées à la crise de la Covid-19 : capacités limitées des maîtrises d'ouvrage ; faible portage politique ; évolutions mal anticipées du contexte réglementaire local ; lenteurs des démarches administratives ; ou, de manière générale, défaut de dynamique locale autour des projets ou structures accompagnées. De même, l'analyse de la faisabilité des projets prend insuffisamment en compte les modifications possibles de contexte, qui peuvent fragiliser la durabilité des projets. Pour autant, plusieurs bonnes pratiques ont été constatées lors de l'instruction des projets échantillonnés, notamment à travers la sollicitation d'études de faisabilité et contextuelles impliquant des experts locaux et internationaux ou bien encore la mise en place de missions et d'ateliers participatifs au cours de l'instruction d'une grande partie des projets (ex : projets Équité 1, Cacao Andin).

## 7. Recommandations

L'évaluation formule cinq grandes recommandations portant sur la stratégie d'intervention, les programmes et les projets financés, et les modalités d'articulation ainsi que de pilotage, de suivi et de gestion du PRCC. Ces recommandations générales sont déclinées en recommandations plus précises qui visent à les opérationnaliser.

### 7.1 Recommandation 1

Préciser le cadre d'intervention stratégique du PRCC, en lien avec les positions portées par la France dans les instances internationales et les futures orientations de sa stratégie actualisée en matière d'APC, ainsi qu'en ligne avec les enjeux plus récents des politiques d'APD, pour œuvrer à la convergence des agendas ODD et des agendas Commerce.

- **Préciser les impacts recherchés par le programme dans son ensemble**, en différenciant le cas échéant : développement du commerce en particulier local et régional (notamment pour les PMA) ; orientation de l'écosystème du commerce vers des trajectoires plus résilientes, inclusives et/ou durables (accent mis sur la notion d'inclusion pour les PMA et sur les dimensions résilience et durabilité pour les PRI). La définition de ces finalités claires doit s'insérer dans un effort de construction d'un cadre logique d'intervention du programme afin d'explicitier la doctrine d'intervention et en faciliter le suivi (voir en annexe un premier cadre reconstitué dans le contexte de la présente évaluation).

- **Affiner le ciblage thématique** pour prendre en compte les nouveaux enjeux de l'APC aux niveaux local et régional et **envisager le maintien d'un ciblage sectoriel** notamment dans le secteur agricole et dans les secteurs à fort potentiel d'impact pour une croissance durable et inclusive. La structuration du programme telle qu'engagée dans le PRCC 6 semble pertinente et mériterait d'être maintenue autour :

- › Des projets relevant des démarches qualité, dans le secteur Agriculture durable et sécurité alimentaire ;

- › Du soutien aux filières locales et régionales, chaînes de valeur et appui au développement d'un secteur privé inclusif et responsable, dans des secteurs visant à contribuer à une croissance économique inclusive et durable (tourisme durable limitant l'empreinte carbone, soutien à des coopératives/entreprises dirigées par/employant des femmes ou populations marginalisées, soutien aux petits producteurs, commerce équitable et éthique, etc.). Le soutien apporté aux projets relevant de cette catégorie gagnera à s'articuler avec des composantes de démarche qualité ou de soutien direct au renforcement des capacités et d'investissements des entreprises.

- › De l'intégration régionale en Afrique.

- **Affiner le ciblage géographique<sup>[22]</sup>, par exemple en réhaussant la cible des engagements tous projets confondus à destination des PMA** (par exemple 2/3 ou 65 %, contre 60 % jusqu'ici), avec une cible sur l'Afrique à 75 %. **Les autres engagements pourraient aller aux pays à revenu intermédiaire de tranche inférieure** et couvrir de manière plus englobante les autres ensembles géographiques d'intervention d'Amérique, d'Asie et dans le voisinage de l'UE, en fonction de leurs enjeux commerciaux avec l'UE et la France en particulier. Telle que promue par la France, y compris au niveau international, la prise en compte des enjeux de vulnérabilité pourrait être aussi considérée dans une future convention de PRCC.

### 7.2 Recommandation 2

Concentrer les efforts en termes de projets autour de deux types (ceux à « Impacts » et ceux « Pilotes ») qui font la spécificité du PRCC :

- **Un petit nombre de projets d'envergure et à fortes ambitions** (ex : zones géographiques élargies, nombre de bénéficiaires ciblés, taille des filières) **et à impacts attendus élevés** et autant que possible systémiques (ex : sur plusieurs pays, à l'échelle d'une filière, en matière d'orientation de l'écosystème du commerce) avec

[22] En cohérence avec la loi du 4 août 2021 et le CICID de juillet 2023  
Dossier de presse Comité interministériel de la coopération internationale et du développement ([diplomatie.gouv.fr](https://diplomatie.gouv.fr)).

co-financements. Une enveloppe de 20 M€ pourrait être réservée pour financer 4-5 projets, en partenariat avec d'autres vecteurs de l'APC française bilatéral (autres financements AFD), européen (financements de la DG des partenariats internationaux (DG INTPA) ou banques régionales de développement, Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) et Banque européenne d'investissement (BEI), bailleurs européens) ou multilatéral (ex : Centre du commerce international (ITC), Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Fonds international des Nations Unies pour le développement agricole (FIDA), banques régionales/multilatérales de développement, fonds d'assistance technique OMC). Ces projets devraient disposer d'un cadre de suivi-évaluation renforcé afin de sécuriser l'évaluation des impacts de ces futurs projets emblématiques du PRCC et de l'APC française. Plus précisément, un appui pourra être apporté en priorité à des projets exclusivement dédiés ou cumulant des composantes :

- > de démarche qualité au regard de la réussite constatée de ces projets et de l'expertise reconnue dans ce domaine. En cohérence avec les positions françaises dans des instances européennes et internationales, ces projets pourront notamment viser au soutien de certifications (notamment de commerce équitable, à l'agriculture biologique et aux pratiques agroécologiques en capitalisant sur les réussites de projets comme Fit For Market ou Équité 2) et à la mise aux normes internationales. Des articulations pourront être recherchées en particulier avec le Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce (STDF)<sup>[23]</sup> auquel contribue la France à l'OMC. Des liens en termes de convergence réglementaire avec l'UE sur certains chapitres/volets commerciaux comme SPS et IG pourront aussi être recherchés *via* l'appui à la ZLECAf et de Communautés économiques régionales (CER). Enfin, la reconduction éventuelle

d'un appui à de nombreuses IG dans le cadre d'un projet similaire à celui porté par le Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD) lors du PRCC6 serait à examiner sur la base des conclusions des résultats et impacts constatés et/ou d'une évaluation indépendante ex post à commanditer.

- > de soutien à la structuration et aux transitions résilientes, inclusives et/ou durables des filières agricoles locales qui permettent de bâtir une singularité de l'APC française par rapport aux autres politiques d'APC.
- > de soutien aux structures privées ou parapubliques ayant un impact direct sur la montée en gamme et la capacité d'exportation des filières industrielles (pôles de compétitivité, réseau d'excellence, organismes représentatifs des secteurs)
- > de soutien à l'intégration régionale<sup>[24]</sup>, *via* un appui à la ZLECAf et à d'autres initiatives concourant à l'intégration régionale.

• **Des projets plus exploratoires, dits « pilotes »**, ayant vocation à tester des nouvelles approches à petite échelle, avec un potentiel de mise à l'échelle et bénéficiant d'un soutien de l'AFD en termes de renforcement de capacité, notamment pour le suivi-évaluation compte tenu des faiblesses constatées des maîtrises d'ouvrage pour ce type de projet par l'évaluation (exemple : Prévoir une enveloppe de 10 M€ pour financer 4-5 projets).

[23] OMC | Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce ([wto.org](http://wto.org))

[24] L'appui au Secrétariat de la ZLECAf pourrait être poursuivi, par exemple avec un accompagnement à la formulation, négociation et mise en œuvre de protocoles sur les femmes et les jeunes, à l'opérationnalisation de la stratégie Secteur privé et au développement d'une des quatre chaînes de valeur retenues comme celle relative agroalimentaire (en faisant le lien avec la thématique priorité 2 du PRCC), ainsi que l'élaboration d'une stratégie de relations extérieures avec les partenaires techniques et financiers). Par ailleurs, un soutien pourrait être apporté à d'autres initiatives favorisant l'intégration régionale, *via* par exemple un appui aux CER (afin par exemple de favoriser la convergence réglementaire en vue de la ZLECAf) et des projets d'intégration physique (comme des corridors transfrontaliers).

### 7.3 Recommandation 3

Renforcer les efforts d'articulation du PRCC avec les autres interventions de l'AFD, les autres acteurs français et les partenaires européens et multilatéraux. Il importerait de :

- **Mieux intégrer le PRCC dans les cadres stratégiques de l'AFD et accentuer les efforts d'articulation avec des financements AFD** (contribution au modèle d'affaires) afin notamment de favoriser la mise à l'échelle de projets expérimentaux et l'effet levier des projets de plus grande envergure.
- **Mieux articuler le PRCC aux interventions des autres parties prenantes françaises**, notamment en associant ces dernières au niveau local, en amont, lors de la préparation de projets et en aval pour le suivi des résultats et la préparation éventuelle de suites, y compris informer et consulter les acteurs économiques français présents localement.
- **Renforcer les efforts de coordination avec les acteurs de l'équipe Europe** (UE et États membres) **ainsi que d'autres bailleurs internationaux**, localement et au niveau des sièges. Cette coordination pourrait être assurée dans le cadre de stratégies d'intervention notamment APC ou d'initiatives spécifiques, soutenues par la France.

### 7.4 Recommandation 4

Favoriser un pilotage plus stratégique du PRCC et renforcer les efforts de communication et de visibilité. Cela reviendrait à :

- **Renforcer le suivi-évaluation des résultats et impacts** du PRCC *via* :
  - › un *reporting* annuel plus détaillé et plus complet au niveau du programme, incluant le suivi de l'atteinte des cibles géographiques notamment ;
  - › l'élaboration d'une batterie d'indicateurs incluant à la fois quelques indicateurs agrégables en lien avec le cadre de suivi du Plan d'orientations stratégiques (POS) et de la future stratégie APC (visant à rendre compte de manière plus macro des résultats des interventions du PRCC) et des indicateurs spécifiques par typologie d'interventions (liés au pilotage de l'action de terrain) ;

› et le renforcement de capacités des acteurs locaux pour les projets plus petits de type exploratoire.

- **Renforcer la capitalisation et le partage d'expérience au niveau du PRCC et au sein de l'AFD.**
- **Renforcer le fonds d'études transversal du PRCC**, en soutenant le financement d'études de faisabilité mais aussi plus stratégiques (ex : Genre, APC et Climat/Biodiversité/ODD, PRCC et économie circulaire inclusive, chaînes de valeur résilientes, commerce numérique, intégration régionale, parangonnage auprès d'autres bailleurs), tout en élargissant son périmètre pour répondre à d'autres besoins, notamment de renforcement de capacité et relatifs aux enjeux de communication et de visibilité.
- **Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour renforcer la communication/visibilité du PRCC en tant que programme phare de l'APC française** au niveau des sièges et dans les pays d'intervention et suivre son déploiement. Ce plan d'action inclurait notamment l'inscription du PRCC dans un site Internet plus large dédié à l'APC française, son adossement à une marque ombrelle « Aide pour le Commerce française » et « French Aid for Trade » (dans les pays anglophones) et sa promotion dans des publications.
- **Accentuer les efforts de communication autour des projets** en renforçant les exigences de communication dans les conventions de financement avec les maîtrises d'ouvrage/opérateurs et en allouant un budget à la communication/visibilité pour les projets à fort potentiel de communication.

### 7.5 Recommandation 5

Améliorer les conditions de préparation, de mise en œuvre, et de suivi des projets. Il s'agirait :

- **D'améliorer la mobilisation de l'expertise** lors de l'identification et de l'instruction des projets, en particulier l'expertise disponible au sein de l'Équipe France
- **D'améliorer la prise en compte des facteurs de risques et des conditions de**

**la durabilité** lors de la préparation et de la mise en œuvre des projets, en particulier porter une attention forte aux capacités des maîtrises d'ouvrage, aux marchés ciblés par les projets et à leurs caractéristiques et exigences, aux acteurs des écosystèmes et filières à associer aux interventions, etc.

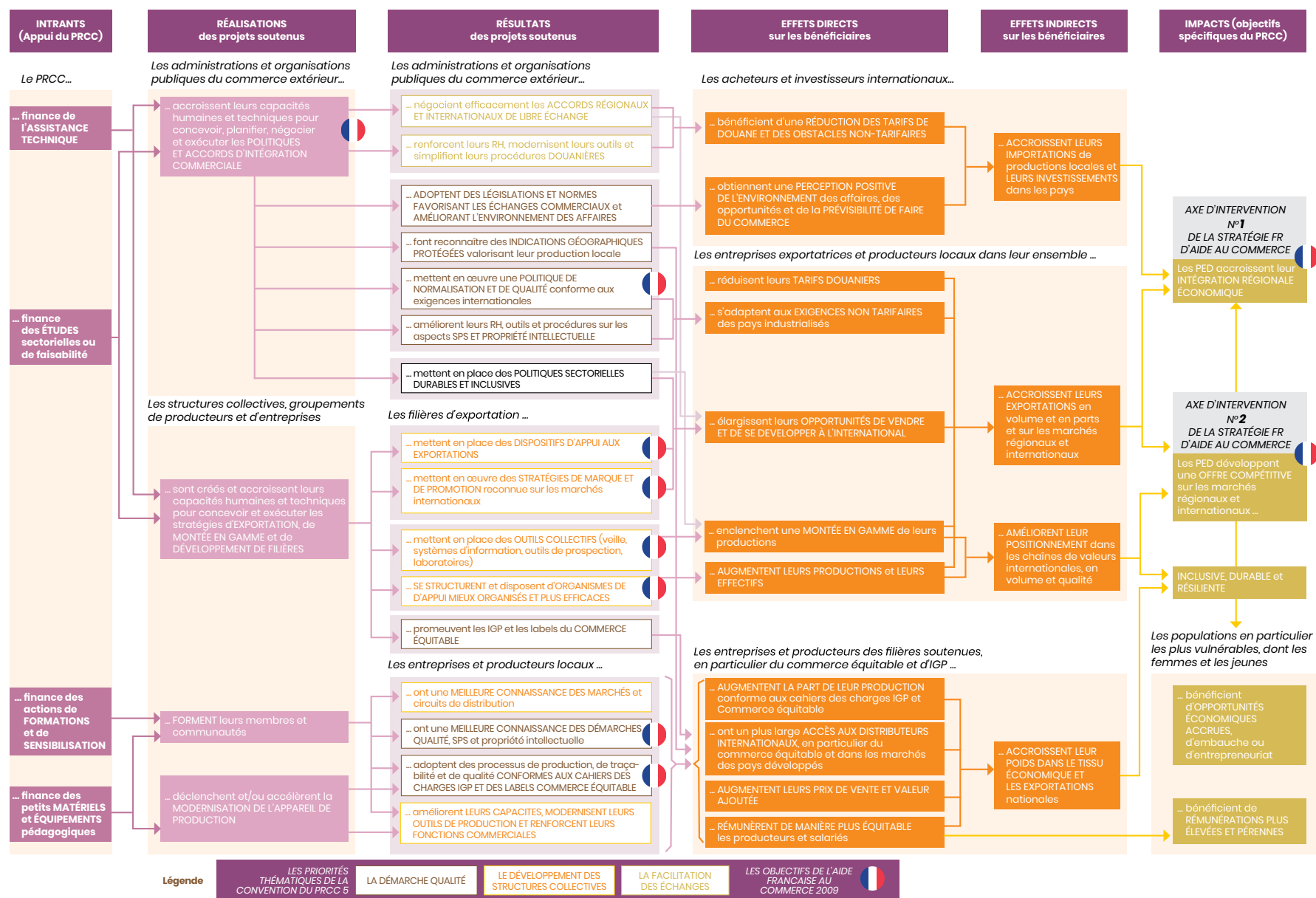
- **De renforcer le suivi à mi-parcours et de la performance de projet** à partir de quelques indicateurs (retranscrits de manière consolidée dans le rapport annuel) afin de déclencher une alerte systématique pour les projets en difficultés et prévoir les aménagements nécessaires, voire une annulation
- **De renforcer la prise en compte des dimensions « Genre », « Biodiversité » et « Climat »** du PRCC
- **D'améliorer les dispositifs de suivi-évaluation des projets financés par le PRCC**, par exemple *via* la réalisation d'évaluations de grappe de projets similaires et de projets de grosse envergure dits à « impacts » ainsi qu'à travers le renforcement des capacités de suivi des parties prenantes des projets de plus petite taille. Ces dispositifs pourraient également être financés par le fonds d'études transversal du PRCC.

# Liste des acronymes

|                  |                                                                                       |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACP</b>       | Afrique-Caraïbe-Pacifique                                                             |
| <b>AFD</b>       | Agence française du développement                                                     |
| <b>AFI</b>       | Département Transition Economique et Financière de l'AFD                              |
| <b>APC</b>       | Aide pour le commerce                                                                 |
| <b>BAfD</b>      | Banque africaine de développement                                                     |
| <b>BEI</b>       | Banque européenne d'investissement                                                    |
| <b>BERD</b>      | Banque européenne pour la reconstruction et le développement                          |
| <b>CER</b>       | Communautés économiques régionales                                                    |
| <b>CICID</b>     | Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement          |
| <b>CIRAD</b>     | Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement   |
| <b>COLEACP</b>   | Comité de liaison Europe-Afrique-Caraïbes                                             |
| <b>DG INTPA</b>  | DG partenariats internationaux                                                        |
| <b>DG Trésor</b> | Direction Générale du Trésor du MEFSIN                                                |
| <b>DGM</b>       | Direction Générale de la Mondialisation du MEAE                                       |
| <b>FAO</b>       | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture                   |
| <b>FFD4</b>      | 4 <sup>ème</sup> conférence internationale sur le financement du développement        |
| <b>FIDA</b>      | Fonds international des Nations Unies pour le développement agricole                  |
| <b>FIN</b>       | Division Entreprises Publiques et Financements Structurés de l'AFD                    |
| <b>GIZ</b>       | Agence de coopération internationale allemande pour le développement                  |
| <b>IG</b>        | Indications géographiques                                                             |
| <b>ITC</b>       | Centre du commerce international                                                      |
| <b>KfW</b>       | <i>Entwicklungsbank</i> (Banque de développement allemande)                           |
| <b>MEAE</b>      | Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères                                      |
| <b>MEFSIN</b>    | Ministère de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique |
| <b>OCDE</b>      | Organisation de coopération et de développement économique                            |
| <b>ODD</b>       | Objectif de développement durable                                                     |
| <b>OMC</b>       | Organisation Mondiale du Commerce                                                     |
| <b>PED</b>       | Pays en développement                                                                 |
| <b>PMA</b>       | Pays moins avancés                                                                    |
| <b>POS</b>       | Plan d'orientation stratégique                                                        |
| <b>PRCC</b>      | Programme de renforcement des capacités commerciales                                  |
| <b>PRI</b>       | Pays à revenu intermédiaire                                                           |
| <b>SCAC</b>      | Service de Coopération et d'Action Culturelle                                         |
| <b>SE</b>        | Service Economique                                                                    |
| <b>SFI</b>       | <i>Sustainable Forestry Initiative</i>                                                |
| <b>SPS</b>       | Sanitaires et phytosanitaires                                                         |
| <b>STDF</b>      | Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce                   |
| <b>UE</b>        | Union européenne                                                                      |
| <b>ZLECAf</b>    | Zone de libre-échange continentale africaine                                          |

# Annexes

Schéma 1 – Reconstitution du diagramme logique d'impact du PRCC (toutes générations confondues)



## Présentation des six projets couverts par des études de cas

Les six projets couverts par des études de cas ont été : Équité 2 – CZZ2391 – multipays (focus Côte d'Ivoire) ; Fit For Market – CZZ2230 – multipays (focus Côte d'Ivoire), MOPSE 20 CZZ2341 – multipays (focus Bénin) ; appui au Programme Afrique Innovation – CZZ2025 – multipays (focus Bénin) ; appui au secteur rizicole – CKH1077 – Cambodge ; renforcement de capacités des acteurs du tourisme – CKH1126 – Cambodge. Ils sont présentés dans les encadrés ci-après.

### Équité 2 – CZZ2391 – Multipays

#### Pays concernés

Le projet cible 6 pays en Afrique de l'Ouest : le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire (avec une facilité spécifique), le Mali, le Ghana, le Togo et le Bénin (nouveau pays en phase 2).

#### Objectifs / Composantes

L'objectif global du projet est de contribuer au développement économique et durable des pays à bas revenus, lutter contre la pauvreté et renforcer l'agriculture familiale en soutenant le développement des filières équitables et durables en Afrique de l'Ouest. Le projet appuie cinq filières principales : cacao, karité, fruits, noix de cajou et artisanats.

Il possède **cinq objectifs spécifiques** :

- Appuyer la structuration des organisations de producteurs au Sud et des filières dans lesquelles elles interviennent par le développement du commerce équitable
- Renforcer les capacités commerciales, de gouvernance et de gestion des coopératives de cacao équitable en Côte d'Ivoire
- Consolider les écosystèmes institutionnels du commerce équitable
- Utiliser le commerce équitable comme levier d'accélération des transitions écologiques des modes de production et de transformation pouvant déboucher sur une certification biologique
- Assurer la promotion de l'égalité femmes-hommes et l'insertion des jeunes dans les filières de commerce équitable.

Pour atteindre ces objectifs, le projet est organisé **en quatre composantes** :

- **Composante n°1** : consolidation des organisations de producteurs de commerce équitable
- **Composante n°2** : Consolidation des écosystèmes institutionnels du commerce équitable et développement des marchés
- **Composante n°3** : Suivi évaluation des impacts, communication, et capitalisation des résultats
- **Composante n°4** : Gestion de projet et assistance technique

#### Éléments financiers

**Montant total du projet** : 11,5 M€. Ce budget a quasiment triplé par rapport à la première phase d'Équité 2 (3,9 M€)

**Plan de financement** : AFD (7,8 M€ dont **3,8 M€ au titre du PRCC**)

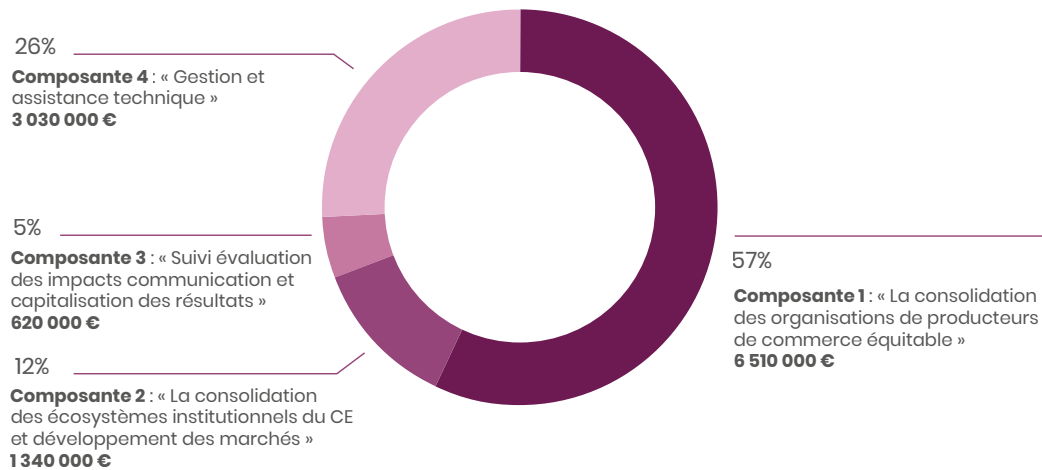
**Co-financeurs** : Fonds français pour l'environnement mondial (2,5 M€), **autres** : 1,2 M€ (CEF, AVSF et les OP)

**Taux de décaissement du projet** : 36 %

**État d'avancement en termes de réalisation** : en cours

Le budget a été réparti entre les différentes composantes du projet comme suit :

Graphique 1 – Ventilation des décaissements prévue par composante du projet Équité 2



Source : Rapports d'activité – Élaboration EY

### Calendrier

Le programme s'étend sur une durée totale de quatre années (2019-2023). Il constitue la phase 2 du programme Équité (le précédent avait duré 3 ans, de 2016 à 2019).

Quelques dates clefs :

**Année d'octroi** : 2016

**Signature de la convention** : 2019

**Dernier versement en date dans SIOP** : 12/2021

**Date limite de versement des fonds** : 06/2025

### Parties prenantes concernées

**Maîtrise d'ouvrage** : le Programme est porté par un consortium, mené par Commerce équitable France (CEF) constitué de :

- **Plateforme commerce Équitable**. Premier collectif regroupant une trentaine d'organisation du commerce équitable ainsi que des organisations de solidarité internationale et d'éducation au développement depuis 1997
- **Agronome et Vétérinaire sans Frontière (AVSF)**, association de solidarité internationale. Elle agit depuis 1977 afin de soutenir l'agriculture paysanne.

#### Bénéficiaires directs :

- Les organisations de petits producteurs en Afrique de l'Ouest
- Les ONG appuyant les filières certifiées et les ONG dédiées à la protection de l'environnement
- Les organisations de représentation des opérateurs du commerce équitable en Afrique de l'Ouest

#### Autres partenaires :

- 3 labels ou systèmes de garantie reconnus du commerce équitable : Fairtrade, ESR (INDR Luxembourg) et WFTO/World Fair Trade

## Fit for Market – CZZ2230 – Multipays

### Pays concernés

Le projet cible les pays ACP (49 sont couverts) mais au moins 80 % des pays se situent dans l'Afrique subsaharienne.

### Objectifs / Composantes

Le projet vise principalement à participer à la réduction de la pauvreté, l'amélioration de la sécurité alimentaire et de la sécurité sanitaire des aliments ainsi que l'assurance d'une croissance inclusive et durable, par le renforcement du secteur des exportations agroalimentaires des pays ACP.

Son objectif spécifique est de permettre aux producteurs, organisations de producteurs, PME du secteur horticole et des pays ACP d'améliorer leur accès aux marchés locaux, régionaux et internationaux de fruits et légumes, par la mise en conformité avec les mesures SPS et les exigences croissantes de ces marchés en matière de traçabilité et de durabilité.

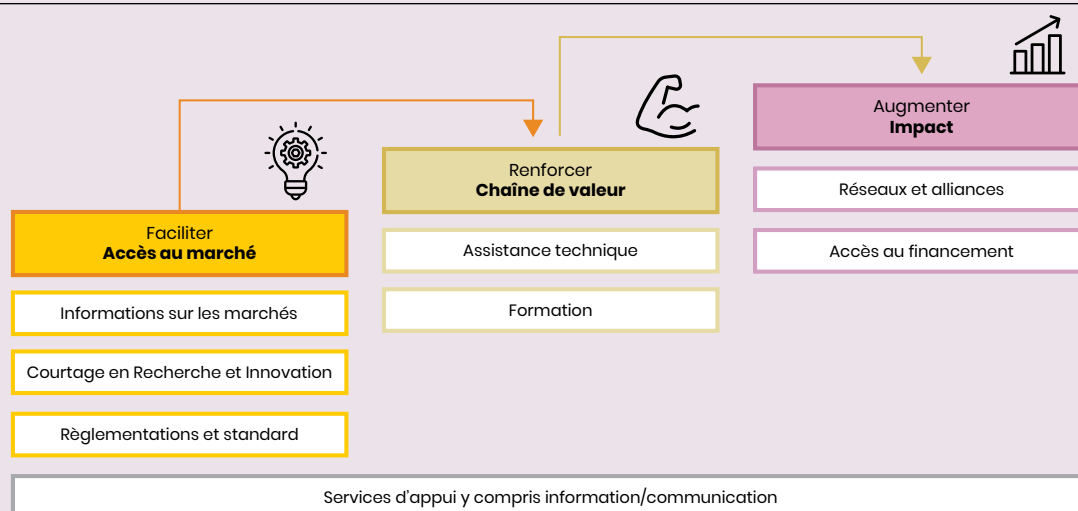
Pour atteindre ces objectifs, le projet est organisé en trois composantes :

- **Composante n°1** : « Renforcement des capacités des petits producteurs, groupements et organisations d'agriculteurs, et MPME/Micro petites et moyennes entreprises du secteur fruits et légumes » / Montant total : 14 M€ (56 %)
- **Composante n°2** : « Appui à la structuration du secteur des fruits et légumes pour améliorer l'accès aux marchés » / Montant total : 7 M€ (28 %)
- **Composante n°3** : « Renforcement des capacités des autorités compétentes en charge du contrôle » / Montant total : 2,37 M€ (9,5 %)

Les activités mises en œuvre sont à trois niveaux :

- **MACRO** : suivi des réglementations et des marchés (focus UE incluant suivi des notifications TRACES), développement d'outils/méthodologies (Exemples : E-Learning, Études de marchés, Guides de Bonnes pratiques agricoles).
- **MESO** : assistance technique au niveau de la région/pays (notamment *via* le travail avec les autorités compétentes – pour la Côte d'Ivoire : ONPV/organisation nationale de protection des végétaux – au niveau régional, par exemple *via* le Comité Sahélien Pesticides)
- **MICRO** : assistance technique (mise en conformité commerciale avec les marchés européens et internationaux, appui à l'amélioration de la production, bonnes pratiques environnementales, sociales et de gestion des entreprises, structuration de filière...) au niveau des opérateurs individuels (entreprises, expertise locale, associations professionnelles...).

Schéma 2 – type d'activités réalisées dans le cadre du programme



En Côte d'Ivoire, les activités mises en œuvre ont porté notamment sur :

- La formation du personnel des coopératives et le coaching
- L'appui au niveau institutionnel (DPVCQ) : élaboration de plans d'action quand il y a des interceptions
- L'appui et la sensibilisation aux nouvelles réglementations/standards au niveau de l'UE.

### Éléments financiers

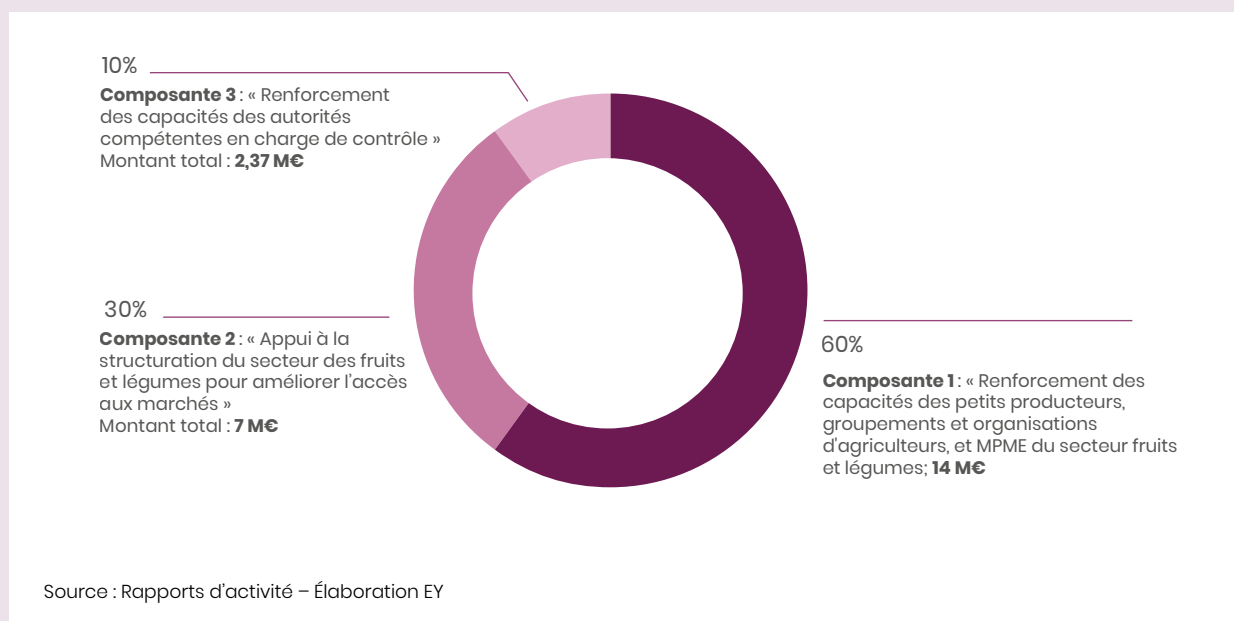
**Montant de l'aide du PRCC (engagement) :** 5 M€

**Taux de décaissement du projet :** 100 %

**État d'avancement en termes de réalisation :** achevé (SIOP)

Le budget a été réparti entre les différentes composantes du projet comme suit :

Graphique 2 – Ventilation des décaissements prévue par composante du programme Fit for Market



### Calendrier

Le projet s'est étendu sur une durée totale de trois années entre 2018 et 2021. Quelques dates clefs :

**Signature de la convention :** 03/04/2018

**Début effectif du projet :** 15/05/2016

**Dernier versement en date du SIOP :** 23/12/2020

**Date limite de versement des fonds (DLVF) prévue dans la convention :** 15/11/2021

### Parties prenantes concernées

**Maîtrise d'ouvrage :** Le Comité de Liaison Europe-Afrique-Caraïbe-Pacifique (COLEACP) est une association interprofessionnelle sans but lucratif créée en 1973. Elle possède son siège au marché de Rungis. Elle est mise en œuvre par les acteurs clés du commerce international de fruits et de légumes. L'association a pour objet la promotion du commerce horticole des pays ACP, essentiellement vers l'UE.

#### **Bénéficiaires directs :**

- **Les opérateurs ciblés** : MPME de la filière fruit et légumes, groupes/coopérative d'agriculteur, petits producteurs liés aux marchés formels
- **Les services d'appui** : consultants, organisations associations d'agriculture, associations professionnelles, centres de formation, organismes de certification, structures de soutien pour les petits producteurs telles que les ONG, les groupes de travail techniques nationaux/régionaux
- **Les autorités compétentes** en matière de services d'inspection et de contrôle, des plateformes nationales publiques privées

**En Côte d'Ivoire**, les bénéficiaires ont été notamment :

- Les coopératives et exportateurs
- Le ministère de l'Agriculture *via* la DPVCQ
- Des consultants locaux

**Bénéficiaires indirects** : acheteurs locaux et européens, consommateurs locaux et européens, communautés rurales

### **MOPSE 20 – CZZ2341 – Multipays (focus Bénin)**

#### **Pays concernés**

Le projet cible 21 pays d'Afrique subsaharienne : Afrique du Sud, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Kenya, Malawi, Mali, Niger, Nigeria, Ouganda, Sénégal, Sierra Leone, Tanzanie, Tchad, Zambie, Zimbabwe.

#### **Objectifs / Composantes**

L'objectif général du projet est d'amener 20 Organisations de promotion du commerce (OPC) à améliorer leur efficacité au service du développement commercial de leur pays en adoptant une pratique de management opérationnel efficace et conforme aux standards de qualité promus par l'ITC. Le projet vise à améliorer l'intégralité du processus de management opérationnel, depuis les objectifs stratégiques au plan d'action, KPI, suivi et évaluation.

Dans ce but, plusieurs activités étaient prévues : ateliers de formation des OPC sur différentes thématiques en lien avec l'objectif d'amélioration du management opérationnel (déclinés en groupes régionaux), des missions d'appuis techniques ciblés auprès des agences demandeuses et des ateliers de tutorat. Des séminaires étaient également prévus en fin des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> phases.

En parallèle des activités principales du MOPSE, une étude de faisabilité du dispositif « Talent Africain à l'International » (TAI) a également été menée.

#### **Éléments financiers**

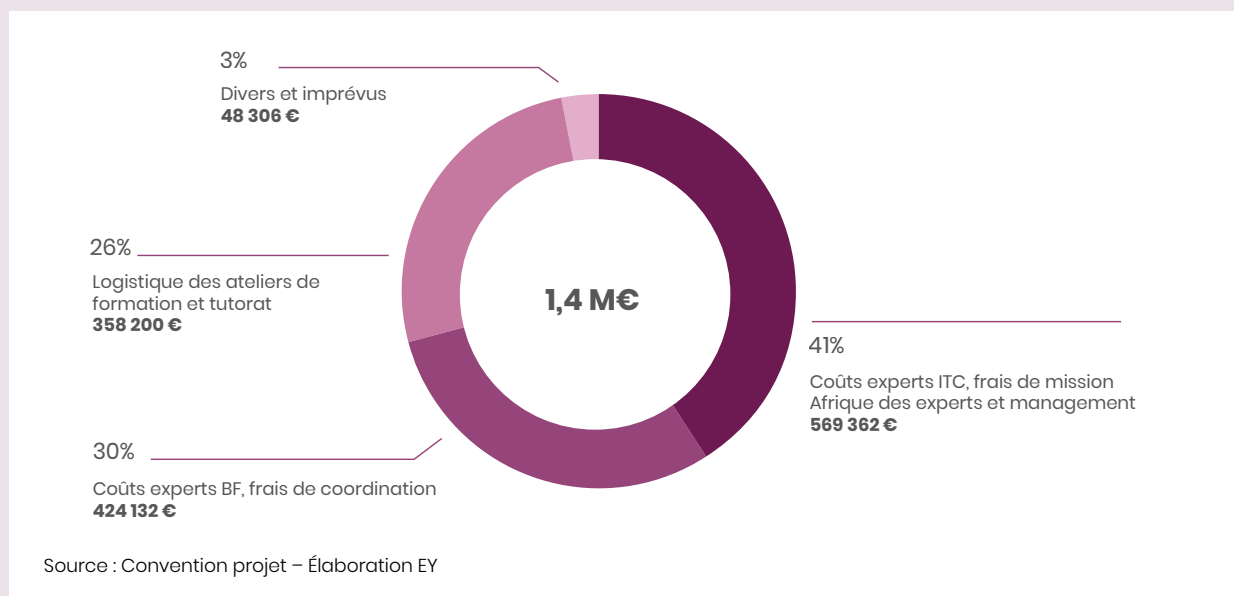
**Montant de l'aide (engagement)** : 1,4 M€

**Taux de décaissement du projet** : 100 %

**État du projet/concours (SIOP)** : Achievé/Versé avant amortissement

Le budget a été réparti comme suit :

Graphique 3 – Plan de financement



### Calendrier

Le projet s'est étendu sur une durée totale de 21 mois d'avril 2018 à décembre 2019 et le calendrier, constitué de 3 phases, a été le suivant :

- **Phase 1 (avril 2018)** : Préparation et sélection des 20 agences participantes
- **Phase 2 (mai-décembre 2018)** : Lancement et formation initiale et élaboration des plans d'action « management opérationnel » de chaque OPC participante
- **Phase 3 (janvier-décembre 2019)** : Réalisation et tutorat pour la mise en œuvre et suivi des plans d'actions de management

Quelques dates clefs :

**Année d'octroi** : 2018

**Signature de la convention** : 2018

**Dernier versement en date dans SIOP** : 09/2019

**Date limite de versement des fonds** : 2019

### Parties prenantes concernées

**Maîtrise d'ouvrage** : ITC

**Institution partenaire d'exécution** : Business France

**Bénéficiaires directs** : OPC (agences publiques ou services ministériels)

## Appui au programme Afrique Innovation – CZZ2025 – Multipays (focus Bénin)

### Pays concernés

Le projet a ciblé 5 pays d'Afrique subsaharienne : Sénégal, Niger, Bénin, Burkina Faso, Guinée. À ces pays s'ajoute la France (incubateur Incub'Innov, Bondy)

### Objectifs / Composantes

Initié par l'association Bondy Innovation, le Programme Afrique Innovation (PAI) est un programme multipays d'appui à la mise en place de Structures d'accompagnement à l'Entrepreneuriat Innovant (SAEI) de projets innovants qui vise le renforcement de capacités de ces dernières. Ces structures incubent des *start ups* innovantes agissant en Afrique ou avec l'Afrique. Ce programme est mis en œuvre dans le cadre d'un consortium composé de l'AFD, l'OIF, l'IRD, d'AfricaFrance, d'Orange et d'incubateurs.

L'objectif global de ce projet est de promouvoir des appuis financiers et non financiers performants à la création d'entreprises innovantes (technologiquement et/ou socialement) en Afrique de l'Ouest.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Permettre aux incubateurs cibles d'être collectivement plus attractifs, visibles et efficaces par la mise en réseau, la création d'outils d'accompagnement et d'incubation accessibles à distance et l'échange de savoir-faire. Activités mises en œuvre : formations sur diverses thématiques
- Constituer *via* le site web une vitrine de l'innovation en Afrique et un outil de plaidoyer en faveur du secteur de l'innovation
- Conduire un dispositif pilote de financement de l'amorçage de ces *start ups* par l'octroi de prêts d'honneur (avances remboursables à l'entrepreneur afin qu'il puisse renforcer les fonds propres de son entreprise sans impact sur le capital de cette dernière afin de faire levier sur d'autres financements)

Pour atteindre ces objectifs, le projet a été construit autour de 3 composantes :

- Renforcement des compétences d'incubation des membres et développement d'un centre de ressources en ligne
- Définition et mise en place de dispositifs locaux de financement de l'amorçage (avances renouvelables)
- Mise en œuvre d'activités de communication pour essayer les outils du PAI et contribution à la pérennisation des services offerts

Au cours de la mise en œuvre du projet, 6 incubateurs ont constitué les bêta-testeurs de ce dispositif de prêt d'honneur. Le processus d'octroi et exécution de ce dernier se déploie selon les étapes suivantes :

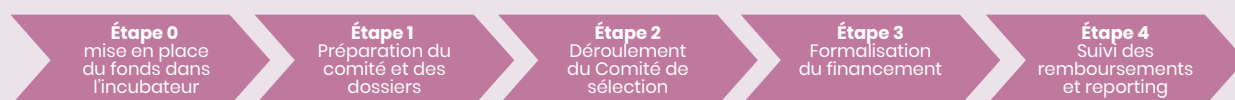
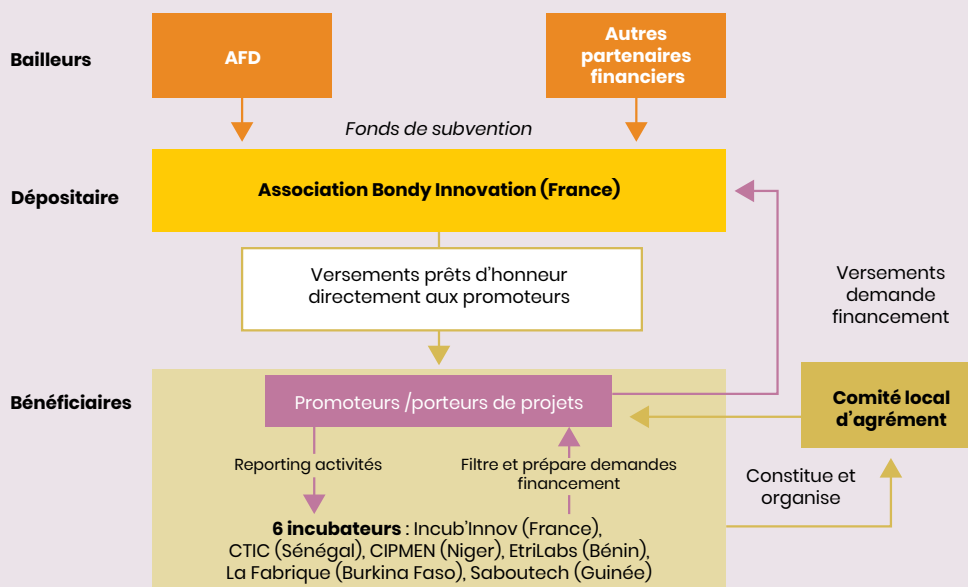


Schéma 3 – Schéma simplifié du mécanisme de fonctionnement du dispositif Afric'innov



Sources : Revue documentaire – Élaboration EY

## Éléments financiers

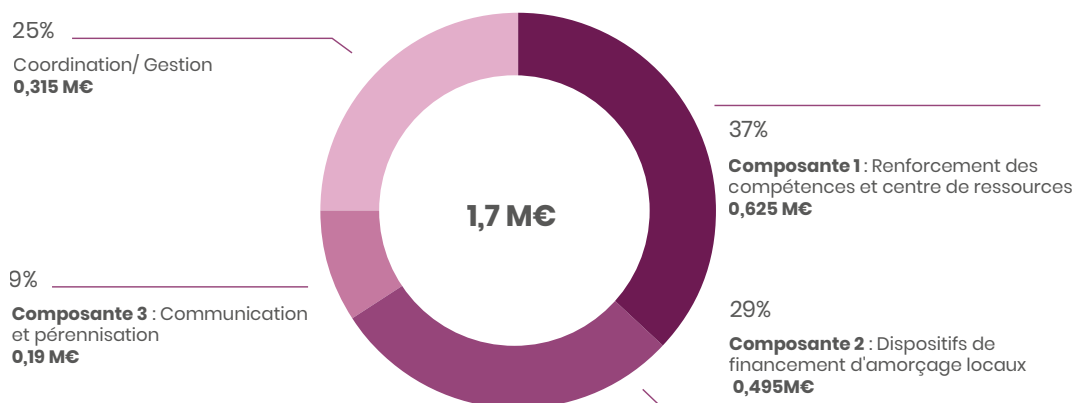
**Montant de l'aide (engagement) :** 1,7 M€

**Taux de décaissement du projet :** 100%

**État du projet/concours (SIOP) :** Achievé/Versé avant amortissement

Le budget a été réparti comme suit :

Graphique 4 – Plan de financement



Source : Convention projet – Élaboration EY

## Calendrier

La première phase du Programme Afrique Innovation s'est étendue d'octobre 2016 à octobre 2019.

Quelques dates clefs :

**Année d'octroi** : 2015

**Signature de la convention** : 2016

**Dernier versement en date dans SIOP** : 2019

**Date limite de versement des fonds** : 2019

## Parties prenantes concernées

**Maîtrise d'ouvrage** : Association Bondy Innovation, *via* son incubateur Bond'Innov

**Bénéficiaires directs** : incubateurs africains, 2 identifiés au démarrage (Sénégal/Niger) et 3 autres pendant la mise en œuvre. Bénéficiaires finaux : porteurs de projets / entrepreneurs.

## Appui au secteur rizicole – CKH1077 – Cambodge

### Pays concernés

Cambodge

### Objectifs / Composantes

Le projet visait à soutenir la structuration de la filière riz cambodgienne et à créer les conditions d'une amélioration durable de la compétitivité de l'ensemble de ses acteurs, au premier rang desquels les producteurs, afin de leur faciliter l'accès aux marchés, en particulier à l'exportation en favorisant les productions à forte valeur ajoutée.

Le projet a ainsi été structuré autour de quatre composantes et objectifs spécifiques :

- **Composante n°1 : « La structuration de la filière Riz »**, à travers l'appui à la gouvernance de la filière, le soutien à la création d'une association représentative nationale unique, matérialisée aujourd'hui par la Fédération Cambodgienne du Riz, et le soutien à la création et au fonctionnement des fédérations locales de producteurs ou des premiers groupements locaux de coopératives au Cambodge ;
- **Composante n°2 : « L'appui aux démarches qualité »**, à travers le développement de la marque « Malys Angkor », pour différencier le riz cambodgien, contribuer à sa promotion et générer de la valeur ajoutée ;
- **Composante n°3 : « L'implication des Organisations Paysannes »** comme acteurs commerciaux au sein de la filière, *via* le développement de pratiques d'agriculture contractuelle ou *via* d'autres modèles économiques ;
- **Composante n°4 : « L'accompagnement de la réforme de la Banque de développement rurale »**, afin de développer de nouveaux moyens de financement plus accessibles et adaptés aux besoins à court-terme des rizières et des producteurs.

### Éléments financiers

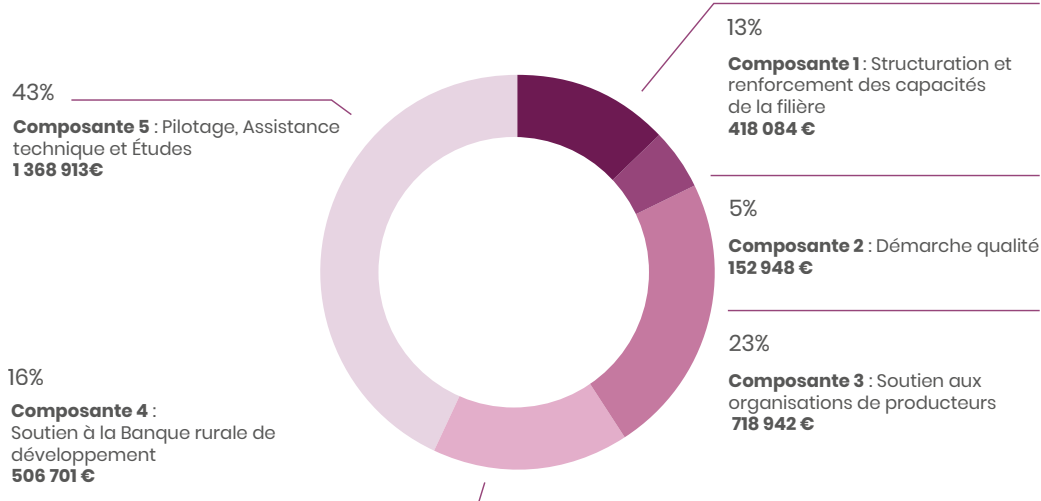
**Montant du budget prévisionnel initial** : 3,5 M€ de subventions, dont 1,1 M€ de PRCC

**Taux de décaissement en fin de projet au 31/12/2017** : 90,4 % (334.411,43 €)

**État d'avancement en termes de réalisation** : clôturé

Le budget a été réparti entre les différentes composantes du projet comme suit :

Graphique 5 – Ventilation des décaissements par composante du projet PRCC. Soutien à la commercialisation du riz cambodgien (Situation à la clôture du projet, décembre 2017)



Source : Rapport financier final, décembre 2017

## Calendrier

Le projet a été mis en œuvre de février 2012 à décembre 2017.

Quelques dates clefs :

**Date d'octroi** : décembre 2011

**Signature de la convention** : février 2012

**Début de l'assistance technique** : janvier 2013

**DLVF prévue dans la convention** : décembre 2015, étendu à décembre 2017

## Parties prenantes concernées

**Maîtrise d'ouvrage** : *Supreme National Economic Council (SNEC)*

**Assistance technique (Coordination)** : Consortium NIRAS-IRAM

**Bénéficiaires directs** :

- **Composante 1** : Associations représentatives des producteurs/riziers/exportateurs ; Fédération cambodgienne du riz
- **Composante 2** : Groupements et coopératives de producteurs
- **Composante 3** : Groupements et coopératives de producteurs
- **Composante 4** : Banque rurale de développement (aujourd'hui Banque agricole et rurale de développement)

**Bénéficiaires indirects** : producteurs, riziers, entreprises exportatrices de riz

**Autres partenaires** : ministère cambodgien de l'Agriculture, des Forêt et de la Pêche

## Renforcement de capacités des acteurs du tourisme – CKH1126 – Cambodge

### Pays concernés

Cambodge

### Objectifs / Composantes

Le projet soutenu par le PRCC n'est qu'un volet d'un programme plus large de l'AFD visant à renforcer la compétitivité du secteur du tourisme au Cambodge, à travers :

- Le financement sur prêt souverain (11 M€) de la création d'une école de formation aux métiers du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration avec un site à Phnom Penh et un site à Sihanoukville ;
- Le soutien sur subvention, *via* le PRCC (1,5 M€), au renforcement des capacités de dialogue et de partenariat des acteurs publics et privés du secteur du tourisme, en vue de leur permettre de contribuer efficacement à la gouvernance de l'école et du secteur, ainsi qu'à la mise en œuvre de la stratégie de développement touristique au Cambodge.

Le soutien du PRCC est organisé en trois composantes :

- **Composante n°1 : « La structuration du secteur privé »**, *via* l'élaboration du premier Code of Conduct pour les associations représentatives, et la mise en œuvre de formations communes avec le ministère du Tourisme sur des domaines d'expertise liées au tourisme (marketing, promotion, connaissance des marchés) et plus larges de management (TIC, management de projets).
- **Composante n°2 : « Le soutien au secteur public »**, à travers principalement une assistance technique (2 consultants) pendant deux ans (avril 2018 – avril 2022) auprès de la cellule de pilotage du programme au ministère du Tourisme. Cette assistance s'accompagne des mêmes actions de formations qu'au secteur privé pour faire monter en compétence les services du ministère.
  - > *In fine*, l'objectif initialement affiché du volet PRCC était d'aider à la réussite du projet de création d'écoles en formation, en aidant à la professionnalisation de l'équipe chargée de son pilotage, et en créant les conditions d'un dialogue social avec le secteur privé, afin de pouvoir l'impliquer dans la gouvernance des écoles.
- **Composante n°3 : « La conduite d'études et de projets pilotes sur les grands enjeux du secteur »**. Cette composante a permis le financement et le lancement de :
  - > **3 études (finalisées)** sur :
    - L'impact socio-économique du tourisme chinois sur l'industrie touristique cambodgienne,
    - L'analyse des chaînes de valeur, en vue d'identifier les domaines dans lesquels le secteur touristique dépend fortement de produits importés et les moyens de renforcer l'utilisation des produits locaux,
    - L'inventaire des ressources touristiques du Cambodge (ressources naturelles, historiques, culturelles, etc.) et développement d'une plateforme numérique compilant les données et photos de l'inventaire :
  - > **Des actions de marketing et de promotion (en cours)** : production de vidéos *Taste of Cambodia* ; lancement en septembre 2022 d'une campagne de promotion sur les marchés anglais, scandinaves et français ; participation et organisation de roadshows, visites de médias spécialisés, événements (Smart Tourism),
  - > **Des projets pilotes (en cours de lancement)** : élaboration d'un plan type de développement touristique urbain au niveau d'un quartier de Phnom Penh

### Éléments financiers

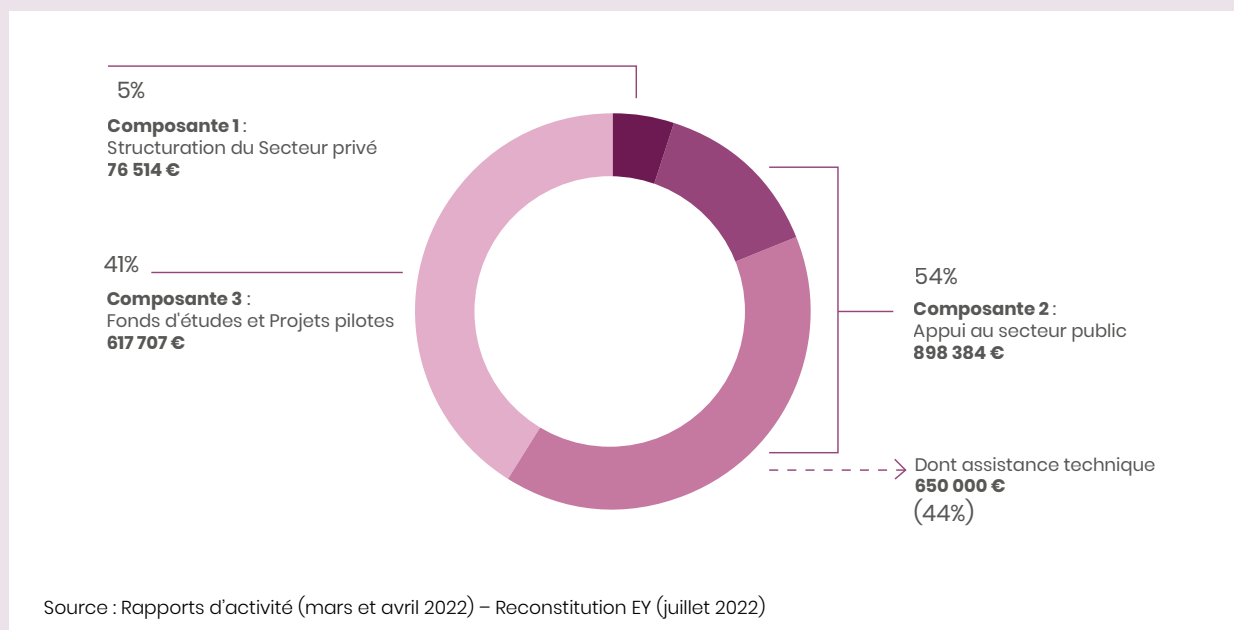
**Montant du projet** : 1,5 M€

**Taux de décaissement du projet au 17/03/2022** : 65,57 % (983 529,40 €)

**État d'avancement en termes de réalisation** : en cours (Note : l'assistance technique a pris fin en avril 2022)

Le budget a été réparti entre les différentes composantes du projet comme suit :

Graphique 6 – Ventilation du budget prévisionnel final par composante du projet PRCC Tourisme au Cambodge, avril 2022.



### Calendrier

Toujours en cours, le projet s'étend maintenant sur une période de 7 ans, depuis la signature de la convention en 2015 (pour une décision d'octroi deux ans auparavant). Le soutien du PRCC a été étendu d'un an pour une clôture fixée par l'AFD au 31 décembre 2022.

Quelques dates clefs :

**Date d'octroi** : décembre 2013 (composante PRCC)

**Signature de la convention** : juin 2015

**Début de l'assistance technique/Date de démarrage effective du projet** : avril 2018

**Premier versement** : décembre 2018

**Fin de l'assistance technique** : avril 2022

**DLVF prévue dans la convention** : mai 2021

### Parties prenantes concernées

**Maîtrise d'ouvrage et principal bénéficiaire direct** : le ministère du Tourisme

**Autres bénéficiaires directs** :

- Les organisations représentatives du secteur du tourisme : associations professionnelles, Fédération cambodgienne du tourisme

**Bénéficiaires indirects** :

- Les entreprises du secteur du tourisme (hôtellerie ; restauration ; voyagistes ; activités touristiques, de loisirs et culturelles) ;
- L'école de formation professionnelle aux métiers du tourisme (en cours de création).

**Autres partenaires** : aucun







**Agence française  
de développement**  
5, rue Roland Barthes  
75012 Paris | France  
[www.afd.fr](http://www.afd.fr)

Direction Innovation,  
Stratégie et Recherche (ISR).  
Département Évaluation  
et Apprentissage (EVA).

Les Éditions Agence française de développement (AFD) publient des travaux d'évaluation et de recherche sur le développement durable. Réalisées avec de nombreux partenaires du Nord et du Sud, ces études contribuent à l'analyse des défis auxquels la planète est confrontée, afin de mieux comprendre, prévoir et agir, en faveur des Objectifs de développement durable (ODD). Avec un catalogue de plus de 1000 titres, et 80 nouvelles œuvres publiées en moyenne chaque année, les Éditions Agence française de développement favorisent la diffusion des savoirs et des expertises, à travers leurs collections propres et des partenariats phares. Retrouvez-les toutes en libre accès sur [editions.afd.fr](http://editions.afd.fr). Pour un monde en commun.

**Directeur de la publication** Rémy Rioux

**Directeur de la rédaction** Jean-Claude Pires

**Création graphique** MeMo, Juliegilles, D. Cazeils

**Conception et réalisation** edeo-design.com

**Dépôt légal** 1<sup>er</sup> trimestre 2026

**ISSN** 2425-7087

Imprimé par le service de reprographie de l'AFD

Pour consulter les autres publications de la  
collection ExPost :  
[www.afd.fr/fr/collection/evaluations-ex-post](http://www.afd.fr/fr/collection/evaluations-ex-post)

**Crédits et autorisations**

License Creative Commons

Attribution – Pas de commercialisation

– Pas de modification

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

