



## TERMES DE REFERENCE

**ETUDE DE FAISABILITE POUR L'ANALYSE DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL AU  
GHANA ET LA STRUCTURATION D'UN PROJET D'APPUI A L'ENTREPRENEURIAT FEMININ**

**FEASIBILITY STUDY FOR THE ANALYSIS OF THE ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM IN GHANA  
AND THE DESIGN OF A PROJECT TO SUPPORT WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP**

**Référence :  
SYP-2025-0096**

***Paris – Avril 2025***

## Table des matières

<b>Contexte du projet</b> .....	<b>3</b>
<b>L'AFD et le Ghana</b> .....	<b>4</b>
<b>Stratégie Lien Social de l'AFD : égalité de genre &amp; inclusion sociale</b> .....	4
<b>Contexte AFD au Ghana</b> .....	5
<b>Instruction du projet CGN1236</b> .....	6
<b>L'entrepreneuriat des femmes au Ghana</b> .....	<b>6</b>
<b>Emploi et MPME</b> .....	6
<b>L'accès des femmes à l'emploi et à la création de MPME</b> .....	7
<b>L'écosystème entrepreneurial public-privé</b> .....	7
<b>Objet du marché</b> .....	<b>11</b>
<b>Prestation attendue</b> .....	<b>12</b>
Détail de la prestation attendue .....	12
Partie 1 <b>(Tranche Ferme)</b> – Réalisation d'un diagnostic genre approfondi sur l'écosystème entrepreneurial public-privé (analyse de l'offre et de la demande). .....	15
1.1. Fournir une analyse préliminaire de contexte des enjeux de genre, et d'inclusion dans le contexte national et plus particulièrement en lien avec le secteur de l'entrepreneuriat.....	15
1.2. Réaliser un diagnostic genre approfondi sur l'écosystème entrepreneurial public-privé (analyse de l'offre et de la demande) intégrant les enjeux d'inclusion sociale.....	16
Partie 2 <b>(Tranche optionnelle)</b> – Proposition de structuration du projet d'appui aux femmes entrepreneures .....	20
<b>Méthodologie attendue</b> .....	22
Points d'attention spécifiques.....	23
Durée estimée de la prestation et étapes intermédiaires .....	25
Livrables attendus .....	26
Compétences attendues des consultant(e)s .....	26
<b>Validation des livrables par l'AFD</b> .....	<b>27</b>
Processus de validation des livrables .....	27
Critères de validation des livrables.....	27
<b>Contraintes imposées par l'AFD</b> .....	<b>28</b>
Usage de la langue anglaise .....	28
Déplacements des consultant(e)s .....	28

<b>Moyens mis à disposition du/de la consultant(e) .....</b>	<b>28</b>
<b>Planning prévisionnel de la prestation .....</b>	<b>28</b>

## Contexte du projet

Le Ghana a connu une forte croissance économique ces 20 dernières années, accompagnée d'une réduction significative de la pauvreté, divisée par plus de deux entre 1992 et 2013. Le pays fait toutefois face à une montée des inégalités, freinant la réduction de la pauvreté et menaçant la stabilité sociale. La croissance profite davantage aux plus riches, avec des disparités marquées par régions, notamment entre le nord et le sud.<sup>1</sup>

L'Indice de Développement Humain (IDH) du pays pour 2019 était de 0,611, ce qui le place dans la catégorie du développement humain moyen, avec un classement de 138e sur 189 pays. L'Indice d'Inégalité de Genre, avec une valeur de 0,538, classe également le pays à la 138e place sur 189. En 2020, 45,6 % de la population ghanéenne était considérée comme multidimensionnellement pauvre, constituant une menace pour les progrès nationaux vers la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD).<sup>2</sup>

Le Ghana est depuis longtemps l'un des pays les plus pacifiques du continent africain (Institute for Economics and Peace, 2022). Des institutions gouvernementales solides, une tradition de d'alternance pacifique du pouvoir, une société civile dynamique et une forte croissance économique sont des facteurs clés contribuant à cette paix. Cependant, certains facteurs de conflit persistent, tels que les tensions entre agriculteurs et éleveurs, les luttes de pouvoir entre chefs coutumiers, les conflits fonciers, ainsi que l'exclusion politique et économique des jeunes, notamment à travers la migration et la concurrence pour les ressources, qui peuvent mener à des conflits<sup>3</sup>.

Le Ghana est à l'avant-garde de la promotion de l'égalité des genres en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale. Le pays a renforcé les droits juridiques des femmes ainsi que leurs opportunités sur le marché du travail, ce qui a conduit à une participation plus élevée des femmes par rapport aux autres pays d'Afrique subsaharienne. Toutefois, cette tendance positive ne s'est pas traduite par de meilleures opportunités économiques pour toutes les femmes. Les progrès en matière de développement humain ne se sont pas transformés en une amélioration des revenus, de l'accès aux actifs et de la prise de décision.

Les femmes sont plus vulnérables sur le marché du travail, leur emploi étant souvent précaire : 77 % des femmes occupent des emplois vulnérables contre 58 % des hommes. De plus, les femmes rurales sont principalement des travailleuses indépendantes et gagnent moins en raison de l'informalité de leur travail. Souvent, les femmes choisissent l'auto-emploi pour concilier la génération de revenus avec la garde des enfants et d'autres tâches domestiques, ce qui les empêche d'accéder au secteur formel et aux emplois mieux rémunérés qui pourraient améliorer leurs conditions de vie.

En plus des obstacles qui cantonnent les femmes à des emplois faiblement rémunérés, principalement dans le secteur agricole informel, la grande majorité des entreprises détenues par des femmes manquent d'accès aux ressources essentielles pour améliorer leur productivité et accroître leurs revenus.

Un accès limité à la terre et à d'autres actifs productifs aggrave l'exclusion financière des femmes, car elles ne peuvent pas utiliser de biens comme garantie pour obtenir des financements. Bien que la loi protège les droits de propriété des femmes, les normes sociales restrictives limitent leur droit à posséder et utiliser ces biens.

De nombreuses disparités persistent, en particulier pour les femmes et les filles des zones rurales, qui ont un accès plus limité à l'éducation et aux services de santé par rapport à leurs homologues urbaines. Les filles vivant en milieu rural sont en retard en matière de fréquentation scolaire, de performance et de réussite tant au niveau primaire que secondaire. Elles sont

<sup>1</sup> <https://www.oxfam.org/fr/node/7547>

<sup>2</sup> [Biru Muda dan Oranye Modern Laporan Keuangan Tahunan \(1080 x 1080 px\) \(1080 x 1920 px\)](#)

<sup>3</sup> Cf. [Climate Change and Conflict in Ghana - Ghana | ReliefWeb](#)

également plus exposées aux barrières socio-culturelles, notamment les grossesses précoces, le mariage des enfants et la répartition inégale des tâches domestiques.

La violence basée sur le genre reste élevée au Ghana. Les formes les plus courantes de violence domestique signalées par les femmes sont la violence économique (13 %), la violence sociale (12 %), la violence psychologique (9 %), la violence physique (6 %) et la violence sexuelle (3 %). De plus, les femmes et les filles en situation de handicap sont deux fois plus susceptibles d'avoir subi des violences sexuelles ou physiques. Elles sont également plus susceptibles d'être physiquement dépendantes de leur partenaire intime, d'être plus pauvres, d'avoir un niveau d'éducation plus faible et d'être perçues comme plus vulnérables par leur partenaire.

Les normes sociales sont un moteur de ces inégalités de genre. Elles constituent un ensemble de règles informelles qui influencent les attitudes, les comportements et les rôles des femmes et des hommes dans la société. Ces normes continuent de limiter l'accès des femmes ghanéennes aux opportunités et leur capacité à en tirer parti au même niveau que les hommes et les garçons, les excluant davantage de l'autonomisation sociale et économique.

Alors que ces normes de genre persistent et entravent l'accès des femmes aux opportunités tout au long de leur vie, des chocs comme le changement climatique, la COVID-19 et la forte inflation posent de nouveaux défis et accentuent les inégalités entre les sexes dans tous les secteurs. Cela est particulièrement vrai dans les zones rurales et dans le nord du pays, où les femmes sont plus susceptibles d'être multidimensionnellement pauvres.

## L'AFD et le Ghana

### Stratégie Lien Social de l'AFD : égalité de genre & inclusion sociale

Au cœur de l'Agenda 2030 sur le développement durable, **le genre, les droits des femmes et leur autonomisation constituent des priorités de l'AFD**. L'AFD porte ainsi une vision ambitieuse pour contribuer à la réalisation de l'Objectif de développement durable (ODD) n°5 : « Atteindre l'égalité des genres et autonomiser toutes les femmes et les filles » ; ainsi qu'à sa prise en compte au sein des autres ODD. Elle promeut une approche fondée sur les droits des femmes et des filles et la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.

La **stratégie 2025-2030 du groupe AFD** s'articule autour de 3 priorités d'investissement solidaire et durable : « planète, lien social, institutions, citoyens et démocratie, pour concilier développement humain et protection de la planète ». La « promotion de l'égalité de genre avec une approche féministe transformatrice » constitue l'un des deux objectifs de la priorité Lien social, en complément de l'objectif de réduction des inégalités multidimensionnelles et la promotion de l'inclusion.

Avec sa feuille de route « Lien Social », le Groupe affirme son engagement en faveur du développement de sociétés plus égalitaires et inclusives. Cet engagement se traduit dans l'ensemble de ses opérations et s'articule autour de deux objectifs transversaux : (i) la réduction des inégalités multidimensionnelles et la promotion de l'inclusion, et (ii) la promotion de l'égalité de genre à travers une approche féministe transformatrice.

Pour renforcer son action en matière de réduction des inégalités, le Groupe souhaite intensifier progressivement ses efforts en finançant des politiques publiques visant à favoriser l'inclusion et à réduire les disparités sociales et économiques. Une attention particulière est portée aux territoires vulnérables, notamment ceux confrontés à des défis économiques, climatiques ou exposés aux crises et aux conflits violents.

En cohérence avec son engagement à être un Groupe féministe, le groupe AFD affirme une double ambition :

- L'intégration transversale du genre dans tous les secteurs d'interventions dans la continuité des efforts entrepris depuis une dizaine d'années ;

- Un engagement renforcé en faveur de l'émancipation des femmes à travers l'accompagnement de projets dont l'objectif principal est la réduction des inégalités de genre.

Le groupe AFD se donne pour objectif de **promouvoir les trois types d'autonomie en faveur de l'empowerment des femmes et des filles** :

- La promotion de l'autonomie physique et du droit des femmes et des filles à disposer de leur corps ;
- La promotion de l'autonomie économique, dont les enjeux se matérialisent à toutes les étapes de la vie des femmes et des filles (éducation, vie professionnelle, retraite, etc.) ;
- La promotion de l'autonomie politique et décisionnelle rassemble toute forme de participation et d'engagement politique, civique, social, culturel, associatif, syndical, médiatique ou sportif mais également la promotion de l'accès à la justice.

Dans ses opérations, **l'AFD investit dans les sujets permettant une approche transformationnelle des inégalités de genre intégrée à tous les secteurs du groupe AFD**. Ces priorités incluent une attention particulière à l'autonomisation économique, la santé et l'éducation, aux droits fondamentaux, y compris les droits sexuels et reproductifs, à la lutte contre les violences basées sur le genre et les discriminations, aux liens entre le genre et le changement climatique et à la participation des femmes au processus de l'Agenda pour les femmes, la paix et la sécurité dans les zones de crise et post-crise.

Cette approche vise à questionner les relations de pouvoir entre les hommes et les femmes, en vue d'un changement positif ou des paradigmes à l'origine de discriminations et d'inégalités. Pour cela, elle questionne les normes de genre qui désavantagent les femmes et les filles et accompagne le changement dans les comportements sociaux. L'approche prend en compte les contextes historiques et culturels, en évitant l'imposition d'un modèle extérieur, grâce à un travail de co-construction avec les acteurs locaux, respectant les spécificités locales en promouvant les droits universels.

L'AFD a pour objectif de contribuer à l'atteinte des objectifs genre de l'APD française fixés dans la loi du 4 août 2021 (75 % de l'APD marquée CAD 1 ou CAD 2 en 2025) ; et de se rapprocher des engagements pris par l'Union Européenne dans le cadre de son Gender Action Plan (GAP) III, qui vise l'atteinte de 85 % des actions extérieures marquées CAD 1 ou CAD 2 à horizon 2025, et ainsi de faciliter la mobilisation de fonds délégués.

## Contexte AFD au Ghana

L'AFD est présente au Ghana depuis 1985 et fête en 2025 les 40 ans de son implantation, le pays étant le premier anglophone à accueillir une représentation de l'agence. Historiquement, ses engagements ont principalement concerné le secteur énergétique, le développement rural et agricole, le développement urbain et, plus largement, le financement d'infrastructures et de projets verts via le soutien aux banques publiques.

Actuellement, l'intervention de l'AFD se concentre principalement sur les prêts en intermédiation financière ou directement auprès des entreprises publiques sans garantie de l'État, les subventions (principalement en cofinancement ou en délégation de fonds de l'Union européenne), les outils de financement de PROPARCO et l'assistance technique. En raison de l'endettement du Ghana, les prêts souverains avec garantie de l'État sont suspendus depuis décembre 2022.

Au 31/12/2024, le portefeuille en cours d'exécution de l'AFD au Ghana comprenait 19 projets, représentant un encours de 238 millions d'euros, principalement dans les secteurs du développement urbain et rural. Dans une période marquée par des défis économiques, l'AFD a fait de l'appui économique une priorité, notamment à travers l'accompagnement des entreprises publiques et le financement d'infrastructures et de projets verts, tels que le soutien au Fonds d'investissement du Ghana.

En complément, l'AFD soutient également le développement des Industries Culturelles et Créatives (ICC), un domaine clé pour favoriser l'inclusion sociale, l'innovation et la création d'emplois, notamment pour la jeunesse. Ces initiatives visent à promouvoir l'entrepreneuriat culturel, en particulier féminin, et à renforcer les capacités des acteurs locaux.

### Instruction du projet CGN1236

Il est prévu au titre du plan d'affaire 2025 de l'AFD l'instruction d'un projet codé CGN1236 d'appui à l'entrepreneuriat féminin, en subvention, dont le montant maximum est de 8M€.

Le soutien à des MPME (Micros Petites Moyennes Entreprises) portées par des femmes apparaît comme une solution pour améliorer la résilience du tissu économique ghanéen, créer des emplois durables et assurer une meilleure inclusion socio-économique des populations les plus défavorisées.

**Ce projet a pour finalité centrale de contribuer à l'autonomisation économique des femmes à travers :**

- i) **l'appui au développement des MPME portées par des femmes** avec l'ambition d'adopter une approche holistique et inclusive dans la réponse apportée à leurs besoins spécifiques en matière de services financiers et non-financiers ;
- ii) **et l'accompagnement des acteurs de l'écosystème public-privé entrepreneurial sur les enjeux de genre et d'inclusion sociale** ; afin de contribuer à la construction d'une offre plus adaptée et d'un environnement favorable au développement des initiatives entrepreneuriales portées par des femmes sur le long terme.

Le projet s'appuiera sur des synergies fortes avec les dispositifs existants identifiés dans le cadre de l'étude.

### L'entrepreneuriat des femmes au Ghana

#### Emploi et MPME

**Au Ghana, les MPME dominent le tissu économique.** Elles représentent 92% des entreprises enregistrées, emploient plus de 80% de la force de travail et génèrent 70% du PIB.

**L'économie ghanéenne se caractérise ainsi par la prévalence des micros, petites et moyennes entreprises et par un taux d'informalité important** (75% de la main d'œuvre travaille dans le secteur informel <sup>4</sup>) notamment dans des secteurs comme l'agriculture, l'agroalimentaire et les services<sup>5</sup>.

Par ailleurs, le pays bénéficie **d'un environnement des affaires en émergence et dynamique**, expliquant la baisse importante du chômage au cours des 25 dernières années. En 2000, le chômage se hissait à 10,5%, en 2015 à 6,8% et en 2023, il était de 3,6%<sup>6</sup>. En effet, le Ghana se place comme un hub majeur du continent et comme l'un des écosystèmes les plus robustes pour le développement des startups en Afrique (après l'Egypte, le Kenya, le Nigéria et l'Afrique du Sud).

Cependant, **de nombreux obstacles entravent le développement des MPME**, parmi lesquels :

- Des données inadéquates et incomplètes sur les MPME
- Un accès limité au crédit et au financement
- Un accès limité aux équipements et aux technologies, pour l'innovation

<sup>4</sup> Actualités économiques Nigéria, Ghana, *tresor.economie*, Juillet 2024

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2024/07/22/actualites-economiques-nigeria-ghana-semaine-du-22-juillet-2024>

<sup>5</sup> The experiences of female-led micro, small and medium enterprises in ghana, Participatory Development Associates, Ewoenam Afenyo-Agbe, Alexander Afram, Raymond Hodor, Lucy Ofori-Davis, Clement Sefa-Nyarko, Wen Chen, and Georg, September 2021, <https://ddrn.dk/wp-content/uploads/2021/11/Female-Led-MSMEs-Main-report-1.pdf>

<sup>6</sup> Trading Economics, <https://tradingeconomics.com/ghana/unemployment-rate>

- Des compétences managériales et entrepreneuriales insuffisantes
- Des contraintes légales et de réglementation
- Un accès limité aux informations sur le marché

### L'accès des femmes à l'emploi et à la création de MPME

**Au Ghana, 37,9% des entreprises étaient dirigées par des femmes en 2019<sup>7</sup>.** Cependant, 80% d'entre elles restent au stade micro et opèrent dans le secteur informel.

**Voici les principaux obstacles** rencontrés par les entreprises dirigées par des femmes et qui expliquent leur petite taille et leur appartenance au secteur informel :

- (i) **L'accès limité au financement** qui ne suffit pas à couvrir les besoins de ces entreprises (Banque Mondiale) ;
- (ii) **L'accès limité aux réseaux entrepreneuriaux** qui les excluent des circuits d'incitations à l'entrepreneuriat mis en place par l'Etat et le secteur privé (Banque Mondiale) ;
- (iii) **Les stéréotypes de genre** limitent le développement des entreprises dirigées par les femmes. Par exemple, les femmes entrepreneures réduisent leurs investissements pour que leur mari conserve son statut de premier pourvoyeur du foyer ;
- (iv) **Les manquements en termes d'éducation financière<sup>8</sup>, de compétences techniques, de gestion, et relationnelles** des entrepreneures ghanéennes par rapport à leurs homologues masculins.

**Durant le Covid 19 par exemple, les entreprises dirigées par les femmes sont celles qui ont été touchées le plus durement et qui ont mis plus de temps à se remettre des conséquences de la crise, révélant leur vulnérabilité aux chocs<sup>9</sup>.**

Cela s'explique par l'appartenance de la majorité des entreprises dirigées par des femmes au secteur informel, les rendant structurellement plus fragiles, par le fait qu'elles ne possédaient ni d'assurances ou de coussins d'amortissement, ni de plan de gestion de crise, et par les contraintes socio-économiques rencontrées par les femmes.

De plus, la plupart des MPME informelles n'ont pas bénéficié des programmes post-pandémie de soutien aux entreprises mis en place par l'Etat, car elles ne respectaient pas les critères requis (preuve de l'enregistrement de l'entreprise, association avec des groupes de distribution identifiables, possession d'un numéro d'identification fiscale). Or, 80% des entreprises dirigées par des femmes sont informelles. Ainsi, la majorité des femmes entrepreneures ont dû demander le soutien de leur famille, de leurs amis et de leur réseau informel pour faire face à la crise.

### L'écosystème entrepreneurial public-privé

L'écosystème entrepreneurial public-privé ghanéen se compose du niveau institutionnel, du secteur financier, des sociétés d'appui à l'entrepreneuriat, des organisations de la société civile et professionnelle, ainsi que des fondations et bailleurs internationaux.

<sup>7</sup> MasterCard Index of Women Entrepreneurs (2019),

<https://www.mastercard.com/news/media/yxfpewni/mastercard-index-of-women-entrepreneurs-2019.pdf>

<sup>8</sup> Gender and financial literacy in Ghana, African Journal of Economic and Management Studies, Emmanuel Sarpong-Kumankoma, Sayeed Ab-Bakar, Felix Narteh Akplehey, January 2023.

<sup>9</sup> Navigating the covid-19 pandemic: the experiences of female-led micro, small and medium enterprises in Ghana, Ewoenam Afenyo-Agbe, Alexander Afram, Raymond Hodor, Lucy Ofori-Davis, Clement Sefa-Nyarko, Wen Chen, and Georgia Plank September 2021

- **Au niveau institutionnel**

Depuis 2020, l'État ghanéen appuie son action en faveur de l'entrepreneuriat sur le [National Entrepreneurship & Innovation Programme \(NEIP\)](#), dont l'objectif est d'offrir un soutien national structuré aux startups et aux micro, petites et moyennes entreprises.

Initialement lancé en 2014 sous le nom de Youth Enterprise Support (YES) par l'administration du National Democratic Congress (NDC), ce programme visait principalement à fournir des ressources et des opportunités aux jeunes entrepreneurs. Il a ensuite été rebaptisé et élargi par le New Patriotic Party (NPP), intégrant un accompagnement technique et consultatif pour les startups et les petites entreprises, ainsi qu'un volet renforcé de formation et d'incubation. La nomination, fin janvier, d'un nouveau CEO par le NDC, de retour au pouvoir, semble traduire une volonté de continuer à faire du NEIP un levier stratégique pour le développement entrepreneurial au Ghana.

Par ailleurs, le Ministry of Agribusiness Trade and Industry et le Ministry of Gender, Children and Social Protection sont en charge du développement des acteurs économiques nationaux et/ou de la promotion de l'entrepreneuriat féminin :

Le Ministry of Trade, Agribusiness and Industry (MTI) est en charge du développement économique et la diversification industrielle au Ghana. Il a mis en place plusieurs programmes et agences pour la promotion de l'entrepreneuriat, notamment féminin au Ghana :

- Women's Entrepreneurship Development Project (WEDP), dont l'objectif est de soutenir les femmes entrepreneurs à travers des formations, un accès au financement et des services de développement des affaires ;
- Microfinance and Small Loans Centre (MASLOC) pour fournir des microcrédits et des petits prêts aux MPME et former les bénéficiaires ;
- National Board for Small Scale Industries (NBSSI) pour soutenir les petites entreprises avec des services de développement des affaires, des formations et un accès au financement.

Young Entrepreneurs Initiative (YEI) pour encourager l'entrepreneuriat des jeunes, grâce à des formations, des mentorats et un accès au financement.

La Ghana Enterprise Agency (GEA), sous tutelle du Ministry of Trade, Agribusiness and Industry, joue un rôle clé dans le développement des MPME en facilitant leur accès au financement et leur formalisation. En 2024, son budget annuel s'élevait à 500 millions de GHS (environ 32 millions USD).

La GEA propose divers services de développement, notamment des conseils en gestion, des formations et des ateliers pour améliorer les compétences entrepreneuriales. Elle facilite également l'accès au crédit grâce à des subventions et des programmes de soutien financier, tels que le programme de croissance pour les PME. En outre, elle aide les entreprises informelles à se formaliser en répondant aux exigences légales. Avec plus de 200 centres de ressources à travers le pays, la GEA offre un soutien décentralisé aux entrepreneurs.

Le Ministry of Gender, Children and Social Protection (MoGCSP) doit répondre aux enjeux spécifiques des femmes et des enfants. Il formule des politiques et promeut l'institutionnalisation et la réponse aux enjeux de genre, des enfants et de protection sociale. Il a mis en place plusieurs programmes et agences pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin :

- 50 Million Women Speak Platform (50MWSP), une plateforme en ligne pour faciliter l'accès à l'information et aux réseaux commerciaux des femmes dans 36 pays africains ;
- Livelihood Empowerment Against Poverty (LEAP), un programme pour améliorer les moyens de subsistance des personnes vivant dans la pauvreté extrême, en particulier les femmes et les enfants, à travers des transferts d'argent et des programmes de

formation et de développement des compétences (formation en compétences entrepreneuriales, pour améliorer la productivité agricole, en gestion financière etc.) :

- National Gender Policy (2015) : une politique publique pour intégrer la dimension de genre dans toutes les politiques publiques et programmes de développement ;
- Ghana National Social Protection Policy : une politique publique pour fournir une protection sociale cohérente et intégrée pour les groupes vulnérables, y compris les initiatives d'inclusion productive pour les femmes (Programmes de microcrédit pour démarrer ou développer des petites entreprises, et Initiatives pour créer des emplois dans les communautés locales).

- **Sociétés d'Appui à l'Entrepreneuriat (SAE)**

Les SAE jouent un rôle essentiel dans l'écosystème entrepreneurial ghanéen. Ces structures, variées et nombreuses, regroupent un large éventail d'initiatives privées et indépendantes, situées à la croisée des hubs, accélérateurs et incubateurs. Parmi elles, figurent Impact Investing Ghana (IIgh), le Ghana Innovation Hub, ainsi que des incubateurs tels que le Ghana Climate and Innovation Center (GCIC), Ghana Tech Lab et Impact Hub. En outre, des réseaux nationaux d'entreprises, comme Social Enterprise Ghana (SE Ghana), participent activement au développement et à la structuration du paysage entrepreneurial du pays.

- **Organisations de la société civile et organisations professionnelles**

Selon les territoires, il existe des organisations patronales, des ONG, des organisations de producteurs, d'entrepreneurs (dont certaines féminines) ainsi que des services déconcentrés, des coopératives et des collectivités. Ces structures peuvent offrir un ancrage, un complément technique ou un appui précieux aux entrepreneurs. Toutefois, leur répartition géographique et leur niveau de maturité varient d'une région à l'autre.

Les principales organisations professionnelles historiques recensées dans le domaine incluent la Association of Ghana Industries (AGI), la Ghana National Chamber of Commerce and Industry (GNCCI) – avec laquelle l'AFD et Expertise France ont collaboré dans le cadre du projet DIRECCT, mise pour accroître la résilience des MPME à travers la digitalisation -, sur fonds de l'UE. et des syndicats tels que le Ghana Trades Union Congress (TUC) et les syndicats affiliés et la Union of Informal Workers Associations (UNIWA).

- **Fondations et bailleurs de fonds internationaux**

Les fondations et bailleurs de fonds internationaux et régionaux mettent en place des programmes et coopèrent avec les acteurs locaux pour soutenir l'entrepreneuriat au Ghana. Parmi eux, on retrouve principalement la Banque Africaine de Développement (BAfD), notamment par son initiative pour favoriser l'accès des femmes au financement en Afrique (AFAWA), la Délégation de l'UE (DUE), ainsi que les acteurs allemands, représentés par la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). La Fondation Mastercard figure également parmi les institutions engagées dans cette dynamique.

La Banque Africaine de Développement (BAD) dont l'objectif premier de faire reculer la pauvreté dans ses pays membres en contribuant à leur développement économique durable et à leur progrès social, met en place des programmes de soutien à l'entrepreneuriat et l'entrepreneuriat féminin au Ghana et dans la région:

- Projet « 50 millions de femmes ont la parole » - Un projet BAD/CEDEAO
- Laboratoire de l'innovation et de l'entrepreneuriat (Lab)
- Programme « YouthADAPT : Empowering Women and Youth for Entrepreneurship and Job Creation in Climate Adaptation and Resilience »
- 8ème Initiative EPSA

- Initiative pour le financement en faveur des femmes en Afrique (AFAWA)
- Initiative Youth Entrepreneurship Investment Banks (YEIB)

La Délégation de l'Union Européenne (DUE), qui représente l'UE au Ghana, et facilite les relations diplomatiques et économiques. Son rôle est de mettre en œuvre des politiques de l'UE, de coordonner des projets de coopération et de soutenir le commerce bilatéral. Les programmes mis en place par la DUE pour soutenir l'entrepreneuriat et l'entrepreneuriat féminin au Ghana :

- Programme de Coopération au Développement 2021-2027
- WISE Project (Women Innovation for Sustainable Enterprises)
- GrEEEn Project (Green Jobs and the Green Economy)
- Northern Ghana Integrated Development Project (NGIDP)

### • Secteur financier

Le Ghana est l'un des pays au monde où le taux d'entrepreneuriat des femmes dépasse celui des hommes avec 72% des ghanéennes qui ont créées leur propre entreprise. Ces entités sont souvent informelles, de petite taille, et opérant dans des secteurs d'activité où les marges bénéficiaires sont faibles et où les opportunités de croissance sont plus difficiles.

Les données publiées par le Global Findex montrent que les inégalités entre sexes du point de vue de l'inclusion financière se sont creusées au Ghana, passant de 3% en 2014 à 11% en 2021<sup>10</sup>. Différents facteurs ont contribué à ce recul parmi lesquels on retrouve l'accès à l'éducation, la familiarisation avec les outils digitaux, l'inadaptation des produits financiers proposés par les institutions financières.

Les PME féminines rencontrent des freins structurels significatifs empêchant leur développement (éducation financière, absence de garanties). Selon la SFI, le besoin en terme de crédits pour les entreprises détenues par les femmes au Ghana a été estimé en 2021 à 213 MUSD.

L'Alliance pour l'Inclusion financière (AFI) a réalisé en 2023 une étude de cas sur le Ghana ciblant le rôle des régulateurs dans la réduction des inégalités de genre en matière d'inclusion financière. Les données montrent que les femmes au Ghana empruntent de l'argent à la création de leur entreprise tout autant que les hommes, mais qu'elles ne disposent pas des mêmes opportunités et ressources pour épargner en faveur de leurs entreprises que les hommes.

Cette situation s'explique par une différence de priorités, des attentes plus faibles des femmes en matière d'opportunités de croissance pour leurs entreprises. Les femmes préfèrent créer de petites entreprises avec moins de stress et de pression, ainsi que des perspectives de croissance plus modestes, afin de maintenir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et de gérer leurs responsabilités (non rémunérées) en matière de soins.

Le Ghana a adopté en 2018 une stratégie nationale d'inclusion financière avec l'objectif d'atteindre un taux d'inclusion financière des femmes de 85%. La stratégie n'a toutefois pas défini de cible spécifique pour les TPME détenues ou dirigées par les femmes et ces entités sont incluses à travers la stratégie nationale des PME lancée en 2019.

La stratégie pour le développement des PME cherche à lever les barrières structurelles auxquelles font face les PME au Ghana (informalité, la maturité des crédits desservis par les banques est très courte et ne permet pas le développement des entreprises, les banques privilégient les grandes entreprises aux TPME)

Plusieurs acteurs financiers soutiennent l'écosystème entrepreneurial dans le pays, notamment la Development Bank Ghana, qui finance des projets à fort impact, les banques commerciales, qui offrent des services de crédit et de gestion de fonds, ainsi que les institutions de microfinance et les banques rurales, spécialisées dans le financement des MPME et le soutien

<sup>10</sup> [Ghana - Global Financial Inclusion \(Global Findex\) Database 2021](#)

aux entrepreneurs dans les zones rurales. Parmi les acteurs financiers clés, on retrouve notamment:

La **Development Bank of Ghana (DBG)** une banque de développement publique, appartenant à l'Etat ghanéen. Compte tenu de l'importance des PME et leur rôle dans le développement économique du pays, le Ghana a fait le choix de créer en 2022 la DBG pour pallier aux défaillances structurelles du marché de crédit en matière de financement des PME, DBG a un rôle de banque de second niveau et met à disposition des institutions financières partenaires des ressources pour financer les PME, en particulier celles opérant dans les segments d'activités prioritaires (technologie, agriculture, industrie). La DBG intervient en capital, en crédit et en garanties. L'institution reçoit des subventions et des prêts à rétrocéder aux banques commerciales du Ghana, de la part de la BAD, du Groupe Banque Mondiale, de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), et de la Banque Allemande de Développement (KfW).

*La DBG fait l'objet d'allégations d'une mauvaise utilisation des fonds. Ses principaux bailleurs de fonds, la Banque mondiale et la KfW, ont lancé un audit afin d'en évaluer la véracité. Dans l'attente des conclusions de cette enquête, prévues pour avril 2025, le financement des donateurs a été suspendu. Cet audit permettra de déterminer si la DBG peut être considérée comme un partenaire potentiel pour le projet*

**Bank of Ghana** est en charge de la régulation et la supervision des banques au Ghana. BoG joue un rôle clé dans la mise en œuvre et le suivi de la Stratégie nationale d'inclusion financière dont un des enjeux majeurs est de favoriser une meilleure inclusion financière des femmes.

**Microfinance Institutions Network (GHAMFIN)** l'association professionnelle regroupant les institutions de microfinance ghanéennes Ghana joue un rôle clé dans la réduction de la pauvreté et l'autonomisation des femmes. Elle a très peu de poids dans le paysage financier et ne représentaient que 8,3 % du secteur bancaire en 2021 en termes d'actifs (Banque du Ghana).

## Objet du marché

Dans le cadre de l'instruction du projet CGN1236, les présents Termes de référence (TDR) ont pour objet **l'appui à la structuration du projet CGN1236 selon une approche « transformatrice » pouvant contribuer à l'autonomisation des femmes et à la réduction structurelle des inégalités basées sur le genre dans le contexte ghanéen. Le projet tiendra également compte des autres formes d'inégalités afin d'intégrer l'inclusion sociale parmi les objectifs spécifiques du projet.**

Il est attendu que cette instruction s'appuie sur les recommandations de l'OCDE<sup>11</sup> en matière d'égalité de genre et d'autonomisation des filles et des femmes ; et en particulier celles portant sur les opérations de développement porteuses de « changements transformateurs » au regard des relations de pouvoirs inégales entre les femmes et les hommes, et des normes sociales discriminatoires qui contribuent à leur maintien. Cette présente étude devra ainsi confirmer l'ambition transformationnelle donnée à ce projet au regard des barrières structurelles à l'autonomisation économique des femmes via l'entrepreneuriat<sup>12</sup>.

La prestation devra permettre de :

- **Déterminer le cadrage géographique du projet en lien avec les dynamiques genre, autres formes d'inégalités analysées et l'approche sensible aux conflits.** Ce cadrage est crucial en raison de la taille du pays et des disparités existantes entre les différentes régions du Ghana mais aussi entre zones rurales et zones urbaines, zones frontalières et zones non frontalières, etc.
- **Analyser les secteurs d'activités des MPME portées par des femmes.** L'analyse devra faire ressortir le poids du secteur dans l'économie nationale et la part des MPME

<sup>11</sup> [2013737d-fr.pdf \[oecd.org\]](#)

<sup>12</sup> Le projet a vocation à être noté CAD 2 selon le marqueur de l'OCDE.

féminines, la répartition entre zones urbaines et rurales (et les disparités au sein de ces territoires), et les concentrations sectorielles en fonction des territoires visés. Enfin, l'analyse s'attachera à évaluer les opportunités d'accompagner les MPME féminines dans les secteurs d'avenir notamment dans les hautes technologies et ICC ; en identifiant les enjeux (risques et opportunités) du point de vue des enjeux de genre et d'inclusion sociale.

- **Analyser la demande:** analyser les besoins spécifiques (immédiats et stratégiques à MT/LT) et différenciés de MPME initiées et/ou portées par des femmes (en terme de services financiers (microcrédits, prêts, garanties, investissement, etc.) et non financiers (information, formations, mentorat, coaching, mise en relation, psycho-sociales, juridiques, etc.). L'analyse s'appuiera sur une approche intersectionnelle afin de prendre en compte les différentes formes de discriminations basées sur le genre (âge, niveau d'instruction, niveau socio-économique, localisation, appartenance ethnique ou religieuse, orientation sexuelles, statut migratoire, etc...) et mettre en lumière les besoins et freins spécifiques rencontrés par les femmes défavorisées. De plus l'analyse portera une attention particulière les vulnérabilités et spécificités des femmes dans la région de Tamale. Cette analyse permettra ainsi d'affiner le ciblage des bénéficiaires qui seront accompagnées dans les zones d'implémentation du projet.
- **Analyser l'offre entrepreneuriale et financière existante :** cartographier les services financiers et non financiers – dont couverture et disparités territoriales, en analysant les capacités des acteurs publics comme privés en présence à prendre en compte les enjeux de genre et d'inclusion sociale; et ceux susceptibles de proposer des outils financiers et non financiers adaptés aux besoins spécifiques et différenciés des femmes entrepreneures. Cette analyse permettra d'affiner l'analyse de capacités des MOA pré-identifiées et de confirmer leur rôle dans le portage et montage opérationnel du projet.
- **Proposer une structuration institutionnelle et opérationnelle du projet et produire les documents projets permettant l'instruction interne à l'AFD** (Cadre logique, théorie du changement et les bases du dispositif de suivi-évaluation, Plan de travail budget annualisé, ébauche de plan de passation de marché, etc.) en appuyant la rédaction de documents projets nécessaire à l'instruction interne du projet AFD.

## Prestation attendue

### Détail de la prestation attendue

Afin de structurer un projet d'appui à l'entrepreneuriat féminin au Ghana, l'AFD a souhaité réaliser une étude de faisabilité, en deux grandes parties :

- Un diagnostic de l'écosystème entrepreneurial et du secteur financier ghanéen avec une analyse genre approfondie et intersectionnelle en vue d'identifier : i) les enjeux d'adéquation entre la demande et l'offre au regard des enjeux de genre et d'inclusion sociale ; ii) ainsi que les leviers d'action pouvant permettre au projet de contribuer à l'autonomisation économique des femmes.
- Une proposition de structuration et de montage d'un projet d'appui au développement et au financement des TPME portées par des femmes avec une approche genre ambitieuse et inclusive. Cette deuxième phase sera activée en fonction des résultats du diagnostic. Elle permettra d'approfondir certains aspects identifiés comme critiques, et préciser les modalités de mise en œuvre.

Cette approche progressive nous permettra d'ajuster la suite de l'étude en fonction des enseignements tirés de la première phase et de garantir une prise de décision éclairée.

Cette étude de faisabilité a pour objectif de proposer un montage institutionnel et opérationnel du projet et de préciser les composantes techniques et le dimensionnement des activités qui seront mises en places dans le cadre du projet. Ce montage opérationnel du projet permettra la mise en œuvre d'un dispositif coordonné d'appui à l'entrepreneuriat des femmes, sur la base d'un diagnostic institutionnel, organisationnel et stratégique des différents acteurs de l'écosystème (entrepreneurial et financier) ghanéen et l'élaboration du document projet permettant la mise en œuvre opérationnel du projet financé par l'AFD.

**La finalité du projet est de contribuer à l'autonomisation économique à travers l'appui au développement et au financement de leurs initiatives entrepreneuriales. L'étude de faisabilité devra ainsi alimenter la structuration d'une approche « transformatrice », inclusive, pouvant contribuer à la levée des barrières structurelles (économiques, légales, sociales...) rencontrées par les femmes entrepreneures, à la réduction structurelle des inégalités basées sur le genre et des vulnérabilités multidimensionnelles auxquelles sont confrontées les femmes dans le contexte ghanéen.**

L'étude devra tenir compte des recommandations de l'OCDE<sup>13</sup> relatives aux opérations de Développement porteuses de « changements transformateurs » au regard des relations de pouvoirs inégales entre les femmes et les hommes, et des normes sociales discriminatoires (stéréotypes/représentations/discriminations et violences basées sur le genre, poids du « care », etc.) qui contribuent à leur maintien.

L'étude devra présenter une analyse solide de la situation de référence sur le secteur de l'entrepreneuriat féminin: contexte pays et secteurs, données disponibles sur les inégalités de genre et multidimensionnelles, analyse différenciée des barrières et contraintes à la participation des hommes et des femmes au projet ainsi qu'aux bénéfices du projet (biens et services engendrés), analyse des risques et des opportunités liées aux enjeux genre, d'inclusion et d'amélioration des conditions de vie des populations vulnérables (approche filière économique résiliente etc.), analyse des besoins immédiats et stratégiques des femmes pour leur autonomisation, en prenant en compte la diversité de leur profils et besoins, cartographie et analyse des capacités des parties prenantes sur le genre et la prise en compte des vulnérabilités multidimensionnelles dans le périmètre géographique et/ou sectoriel du projet.

L'étude présentera les disparités selon le genre et l'inclusion sociale en matière d'accès aux services financiers et non financiers délivrés et analysera les enjeux liés au genre et à la sensibilité aux conflits dans écosystème entrepreneurial.

L'étude ne devra pas traiter les bénéficiaires comme des profils homogènes aux besoins identiques et aux contraintes similaires : il s'agira d'analyser les différents profils avec une approche intersectionnelle, i.e. prenant en compte les interactions entre les différentes catégories d'appartenance (réelles ou supposées) des individus, et leur influence dans la production et la reproduction des inégalités sociales : genre, âge, localisation, appartenance communautaire, classe sociale, niveau d'instruction, handicap, orientation sexuelle, etc. L'analyse permettra notamment de mieux comprendre les disparités entre les femmes en précisant les enjeux d'inclusion financière rencontrés par les femmes défavorisées<sup>14</sup>, et en identifiant les profils d'entrepreneures les plus exclues.

L'analyse s'attachera à passer en revue les activités des différentes structures de l'écosystème entrepreneurial et financier au Ghana : organismes et institutions publiques de référence, associations professionnelles et institutions financières publiques et privées ainsi que de financement des TPME féminines. L'analyse devra également s'intéresser aux services non

<sup>13</sup> [2013737d-fr.pdf \(oecd.org\)](#)

<sup>14</sup> Les population désavantagée ou défavorisée: les personnes à faibles revenus – niveau de richesse (dont notamment le Bottom 40); les personnes exclues ou discriminées (sur la base de leur appartenance de genre, leur ethnie, un handicap, appartenance religieuse, etc.) ; les personnes déplacées ; les personnes vivant dans des territoires particulièrement défavorisés (quartiers précaires, zones urbaines ou rurales caractérisées par un niveau de pauvreté, de privation ou d'inégalités important...)

financiers délivrés par les organisations de la société civile qui peuvent jouer un rôle important l'accompagnement des besoins stratégiques des femmes entrepreneures, dont celles les plus défavorisées (informations et accès aux droits, santé sexuelle et reproductive, aide juridique, ...).

Enfin, l'étude proposera dans un second temps, en fonction des résultats de la première phase, une structuration du projet pouvant répondre à la fois aux enjeux d'autonomisation des femmes et d'intégration des hommes dans le projet à différents niveaux (management-équipes techniques-prestataires de la MOA, acteurs publics et institutionnels, parties prenantes locales, acteurs dans l'environnement social des bénéficiaires femmes, etc.).

### **Principaux facteurs directs et indirects à l'origine des barrières à l'autonomisation économique des femmes :**

*En particulier, l'analyse fera ressortir les enjeux suivants, complétés au besoin par tout autre élément pertinent pouvant être identifié au cours de la prestation.*

- A l'échelle micro :
  - o Poids des violences basées sur le genre (économiques, sociales, physiques, psychologiques, sexuelles...)
  - o Insuffisance en moyens productifs (terres, intrants, technologies...)
  - o Contraintes de temps divisé entre productif et reproductif, et liée au poids du « care »
  - o Partage inéquitable des revenus
  - o Accès insuffisant à la santé sexuelle et reproductive (grossesses et mariage précoces, décrochage scolaire), aux services de prévention et d'accompagnement des violences basées sur le genre
  - o Accès insuffisant aux services de base (infrastructures de transport, énergie, etc.)
  - o Accès insuffisant à l'éducation, l'emploi et la formation professionnelle
  - o Accès insuffisant à l'information, aux marchés et réseaux
  - o Accès insuffisant au patrimoine / propriété / capital social
  - o Insuffisance des savoirs et compétences techniques
  - o Accès insuffisant aux services financiers et non financiers, aux transferts sociaux
  - o Contraintes psycho-sociales & « compétences de vie » (estime de soi, confiance, intériorisation de stéréotypes de genre contraignants, prise de parole en public, capacité à négocier avec son environnement...)
- A l'échelle méso :
  - o Insuffisance de capacité d'action et d'organisation des femmes au niveau individuel et collectif
  - o Insuffisance des capacités et moyens alloués aux politiques publiques visant l'autonomisation économique des femmes, en particulier les femmes défavorisées ainsi que l'égalité de genre
  - o Insuffisance des capacités genre au sein des acteurs publics et privés impliqués dans l'écosystème entrepreneurial
  - o Insuffisance des services publics et privés de prise en charge des enjeux liés au « care » (personnes dépendantes, petite enfance, personnes souffrant de handicap, personnes âgées, ...)
- A l'échelle macro :
  - o Environnement légal et politique, investissements insuffisants soutenant la mise en place d'approche genre et inclusion sociale opérationnelles
  - o Insuffisance de données sexo-spécifiques et sensibles au genre et à l'inclusion sociale, de mécanismes de contrôle et de suivi
  - o Normes, valeurs, préjugés et éducation qui limitent l'accès des femmes, en particulier les femmes défavorisées aux opportunités économiques et au pouvoir au sein des ménages (décisions, distribution des revenus et du travail)

- Insuffisance des infrastructures (eau, énergie, stockage, transformation) et des services sociaux (garde d'enfant, éducation, santé/SSR/VBG) et plus particulièrement en zones rurales
- Insuffisance ou absence de politiques publiques relatives au « care »

Partie 1 (Tranche Ferme) – Réalisation d'un diagnostic genre approfondi sur l'écosystème entrepreneurial public-privé (analyse de l'offre et de la demande).

La première partie de la prestation consistera en la réalisation d'un diagnostic genre approfondi – avec une approche intersectionnelle – de l'écosystème entrepreneurial public-privé ghanéen, en commençant par donner un aperçu des enjeux de genre, d'inclusion et de vulnérabilité des populations dans le contexte national, en lien particulièrement avec l'entrepreneuriat féminin. Dans l'ensemble des sections, le diagnostic s'attachera à effectuer une analyse différenciée au sein même des profils de femmes, afin de mieux comprendre les enjeux liés à l'inclusion socio-économique des femmes les plus défavorisées. L'étude mettra en lumière les obstacles spécifiques auxquels elles font face et les leviers d'action nécessaires pour garantir un accès équitable aux opportunités socio-économiques et opportunités.

1.1. Fournir une analyse préliminaire de contexte des enjeux de genre, et d'inclusion dans le contexte national et plus particulièrement en lien avec le secteur de l'entrepreneuriat.

Le Prestataire décrira de manière synthétique et opérationnelle les éléments relatifs au contexte national et sectoriel en matière de genre et d'inclusion, en mettant en lumière les barrières structurelles et les différentes formes de discriminations auxquelles font face les femmes, et notamment les femmes défavorisées.

- Description brève des enjeux en matière d'inégalités de genre dans le contexte national à partir des informations et données disponibles ; en mettant en lumière les enjeux liés aux normes sociales (stéréotypes/représentations/attitudes, le poids du « care », les violences basées sur le genre, ...) et aux différentes formes de discriminations basées sur le genre (âge, niveau socio-économique, niveau d'instruction, localisation, appartenance ethnique ou religieuse, orientation sexuelle, ...). Notamment, en matière de:
  - Accès aux biens et services essentiels (santé, énergie, transport, numérique...).
  - Accès aux droits, capacités, opportunités et ressources socioéconomiques (éducation, formation, emploi, financement, foncier, ...).
  - Accès aux droits civils et politiques, accès à la justice.
  - Relations de pouvoirs au sein des espaces de décision (politique, social et économique...).
- Engagements internationaux et nationaux du pays en matière de genre, d'égalité femmes-hommes et d'inclusion sociale, avec une attention aux impacts de ces engagements sur les femmes les plus défavorisées (incluant éventuellement des engagements dont le genre n'est pas l'objectif principal, en lien avec le projet sur le secteur de l'entrepreneuriat).
- Cadre politique, réglementaire et institutionnel sur le genre, l'égalité femmes-hommes et l'inclusion sociale, en lien avec le secteur de l'entrepreneuriat ; notamment : le degré de prise en compte des enjeux de genre et d'inclusion sociale dans les politiques sectorielles, (ex stratégies genre sectorielles ou sur l'autonomisation économique des femmes), dans l'organisation (ex : réseaux de points focaux genre), les moyens humains et financiers ainsi que les compétences opérationnelles des services publics (ministères,

agences étatiques ; services déconcentrés et décentralisés...) à prendre en compte ces enjeux.

- Cartographie des parties prenantes sur le genre, l'inclusion et les vulnérabilités en lien avec le périmètre du projet : organismes publics (privés éventuellement), organisations de la société civile, bailleurs de fonds, agences des Nations Unies, etc. Cette cartographie inclura sur les initiatives et organisations qui travaillent spécifiquement avec les femmes défavorisées.

Cette analyse préliminaire permettra d'identifier les leviers favorisant la levée des barrières structurelles rencontrées par les femmes en particulier dans le domaine de l'entrepreneuriat.

## 1.2. Réaliser un diagnostic genre approfondi sur l'écosystème entrepreneurial public-privé (analyse de l'offre et de la demande) intégrant les enjeux d'inclusion sociale.

L'étude permettra d'**analyser les caractéristiques et enjeux du tissu des entreprises ghanéennes** (MPME, start-up, etc.), notamment les freins au développement et au financement des initiatives entrepreneuriales portées par les femmes, **et de l'écosystème entrepreneurial ghanéen avec une dimension genre approfondie**. Ce diagnostic permettra d'élaborer de premières recommandations et scénarii pour la structuration du projet, qui fera l'objet de la Partie II de l'étude.

L'étude prendra en compte les enjeux d'inclusion et de vulnérabilités des femmes dans chaque dimension de l'analyse afin de mieux comprendre les disparités structurelles qui entravent leur accès aux opportunités socio-économiques et à l'entrepreneuriat. **Une attention particulière sera ainsi portée aux femmes défavorisées**, notamment celles évoluant dans le secteur informel, ayant un accès limité aux ressources productives et aux financements et/ou confrontées à de multiples discriminations.

Quelques éléments (non exhaustifs) ci-dessous qui figureront dans l'analyse :

### 1.2.1. Autour du tissu économique des MPME ghanéennes et des enjeux de l'entrepreneuriat féminin:

- Éléments généraux de contexte socio-économique et politique, environnement des affaires (cadre légal et réglementaire, indicateurs Doing business, etc.) impactant le tissu économique des entreprises ghanéennes, et notamment l'entrepreneuriat féminin en mettant en évidence les barrières spécifiques rencontrées par les femmes et notamment celles les plus défavorisées.
- Activités, secteurs, profils (individus et groupements) et géographies des entreprises ghanéennes : catégories de MPME, salarié.es, taille, type d'entreprise, chiffre d'affaire, secteurs, etc. Profils des entrepreneur.es et caractérisation des inégalités entre femmes-hommes : répartition des effectifs selon le sexe, profils (origine sociale, géographique, âge, etc.), freins dans l'accès à la création d'entreprise (par exemples : biais sociaux, poids des responsabilités familiales, mariages et/ou grossesses précoces), freins dans le développement d'une entreprise, etc. Principales barrières rencontrées par les entrepreneur.es, notamment les initiatives entrepreneuriales portées par les femmes défavorisées.
- Enjeux de l'informalité : Quel degré d'informalité du tissu des entreprises ghanéennes et quelles solutions mettre en œuvre pour augmenter la part d'emploi formel et d'entreprises formalisées ? Quels sont les principales barrières (économiques, sociales, législatif, fiscal...) pour le passage de l'informel au formel ?
- Quels besoins en termes de services financiers et non-financiers des entrepreneur.es ? Analyse des besoins immédiats et stratégiques des entrepreneures en terme de services financiers et d'accessibilité aux services financiers (microcrédits, prêts, garanties, investissement, etc.) et non financiers (information, éducation financière, formations,

mentorat, coaching, mise en relation, familiales, psychologiques, etc.), en insistant sur les femmes les plus exclues des systèmes financiers. L'analyse devrait notamment inclure des éléments sur la concentration géographique et sectorielle, la structure juridique des PME, les écarts en termes d'accès aux services financiers.

- Quels sont les profils des entrepreneures les plus exclues des services financiers et non-financiers ?

**L'attention sera portée aux besoins immédiats et stratégiques des femmes entrepreneures, dont les plus défavorisées ainsi que les barrières auxquelles elles font face dans la création et le développement de leurs activités entrepreneuriales, et notamment les barrières structurelles** (légales, juridiques, sociales, économiques, socio-psychologiques, etc.). Dans une logique d'effet transformationnel, une partie du projet pourra en effet par exemple : délivrer ou orienter vers des services non-financiers qui vont au-delà des appuis techniques classiques et ainsi travailler sur le leadership des femmes à l'échelle de l'écosystème entrepreneurial (ex « compétences de vie », représentation dans les espaces de pouvoirs). Un des enjeux du projet étant en effet d'aller au-delà des besoins immédiats des femmes et de bien prendre en compte leurs besoins stratégiques afin de contribuer à la **transformation des relations de pouvoirs entre les femmes et les hommes** à long terme.

L'étude devra permettre ainsi d'identifier les leviers transformationnels que projet pourrait accompagner, et ainsi intégrer **des éléments d'analyse et des recommandations opérationnelles concrètes relativement aux actions pouvant :**

- contribuer à la levée des barrières liées aux normes sociales, en particulier celles qui affectent les femmes les plus défavorisées (stéréotypes de genre, poids du care, accès limité aux espaces décisionnels, violences basées sur le genre).
- appuyer les organisations de la société civile impliquées dans la défense des droits des femmes et des intérêts des femmes entrepreneures, avec une attention spécifique aux initiatives qui œuvrent auprès des populations féminines les plus défavorisées.
- intégrer des hommes au projet (agent également du changement). Et ce à toutes les échelles du projet (pilotage, technique, institutionnel, ancrage territorial, communautés, environnement familial et social des bénéficiaires, etc...).

L'étude identifiera les catégories de femmes les plus défavorisées et/exclues dans l'accès aux services d'accompagnement et de financement. Elle analysera les **facteurs d'exclusion**, tels que le niveau de revenu, l'éducation, la localisation géographique, en zone rurale ou périurbaine, l'âge, le statut migratoire, la présence d'un handicap ou l'appartenance ethnique, etc. Une attention particulière sera portée aux femmes à la tête de microentreprises informelles, qui font face à des **obstacles multidimensionnels limitant leur inclusion dans l'écosystème entrepreneurial formel**.

L'étude devra enfin tenir compte de **deux dimensions transversales à mettre en perspective avec les dynamiques générales liées au genre** que sont : i) les enjeux d'inclusion sociale et de changement climatique (impacts du changement climatique en fonction des enjeux entrepreneuriaux sectoriels et des inégalités multidimensionnelles) ; ii) les enjeux de vulnérabilités et contextes complexes (approche « ne pas nuire » voir annexe) en lien avec les zones plus particulièrement ciblées par le projet.

### 1.2.2. Autour de l'écosystème d'appui à l'entrepreneuriat des femmes au Ghana:

- Analyser le cadre politique et juridique existant (ou en cours d'élaboration) visant à promouvoir l'entrepreneuriat féminin, l'accès des femmes aux services financiers et non financiers en mettant l'accent sur leur efficacité à répondre aux besoins spécifiques des

femmes, en particulier celles les plus défavorisées: inclure toutes les stratégies, politiques, feuilles de route et directives pertinentes au niveau politique et réglementaire, etc.

- Cartographie analytique des parties prenantes sur le genre et l'entrepreneuriat au Ghana : organismes publics et privés éventuellement, organisations de la société civile, coopératives, bailleurs de fonds, Partenaires techniques et financiers (PTF), etc. Quels sont les acteurs publics, privés et non gouvernementaux de l'écosystème et les programmes d'appui à l'entrepreneuriat existants, en particulier à destination des femmes, dont les plus défavorisées ?
- Analyser les capacités des parties prenantes à commencer par les MOA possibles en matière de genre, d'égalité femmes-hommes, d'inclusion des questions de vulnérabilités; et identifier les besoins en renforcement de capacités.
- Analyser les services financiers offerts par les institutions financières ghanéennes ; cartographie des offres de financement proposées par les institutions financières en faveur des start-ups et des PME (ressources et conditions des prêts, produits proposés, taux d'intérêt, maturité, couverture géographique, segments et secteurs des TPME concernés) ; analyse des obstacles au financement de ce type de projets (techniques, financiers, institutionnels, etc.), y compris les compétences des institutions financières à évaluer les risques et les modèles économiques de ces projets ; analyse du déficit de financement pour les start-ups et les PME ainsi que des capacités d'absorption des banques et du marché, afin d'identifier d'éventuelles limites à une augmentation de l'offre de financement.
- Analyser les acteurs en présence susceptibles de proposer des outils financiers et non financiers adaptés aux entreprises ciblées, publics comme privés. Cette analyse mettra en lumière les mécanismes existants ou à développer pour favoriser l'accès des femmes les plus défavorisées des financements, des garanties et des dispositifs d'accompagnement technique et entrepreneurial.
- Analyser les programmes d'appui à l'entrepreneuriat ainsi que les dispositifs de formation professionnelle financés par les autres partenaires techniques et financiers (incluant ceux portés par l'AFD sur d'autres secteurs) afin de s'assurer de la complémentarité des composantes opérationnelles du futur projet et d'identifier de potentielles synergies.

*L'attention sera portée sur :*

- i) **Le Benchmark des services financiers et non financiers proposés aux TPME portées par les femmes et les hommes** : examiner les capacités des institutions financières et recenser les meilleures pratiques en matière d'intégration des enjeux de genre , d'inclusion et de vulnérabilités : analyse des canaux de distribution pour desservir les clientes, des services financiers et non financiers adaptés (renforcement des capacités, programmes de formation), des produits proposés, des politiques de ressources humaines, des mécanismes de soutien aux changements internes, des conditions d'accès, des dispositifs de suivi et d'évaluation, ainsi que des initiatives en matière de compétences de vie, mentorat, réseautage et inclusion numérique, etc.
- ii) **L'Analyse des enjeux de genre dans les organismes d'appui à l'entrepreneuriat publics et privés** : mode de gouvernance ; place des femmes dans les effectifs ; existence d'approches sensibles au genre à l'inclusion et aux vulnérabilités ou d'initiatives spécifiques en la matière ; manière dont les entrepreneures sont orientées et accompagnées ; accessibilité : transports, existence d'infrastructures adaptées, etc. Analyse des différentes formes d'appui et des contenus de formation : sont-ils adaptés aux besoins de l'ensemble des entrepreneur.e.s dont les femmes les plus défavorisées? L'accessibilité des services, les modes d'orientation et d'accompagnement sont-ils adaptés à la diversité des besoins et profils ? Y a-t-il des stéréotypes de genre dans les contenus ?, etc. ?

- iii) **L'Analyse de capacités des MOD publiques** : Dès la partie I du projet, il s'agira d'analyser les acteurs publics ayant pour mandat l'appui à l'entrepreneuriat afin de pré-identifier les acteurs susceptibles d'être impliqués dans le portage institutionnel, voir opérationnel du projet quand pertinent. Une attention particulière sera portée à leur capacité à intégrer une approche inclusive, garantissant que les femmes défavorisées puissent bénéficier pleinement des actions mises en place.

### 1.2.3. Autour des territoires et secteur cibles du projet :

- Le Prestataire aidera à affiner le **cadre géographique et sectoriel du projet, en prenant en compte son ambition transformationnelle, inclusive, sociale et sensible aux vulnérabilités multidimensionnelles dans l'analyse des critères aboutissant à ce cadrage et la structuration de la logique d'intervention du projet.**
- Le cadrage géographique du projet est crucial en raison de la taille du pays et des disparités existantes entre les différentes régions du Ghana mais aussi entre zones rurales et zones urbaines ainsi qu'au sein même de ces zones.
  - Une attention particulière sera portée aux régions particulièrement défavorisées (caractérisée par une forte précarité économique, de nombreux quartiers précaires, une faible densité d'infrastructures, un accès limité aux services financiers et non financiers, une forte dépendance à l'économie informelle, etc.).
  - Une attention particulière sur la région de Tamale et le Grand Accra devra être faite dans la recherche des villes et/ou régions dans lequel le futur projet devrait s'inscrire. Pour les zones en proie à un risque de crises et de conflits (Nord Ghana), il s'agira i) d'analyser les risques dans une approche sensible aux conflits (causes et facteurs de vulnérabilités)
- Le Prestataire analysera les problématiques de différents secteurs afin de décider des éventuels secteurs à cibler pour le projet ; en mettant en lumière :
  - Les différents débouchés commerciaux, marchés et chaînes de valeur (fournisseurs, clients, etc.) des femmes entrepreneures existantes ;
  - Les secteurs sur lesquels des dispositifs de soutien (financement et accompagnement) des MPME apparaissent pertinents compte-tenu de l'offre actuelle et de la réalité du tissu économique et des bénéficiaires cibles du projet ;
  - Les **secteurs stratégiques qui offrent des opportunités économiques de croissance et de structuration de l'entrepreneuriat féminin**, au regard des contraintes structurelles identifiées par l'étude; et en particulier ceux permettant d'accroître la résilience économique des femmes dont les plus défavorisées.
  - **Les opportunités spécifiques dans les secteurs de l'agro-industrie, la technologie, et notamment l'intelligence artificielle, les industries créatives et culturelles (ICC), et le numérique, avec la digitalisation des processus commerciaux.**
- Le Prestataire présentera les **caractéristiques socio-économiques des régions qui seront plus particulièrement ciblées par le projet** (rapports de genre à l'échelle des ménages et des communautés, profils des ménages, activités économiques, activités informelles, dynamiques sociales sur la zone : jeunesse, migrations, climat, etc.) en mettant particulièrement l'accent sur les zones les plus pauvres et les territoires marginalisés ; et en prenant en compte les contrastes entre zones frontalières et zones non frontalières, etc. Une attention devra être portée sur la situation des femmes entrepreneures défavorisées évoluant dans les zones les plus pauvres et dans les secteurs les moins propices au développement économique.

- Le Prestataire veillera à identifier les risques E&S sur le projet et prévoir des mesures de prévention, d'atténuation et/ou d'exclusion de ces risques, (par exemple travail des enfants et travail forcé, commerce d'animaux ou de végétaux ne respectant pas les dispositions de la [CITES](#), d'OGM, de produits chimiques et d'intrants agricoles dangereux ou proscrits, de diamants et d'or, d'antiquités, d'alcools, blanchiment, etc.)

## Partie 2 (Tranche optionnelle) – Proposition de structuration du projet d'appui aux femmes entrepreneures

Il s'agira, sur la base du diagnostic et des conclusions de la Partie I de l'étude, d'élaborer dans cette Partie une analyse plus approfondie de l'écosystème (entrepreneurial et financier) d'appui aux femmes entrepreneurs afin de :

1. Proposer une structuration institutionnelle et opérationnelle du projet s'inscrivant dans un dialogue de politique publique avec les autorités nationales concernées. **Plusieurs pistes de scénarii devront être proposées** avant de statuer sur le périmètre du projet en tenant compte de l'ambition transformationnelle et inclusive du projet. Le scénario retenu permettra de déterminer les cibles précises du projets, impacts recherchés, secteurs et territoires prioritaires.
2. **Proposer un dimensionnement des différents volets opérationnels** à l'aide d'une théorie du changement et une cohérence d'ensemble visant à contribuer à des changements transformateurs au regard des inégalités de genre, en intégrant un objectif spécifique sur l'inclusion sociale afin de répondre aux besoins spécifiques des femmes défavorisées et vulnérables selon une approche « ne pas nuire ».
3. **Structurer les analyses et documents projets nécessaires à l'instruction interne du projet AFD** (Cadre-Logique et dispositif suivi-évaluation, Plan de Travail Budget Annualisé avec dimensionnement des activités détaillés, Dispositif de Suivi-Evaluation du projet)

Quelques éléments (non exhaustifs) ci-dessous qui figureront dans la proposition de scénarii, la structuration du projet et les analyses attendues dans la Partie II de l'étude :

- a) **Identification de la ou des potentielles maîtrise(s) d'ouvrage<sup>15</sup> (MOA) et maîtrise(s) d'ouvrage déléguée(s)<sup>16</sup> (MOD) du projet** : En articulant apports théoriques et enquête de terrain, le Prestataire mettra en évidence et justifiera les maîtrise(s) d'ouvrage(s), maîtrise(s) d'ouvrage déléguée ainsi que les autres parties prenantes opérationnelles du projet.
  - i. Pour justifier la sélection des MO et des parties prenantes le Prestataire s'appuiera, entre autres sur l'analyse de ces acteurs, sur leur mandat, les capacités, les ressources ainsi que la volonté des acteurs analysés et rencontrés dans le cadre des enquêtes de terrain.
  - ii. Il est à noter que des contreparties publiques locales doivent être privilégiées (le « Bénéficiaire primaire » sera la République du Ghana)
  - iii. Il est à noter que la sélection d'une MO institution financière devra être argumentée sur la base de son positionnement sur le segment TPE PME portées par les femmes, de ses missions et de sa stratégie. La capacité de l'IF à gérer

<sup>15</sup> Le maître d'ouvrage d'un projet est l'entité juridique qui a la responsabilité de mener à bien le projet en mobilisant et en coordonnant les ressources (financières et humaines) nécessaires en vue d'atteindre l'objectif fixé. La MOA finance et pilote de façon opérationnelle le projet. A la fin du projet, la MOA possède les résultats du projet, sauf si la convention prévoit leur cession à un autre acteur (Bénéficiaire).

<sup>16</sup> Le maître d'ouvrage délégué est le mandataire du maître d'ouvrage. Il s'agit de l'entité à qui le maître d'ouvrage donne mandat d'exercer en son nom et pour son compte tout ou partie de ses responsabilités et prérogatives de maître d'ouvrage à l'exclusion des décisions qui doivent rester de son ressort (décisions qui remettraient en cause la libre administration ou qui engageraient la qualité globale de l'ouvrage).

des ressources levées auprès de banques de développement et notamment auprès de l'AFD.

- iv. Les formes d'implication et les activités opérationnelles de ses différentes parties prenantes devront être justifiées et détaillées, en respectant les Directives de Passation de Marchés de l'AFD.

**b) Analyse des capacités des potentielles maîtrises d'ouvrage et des acteurs opérationnels impliqués, notamment sur l'intégration des enjeux du genre et inclusion sociale (populations féminines les plus défavorisées) ainsi que la capacité à conduire un projet d'appui à l'entrepreneuriat féminin :** Le Prestataire étudiera les capacités des maîtrises d'ouvrage, tant dans leur intégration du genre, de l'inclusion, et des problématiques liés aux vulnérabilités multidimensionnelles des femmes, que dans leur capacité à intégrer ces enjeux dans leurs activités, en lien avec le secteur et les objectifs du projet. A cette fin, les éléments suivants seront analysés :

- i. Engagements internes en faveur de l'égalité femmes-hommes, de l'égalité de genre: documents de politique ou de stratégie genre, démarche d'égalité professionnelle pour le personnel, etc. ;
- ii. Expertises présentes et mobilisables en interne sur le genre et l'égalité femmes-hommes : personnel dédié le cas échéant, formations déjà reçues sur le sujet ;
- iii. Autres projets et partenariats portant sur les enjeux de genre et d'inclusion sociale, en cours ou passés ;
- iv. Sur cette base, les besoins en formation, renforcement de capacités et accompagnement (assistance technique) des maîtrises d'ouvrage seront identifiés. L'appétence et l'intérêt des maîtrises d'ouvrage quant à l'ambition genre du projet devront également être mis en évidence.

**c) Le scénario retenu devra prendre en compte les points suivants :**

- i. Structuration institutionnelle et opérationnelle du projet (dont identification de la ou des MOA et des parties prenantes pertinentes à impliquer)
- ii. Cadre logique et théorie du changement en lien avec l'approche transformatrice et inclusive du projet au regard des inégalités de genre et de l'autonomisation économique des femmes
- iii. Une approche genre ambitieuse permettant l'intégration des hommes dans le projet, afin de travailler à l'ancrage du projet dans l'environnement des bénéficiaires femmes (liens avec les communautés, villages, associations locales, etc.) et ainsi contribuer à des changements sociétaux durables
- iv. Activités détaillées et opérationnelles pour la mise en œuvre du projet. Identifier les opportunités de renforcer/maximiser les effets positifs des activités dans une approche sensible au conflit, y compris l'identification d'activités délibérées en faveur de la réduction des inégalités multidimensionnelles et des griefs existants, la structuration de filière économique qui permettent la résilience, et l'amélioration des conditions de vie des populations vivant dans des régions confrontée à des défis sécuritaires
- v. Mode opératoire et les formes d'implication des différentes parties prenantes du projet dans ses différentes activités avec une attention particulière sur les modalités de contingence en cas de détérioration de la situation sécuritaire (à minima pour les interventions dans la région de Tamale)
- vi. Les différentes méthodes et critères de sélection des profils de bénéficiaires en prenant en compte les enjeux sensibles aux vulnérabilités multidimensionnelles dans le périmètre géographique du projet.
- vii. Les formes d'implication des différentes parties prenantes du projet dans cette sélection
- viii. Des solutions à mettre en œuvre pour augmenter la part d'emploi formel et d'entreprises formalisées
- ix. Evaluer les besoins et capacités des parties prenantes en matière d'assistance technique (AT) : les MOAs identifiés en tant que bénéficiaires des activités d'AT et en tant que structure de coordination, les intermédiaires financiers en tant

que bénéficiaires des activités d'AT et prestataires de services financiers pour les bénéficiaires finaux, les autres parties prenantes pertinentes en charge du programme (en tant que bénéficiaire des activités d'AT et prestataires de services non financiers pour les bénéficiaires finaux)

- x. Structurer le processus de gestion du programme d'assistance technique
- xi. Élaborer les Termes de Référence du programme d'assistance technique : incluant les informations contextuelles, les objectifs et résultats attendus, les hypothèses et risques, le champ d'intervention, les tâches et activités par composante, le processus de gestion/coordination, la logistique et le calendrier, les exigences, ainsi que les modalités de suivi, d'évaluation et de reporting.

**d) Elaboration des documents nécessaires à l'instruction interne du projet AFD** (en lien avec l'équipe projet, des templates pourront être fournis, ainsi que revue d'experts internes AFD):

- o Présentation détaillée du projet et ses risques identifiés
- o Cadre-Logique (en incluant les objectifs globaux, les finalités, les résultats, les indicateurs vérifiables, les moyens de vérification et les hypothèses) intégrant l'approche transformationnelle, et inclusive.
- o Plan de Travail Budget Annualisé avec dimensionnement des activités détaillés et du programme d'assistance technique
- o Dispositif de suivi-évaluation du projet

Sur la base du diagnostic préalablement réalisé et du contenu proposé pour le projet, le **Prestataire construira, en coordination et collaboration avec les parties prenantes** (AFD, MOA, partenaires, ...) du projet les différents documents projets. Ces documents intégreront la définition d'un objectif principal de réduction des inégalités de genre et d'un objectif spécifique d'inclusion sociale dans une perspective de transformation sociale en prenant en compte différentes formes d'inégalités. Ces objectifs seront étayés à l'aide d'une théorie du changement dans le cadre logique et la programmation du projet. Il sera décliné en un ensemble d'activités, intégrées à l'ensemble des composantes, décrites de manière précise et opérationnelle et assorties des mesures de suivi-évaluation.

Sur les enjeux Environnementaux et Sociaux (E&S), il est attendu que le consultant produise un diagnostic des enjeux E&S et identifie, dans le cadre du projet, des mesures de prévention, d'atténuation et/ou d'exclusion de ces risques et qu'il détermine le meilleur point d'insertion dans la documentation du projet de cette identification et mesures de mitigation associées afin de garantir leurs prises en compte et mises en œuvre effectives

La prestation devra capitaliser sur les enseignements à tirer des initiatives et programmes en cours et/ou passés ayant intégré des objectifs de réduction des inégalités de genre, et d'inclusion et/ou d'autonomisation économique des femmes au Ghana. Aussi, les recommandations opérationnelles devront chercher la complémentarité et identifier les synergies possibles dans la mise en œuvre (pour maximiser les leviers d'autonomisation) à établir entre ce projet et les autres interventions de l'AFD et/ou d'autres bailleurs.

Au niveau du Groupe AFD, ce projet s'inscrit dans les engagements pris par l'AFD pour contribuer à l'atteinte de l'ODD 5 (Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toute les femmes et les filles) et contribuer à la mise en œuvre de la diplomatie féministe française ; ainsi qu'à l'ODD 10 (Réduction des inégalités),

### Méthodologie attendue

Le Prestataire utilisera les méthodes et outils des sciences humaines et sociales, adaptées au contexte de l'étude, en associant apports théoriques et travail de terrain. L'approche « ne pas nuire » devra informer la méthodologie proposée par le Prestataire et un protocole de sauvegarde des enquêtés devra être élaboré pour garantir leur sécurité. Le Prestataire devra être force de propositions dans la méthodologie proposée.

La méthodologie devra inclure a minima :

- **Une revue de littérature sur les enjeux de genre, d'égalité de genre, d'inclusion et de vulnérabilités dans les régions du pays** : données disponibles, documents de politiques, initiatives existantes sensible au genre, travaux de recherche, enquêtes sociodémographiques, littérature bailleurs et agences de développement (profils pays genre, boîtes à outils, etc.), centre de recherche (exemple: ACEIR) ;
- **Des entretiens avec des personnes-ressources**, issues par exemple des institutions nationales et locales pertinentes, des organisations de la société civile (OSC), de la recherche, d'organisations internationales, des institutions financières pertinentes publiques et privées, autres acteurs privés, etc. ;
- **Une enquête de terrain auprès des bénéficiaires cibles**, comprenant des entretiens collectifs et individuels, des enquêtes quantitatives si nécessaire, etc. ;
- **Une phase de compilation et d'analyse des données, ainsi que de rédaction des livrables** ;
- **Plusieurs ateliers pour la co-construction du projet avec les parties prenantes et l'implication des bénéficiaires cibles** ;
- **Des points de rendez-vous avec l'AFD et les partenaires du projet**, a minima au démarrage et à la fin de la prestation, et si nécessaire durant l'exécution du marché, en lien avec les étapes de mise en œuvre de l'étude de faisabilité globale.

Il est attendu du Prestataire une coordination avec les parties prenantes associées à l'instruction du Projet (notamment maîtrise d'ouvrage, autres prestataires en charge de l'étude de faisabilité, partenaires, etc.). A noter que la Délégation de l'Union Européenne au Ghana conduit une étude autour du *Women Economic Empowerment*, et qu'une coordination sera avec leurs consultants sera nécessaire.

La méthodologie fera l'objet d'une description précise et détaillée, dans laquelle le Prestataire justifiera les choix méthodologiques opérés et la répartition des temps sur le terrain.

Le Prestataire s'appuiera sur des études dont les données et contacts seront fournis par l'AFD au démarrage de la prestation. Ces documents ne constituent pas une liste exhaustive et le Prestataire devra également effectuer des recherches complémentaires pour réaliser ses analyses.

#### Points d'attention spécifiques

La prestation devra s'assurer de répondre aux points d'attention ci-après, en lien avec la définition du projet associé :

- **L'autonomisation des femmes et la réduction structurelle des inégalités entre les femmes et les hommes constituent la finalité principale du projet et irrigue l'ensemble de ses composantes** ;
- Cet **objectif principal vise à accompagner un changement à portée structurelle**, i.e. les actions genre ont un impact géographique et/ou temporel au-delà du périmètre du projet, et vise une pérennité en termes de résultats et de traitement des causes des inégalités ;
- La **réduction des inégalités multidimensionnelle et l'inclusion sociale constituent un objectif secondaire spécifique du projet** en vue de renforcer la prise en compte des enjeux liés aux femmes les plus défavorisées qui font face à de multiples discriminations ;
- L'analyse de la situation de référence du projet intégrera ainsi les éléments ci-dessous en vue d'alimenter la conception du projet:
  - des données relatives aux inégalités de genre et aux inégalités multidimensionnelles,
  - une analyse des barrières et contraintes à la participation des hommes et des femmes au projet (et en particulier des femmes défavorisées)
  - une analyse des risques d'aggravation des inégalités genre et multidimensionnelles (ex risques d'aggravation des VBG ou d'une surcharge des tâches domestiques et responsabilités familiales,

- « backlash » communautaire) et de détérioration des conditions de vie des femmes ;
  - une analyse des opportunités d'accompagner des changements à portée structurelle au regard des inégalités de genre (impacts en matière de relations de pouvoir et de normes sociales, travail sur les barrières structurelles : poids du care, VBG, stéréotypes basés sur le genre, intérêts stratégiques des femmes et des hommes, etc...) et construire un objectif spécifique d'inclusion sociale (femmes défavorisées).
- L'analyse des enjeux de genre devra prendre en compte les causes profondes des inégalités de genre et proposer des pistes d'actions opérationnelles concrètes pour contribuer à la levée des barrières structurelles à l'autonomisation des femmes.
- **L'analyse des profils des bénéficiaires cibles s'appuiera sur une approche intersectionnelle prenant en compte différentes formes de discriminations basées sur le genre** (genre, âge, classe sociale, ethnie, handicap, localisation, religion, statut migratoires, etc.) qui peuvent accroître le risque de discrimination et de marginalisation. L'approche adoptée visera à renforcer l'accès des femmes défavorisées aux ressources économiques, aux opportunités entrepreneuriales, tout en réduisant les barrières structurelles qui limitent leur inclusion économique et sociale. Une attention particulière sera portée aux femmes évoluant dans les secteurs les moins rentables, les zones rurales enclavées et les quartiers urbains précaires, afin de leur garantir un accompagnement adapté à leurs réalités et besoins spécifiques.
- **L'approche genre sera centrale dans la méthodologie qui sera proposée par le prestataire** et devra tenir compte des données disponibles, des enseignements de la littérature existante, du retour d'expérience des bailleurs/PTF sur des projets similaires (dans le pays ou dans la région) ainsi que d'une analyse terrain approfondie dans le périmètre du projet. Les investigations terrain et la concertation des parties prenantes prendra en compte les connaissances situées & expériences différenciées des bénéficiaires cibles en fonction de leurs multiples identités/propriétés/positions sociales dans le contexte du projet.
- Les principales informations, analyses et recommandations opérationnelles devront ainsi être intégrées à tous les niveaux du rapport de l'étude de faisabilité : analyse des contextes/secteur, des bénéficiaires et des acteurs, faisabilité détaillée, présentation détaillée du projet. Il convient aussi de préciser que les analyses/enjeux/perspectives liées au Genre seront un élément de décision central pour le cadrage final du projet (Provinces, établissements, MOA).
- Le cadre logique et le dispositif suivi-évaluation devront être construits à l'aide d'une théorie du changement répondant à l'ambition transformationnelle et inclusive du projet, en intégrant des indicateurs de suivi et de résultats réalistes et pertinents (quantitatifs et qualitatifs, sexo-spécifiques et sensibles au genre).
- Les actions en matière de genre sont détaillées et comprendront : un budget, des ressources humaines et financières, des responsabilités claires pour la mise en œuvre, des éléments de formation et/ou de renforcement de capacités si nécessaire, etc.

Le Prestataire s'appuiera sur les éléments méthodologiques décrits dans les Boîtes à Outils Genre de l'AFD, et notamment :

- [La Boîte à Outils Genre : Education, Formation professionnelle et Emploi ;](#)
- [La Boîte à Outils Genre : Appui au secteur privé, Entrepreneuriat et Inclusion financière.](#)
- [Fiche-ressource sur ciblage des bénéficiaires dans les activités de formation professionnelle et entrepreneuriat en contexte de crise et conflits \(sur demande\)](#)

### Durée estimée de la prestation et étapes intermédiaires

Le dimensionnement de la prestation est de 150 jours d'expertise sur la période indicative d'Avril 2025 à Juillet 2025. La prestation est décomposée en plusieurs phases techniques décrites ci-dessous :

#### Partie 1 (Tranche Ferme) : Analyse de l'écosystème

- **Phase A : Démarrage et cadrage de l'étude :**
  - Mise en place de la prestation. Cette phase inclura dans un premier temps un travail de préparatoire avec l'équipe d'experts recrutés dans le cadre de la faisabilité, puis une réunion / un atelier de lancement avec l'AFD et les parties prenantes de l'étude, visant à préciser le programme et les échéances de l'étude, ainsi que les dispositions logistiques associées. Le travail préparatoire au titre de la mise en place de la prestation permettra d'établir une partie spécifique au genre dans le cadre de l'établissement de la note de cadrage globale de l'étude de faisabilité, pour l'équipe d'experts, préalablement à la mission de terrain ;
  - Revue de littérature afin de cadrer les enjeux de l'étude (genre, inclusion sociale et sensibilité aux conflits) et le diagnostic qui sera réalisé autour de l'écosystème entrepreneurial et du développement et financement des PME portées par les femmes au Ghana.
- **Phase B : Diagnostic approfondi sur l'écosystème entrepreneurial public-privé (demande et offre) au Ghana, avec une approche genre et intersectionnelle.**
  - Enquête de terrain auprès des groupes cibles et acteurs identifiés dans la revue de littérature permettant d'affiner la cartographie et l'analyse de l'écosystème
  - Réalisation d'un rapport complet de diagnostic présentant des pistes autour des acteurs, territoires, secteurs pressentis pour le projet

**Partie 2 (Tranche optionnelle) : Montage d'un projet d'appui au développement et au financement des TPME portées par des femmes, dont les femmes défavorisées.** Cette deuxième phase sera activée en fonction des résultats du diagnostic. Elle permettra d'approfondir certains aspects identifiés comme critiques, et préciser les modalités de mise en œuvre.

- **Phase C : Elaboration des scénarii et validation du périmètre projet**
  - Analyse des données et rédaction de scénarii incluant une analyse des capacités des potentielles maîtrises d'ouvrage et (ii) une analyse spécifique des secteurs et territoires proposés pour le projet
  - Evaluation du programme d'assistance technique à l'ensemble des parties prenantes du projet
  - Choix d'une structuration institutionnelle et opérationnelle :
- **Phase D : Proposition de structuration du projet d'appui aux femmes entrepreneures**
  - Identification des territoires et secteur cibles du projet (avec un focus sur l'agro-industrie, le textile, la tech, et les industries créatives et culturelles) en tenant compte des enjeux genre, d'inclusion
  - Scénario détaillé retenu
  - Analyse des capacités des potentielles maîtrises d'ouvrage et des acteurs opérationnels impliqués, notamment dans la prise en compte des enjeux du genre, l'inclusion, et la capacité à conduire un projet d'appui à l'entrepreneuriat contribuant à l'autonomisation économique des femmes
  - Présentation détaillée du projet (objectifs, activités envisagées, risques)
  - Elaboration des documents projets nécessaires à l'instruction interne du projet par l'AFD
  - TDR de la composante assistante technique des parties prenantes

Toutes ces phases seront conduites en collaboration étroite avec l'équipe d'experts mobilisée au titre de l'étude de faisabilité globale du projet CGN1236, et les points d'étape seront organisés en cohérence avec celles de la faisabilité globale. Les calendriers seront coordonnés et les éléments relatifs au genre seront apportés en cohérence des autres aspects pour permettre des décisions intégrées à chaque étape (cf. calendriers). Des points d'étapes avec l'AFD, en particulier l'agence d'Accra, pourront être organisés durant l'exécution de la prestation.

#### Livrables attendus

En lien avec le contenu attendu de la prestation décrit ci-dessus, il est attendu du Prestataire les livrables suivants :

- **Note de cadrage de l'étude de faisabilité**
- **Livrables intermédiaires :**
  - o Cartographie analytique des acteurs de l'écosystème (entrepreneurial et financier)
  - o Rapport de diagnostic complet de l'écosystème entrepreneurial public-privé avec une analyse genre approfondie
  - o Elaboration des scénarii pour validation du périmètre final du projet
- **Livrable final :**
  - o **Rapport complet** comprenant, a minima :
    - L'analyse détaillée de la situation de référence, documentée par des références bibliographiques, des données quantitatives et qualitatives recueillies lors de la revue de littérature, de la note de diagnostic et des enquêtes de terrain (voir partie I);
    - L'analyse détaillée des parties prenantes impliquées et de la structuration institutionnelle et opérationnelles envisagées dans le cadre du projet
    - La description des étapes de mise en œuvre du projet, y compris les éventuelles difficultés rencontrées ;
    - La description des différents partenaires et activités du projet ;
    - Une bibliographie précise et détaillée des références utilisées pour le projet ;
    - Les éléments documentant de la mise en œuvre du travail de terrain, par exemple : liste des personnes rencontrées, compte-rendu d'entretiens et/ou de discussions en focus groupes, base de données quantitative, outils méthodologiques, etc.
    - Les documents projet mentionnés ci-dessus nécessaires à l'instruction interne du projet par l'AFD
    - Termes de référence de la composante assistance technique des parties prenantes

#### Compétences attendues des consultant(e)s

L'expert(e) disposera des qualifications et de l'expérience correspondant aux prestations décrites au présent cahier des charges, de manière à atteindre les résultats qui y sont fixés. Plus spécifiquement, l'équipe de consultant.e.s (personnel clé et personnel d'appui) devra répondre aux exigences suivantes :

- Solides acquis académiques en matière d'études sur le genre, d'approche genre et développement, d'inclusion sociale,
- Expertise sur les écosystèmes entrepreneuriaux et dispositifs d'appuis techniques et financiers à l'entrepreneuriat et en particulier dans la structuration de projet/programme intégrant une approche genre et/ou visant l'autonomisation des femmes et inclusion sociale ;

- Expertise dans l'accompagnement des PME, le financement des entreprises, et les enjeux d'inclusion financière en particulier en Afrique (idéalement en Afrique de l'ouest), constituerait un atout majeur.
- D'une expérience en analyse de conflit (facteurs structurels et socio-culturels) et d'une expérience confirmée des cadres d'analyse « sensible au conflit » (acteurs, connecteurs et diviseurs)
- D'une expérience avérée en inclusion sociale avec expérience approche genre/inclusion croisée
- Expérience démontrée en matière de réalisation d'enquêtes de terrain qualitatives et quantitatives et d'études de référence de projets de développement intégrant les enjeux de genre et d'égalité femmes-hommes, ainsi que les enjeux d'inclusion sociale et l'approche intersectionnelle;
- Expérience démontrée en matière d'approche orientée changement, de co-construction et de concertation impliquant différentes parties prenantes
- Expertise sur les enjeux E&S, intégrant notamment une expérience dans la mise en place de mesures de gestion des risques E&S.
- Expérience en gestion de projets de développements et bonne connaissance des approches des bailleurs de fonds en matière de genre et d'égalité femmes-hommes ;
- Connaissances de l'écosystème institutionnel (« machinerie » genre nationale) et entrepreneurial visés par le futur projet ;
- Connaissances du Ghana et de l'Afrique de l'Ouest ;
- Langues : anglais, et autres langues parlées au Ghana (twi, ewe etc.)
- Compétences démontrées en matière de conduite de réunions, d'atelier, d'entretiens ;
- Excellentes capacités de synthèse et rédactionnelles ;
- Compétences relationnelles pour travailler dans un contexte multiculturel, incluant une pluralité d'acteurs ;
- Autonomie et sens de l'organisation - réactivité - relationnel - adaptation goût du contact ;
- Esprit d'équipe ; force de proposition, esprit critique et constructif, discrétion ;
- Disponibilité forte sur la période considérée. Les TDR sont détaillés et permettent d'apprécier la charge de travail significative qui doit être réalisée dans le calendrier donné et incompressible.

Une attention sera portée à la diversité des profils mobilisés, notamment en termes de genre et d'âge, ainsi qu'à la mobilisation d'expertises internationales et locales.

### **Validation des livrables par l'AFD**

#### **Processus de validation des livrables**

Chaque livrable fera l'objet d'un débriefing avec l'AFD qui pourra solliciter des ajustements aux consultants. Cette séquence de débriefing/ajustements devra se faire dans la semaine suivant la remise du livrable avant que ce dernier ne soit adressé au comité de suivi.

#### **Critères de validation des livrables**

- La clarté et la lisibilité du livrable ;
- Le caractère synthétique du livrable ;
- La qualité de l'analyse et de la rédaction (en particulier argumentaire) associée ;
- Le respect des délais ;
- Le respect du périmètre de la Prestation demandée ;
- Le caractère opérationnel des conclusions des livrables ;
- La valeur ajoutée par rapport à l'existant proposée par le contenu du livrable ;
- La qualité de coordination et cohérence des livrables par rapport aux livrables globaux de l'étude de faisabilité.

## Contraintes imposées par l'AFD

### Usage de la langue anglaise

L'exécution du marché nécessite l'usage permanent de la langue anglaise dans les rapports avec le maître d'ouvrage (documents, réunions, ateliers, appels téléphoniques, courriers électroniques).

### Déplacements des consultant(e)s

La rédaction des livrables pourra se faire dans le pays choisi par le cabinet sélectionné. Il est nécessaire que les consultants puissent réaliser au moins une partie de l'étude en République du Ghana (prérequis obligatoire dans le cadre de la sélection du prestataire pour la réalisation de cette étude), afin de rencontrer les différentes parties prenantes et d'éventuelles bénéficiaires du projet pour mieux appréhender leurs besoins et enjeux.

### Moyens mis à disposition du/de la consultant(e)

L'AFD mettra à disposition du/de la Consultant(e) toutes les ressources bibliographiques en sa possession, nécessaire à la bonne mise en œuvre de la prestation. Elle facilitera, en fonction de ses disponibilités et possibilités, la mise en relation avec les parties prenantes à la future intervention.

### Planning prévisionnel de la prestation

Étapes	Date
Démarrage de la prestation <i>Note de cadrage de l'étude de faisabilité</i> <i>Revue de littérature</i>	Mai 2025
<b>Partie I - Diagnostic de l'écosystème entrepreneurial public-privé au Ghana</b> Cartographie analytique des acteurs de l'écosystème entrepreneurial Rapport de diagnostic complet de l'écosystème entrepreneurial public-privé avec une analyse genre approfondie et une analyse des MOD	Juillet/Août 2025
<b>Partie II – Structuration du projet AFD</b> Elaboration des scénarii pour validation du périmètre final du projet Rapport final	Octobre 2025