



FR

CETTE ACTION EST FINANCEE PAR L'UNION EUROPEENNE

ANNEXE 1

de la décision d'exécution de la Commission relative au financement du plan d'action annuel en faveur de la République du Tchad pour l'année 2025

Document d'action « Renforcement des compétences professionnelles dans le corridor stratégique Ndjamen-Douala pour la croissance économique au Tchad (FORMAPRO) »

PLAN D'ACTION ANNUEL

Le présent document constitue le programme de travail annuel au sens de l'article 110, paragraphe 2, du règlement financier, ainsi qu'un plan d'action au sens de l'article 23, paragraphe 2, du règlement IVCDI – Europe dans le monde.

1 SYNTHÈSE

1.1 Tableau récapitulatif de l'action

1. Titre CRIS/OPSY Acte de base	« Renforcement des compétences professionnelles dans le corridor stratégique Ndjamen-Douala pour la croissance économique au Tchad (FORMAPRO) » Référence opérationnelle OPSY: ACT-62879 Financé au titre de l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale (IVCDI - Europe dans le monde)
2. Initiative «Équipe Europe»	Oui Dans le cadre de l'Initiative Équipe Europe (IEE) pour le Tchad : « Vive les villes secondaires vertes », l'action s'inscrit dans le paquet d'investissement « Global Gateway » Afrique-Europe en appui à une <i>transition écologique</i> et à l' <i>accélération de la croissance durable et de la création d'emplois décents</i> dans le corridor stratégique N'Djamena-Douala et ses bassins de production agricole.
3. Zone bénéficiaire de l'action	L'action sera menée à l'endroit suivant: République du Tchad Dans les provinces du corridor stratégique N'Djamena-Douala et ses bassins de production agricole.
4. Document de programmation	Programme indicatif pluriannuel (PIP) 2021-2027
5. Lien avec les objectifs/résultats attendus du (des) PIP concernés	Domaine Prioritaire 2 : Développement Humain Inclusif Objective Spécifique 2.1 : Améliorer l'accès à l'éducation et la formation professionnelle pour les jeunes tchadiens et tchadiennes
DOMAINES PRIORITAIRES ET INFORMATIONS SECTORIELLES	
6. Domaine(s) prioritaire(s), secteurs	Domaine Prioritaire 2 : Développement humain inclusif Code CAD : 110 (Éducation)

	Gender Action Plan (GAP III) : 3. Renforcer les droits économiques et sociaux, et garantir l'autonomisation des filles et des femmes ; 5. Intégrer l'agenda Femmes, Paix et Sécurité (FPS) ; 6. Relever les défis et exploiter les opportunités offertes par la transition verte et la transformation numérique.			
7. Objectifs de développement durable (ODD)	ODD principal: ODD 4 Accès universel à l'éducation de qualité Autres ODD importants : ODD 5 Égalité des sexes ODD 8 Travail décent et croissance économique ODD 9 Industrie, innovation et infrastructure ODD 10 Réduction des inégalités			
8. a) Code(s) CAD	11330 - Formation professionnelle - 65 % 11260 Premier cycle de l'enseignement secondaire 20 % 32130 - Développement des Petites et moyennes entreprises (PME) - 15 %			
8. b) Principal canal d'acheminement	13000 - Gouvernement tiers (coopération déléguée) Agences des États Membres au Tchad			
9. Objectifs de dépenses	☐ Migration ☐ Climat ☒ Inclusion sociale et développement humain ☒ Égalité de genre ☐ Biodiversité ☒ Éducation ☐ Droits de l'homme, démocratie et gouvernance			
10. Marqueurs (À partir du formulaire CAD)	Objectif général @	Non ciblé	Objectif significatif	Objectif principal
	Développement de la participation/bonne gouvernance	☒	☐	☐
	Aide à l'environnement @	☐	☒	☐
	Égalité entre les hommes et les femmes et autonomisation des femmes et des filles	☐	☒	☐
	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	☒	☐	☐
	Réduction des risques de catastrophe @	☒	☐	☐
	Inclusion des personnes handicapées @	☒	☐	☐
	Nutrition @	☒	☐	☐
	Marqueurs de la convention de Rio	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Diversité biologique @	☒	☐	☐
	Lutte contre la désertification @	☒	☐	☐
	Atténuation du changement climatique @	☒	☐	☐
	Adaptation au changement climatique @	☒	☐	☐

11. Marqueurs internes et balises	Objectifs stratégiques	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Transformation numérique @	☒	☐	☐
	connectivité numérique gouvernance numérique entrepreneuriat numérique compétences numériques services numériques	OUI ☐ ☐ ☐ ☒ ☐	NON ☒ ☒ ☒ ☐ ☒	
	Migration @	☒	☐	☐
	Réduction des inégalités @	☒	☐	☐
	COVID-19	☒	☐	☐
	INFORMATIONS RELATIVES AU BUDGET			
12. Montants concernés	Ligne budgétaire (ligne et poste budgétaire): 14.020120 Coût total estimé: 32 000 000 EUR Montant total de la contribution du budget de l’UE: 30 000 000 EUR Cette action est cofinancée conjointement par : L’Agence Française de Développement (AFD) pour un montant de 2 000 000 EUR			
GESTION ET EXÉCUTION				
13. Modalité de mise en œuvre	Gestion indirecte avec entité(s) à sélectionner conformément aux critères énoncés à la section 4.4.1			

1.2 Résumé de l'action

L'action FORMAPRO pour le « Renforcement des compétences professionnelles dans le corridor stratégique N'Djaména-Douala en faveur de la croissance économique au Tchad » se concentrera sur la zone prioritaire des investissements du Global Gateway Investment Package (GGIP) au Tchad, dans le corridor N'Djaména-Douala, une région densément peuplée, située autour du corridor routier, à fort potentiel agricole et énergétique.

L'action vise à appuyer l'éducation et la formation professionnelle, afin de répondre aux besoins présents et futurs du secteur privé et de combler l'écart entre l'offre et la demande d'emplois. FORMAPRO sera mis en œuvre suivant une approche OP-VET, en prenant pour point de départ les investissements, les chaînes de valeur porteuses associées et les opportunités concrètes d'emploi, tout en s'appuyant fortement sur le partenariat public-privé.

L'action proposée contribuera aux objectifs spécifiques du Programme Indicatif Pluriannuel (PIP) 2021-2027 du Tchad, en particulier dans le cadre du domaine prioritaire n°2 du PIP (« Développement humain inclusif »), et plus précisément à son Objectif Spécifique (OS) 2.1 : « Améliorer l'accès à l'éducation et à la formation professionnelle pour les jeunes Tchadiennes et Tchadiens ». Elle est également alignée sur la « Vision 2030 : Le Tchad que nous voulons », le Plan National de Développement (PND), ainsi que la Politique et la Stratégie nationale de l'éducation et de la formation professionnelle (PIET), et sur les Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment l'ODD n°4 « Accès universel à une éducation de qualité », l'ODD n°5 « Égalité des sexes », l'ODD n°8 « Travail décent et croissance économique » et l'ODD n°9 « Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ».

Tout au long de l'action, une attention particulière sera accordée à l'inclusion des filles, à la création d'emplois décents et à la promotion de la transition vers une économie verte.

L'action visera donc à :

- a) améliorer l'acquisition des compétences de base et l'orientation scolaire des jeunes, en particulier des filles, afin de leur permettre d'accéder à des formations professionnelles et techniques certifiantes ;
- b) adapter l'offre de formation professionnelle et technique et d'accompagnement vers l'emploi pour mieux répondre aux besoins et opportunités du marché du travail dans les secteurs ciblés, et ainsi renforcer l'insertion professionnelle des jeunes dans des secteurs clés pour la diversification économique au Tchad.

Pour ce faire, l'action mettra l'accent sur le renforcement du continuum éducation–formation professionnelle–emploi, en favorisant et structurant la coordination entre les acteurs étatiques et non étatiques à chaque étape de ce continuum. Elle visera à faciliter l'accès à l'information sur les opportunités d'emploi et de formation, tant dans l'enseignement formel que non formel, à travers une meilleure identification des besoins en compétences en amont, un dialogue étroit entre le secteur privé et les acteurs de la formation professionnelle, un renforcement de l'accès à la formation technique et professionnelle, une adaptation des formations existantes ou la création de nouveaux cursus en adéquation avec les besoins du marché, et un accompagnement vers l'emploi ou l'auto-emploi dans les secteurs porteurs identifiés (agroalimentaire y compris l'élevage, énergie, transport, mécanique et construction).

Cette action sera mise en synergie et en coordination avec les initiatives sectorielles financées par l'UE et/ou les États membres, déjà en cours dans les secteurs porteurs autour du corridor N'Djaména-Douala, notamment :

- le Programme « Améliorer la Qualité et l'Équité du Système Éducatif au Tchad (AQUEDUCT) » (40 millions EUR, UE/AFD – PAA 2022),
- le Programme de renforcement de la résilience des systèmes alimentaires « Le Goût de la Vie (P2RSA) » (54 millions EUR, UE/FAO/PAM – PAA 2021),
- le « Programme d'entrepreneuriat agroalimentaire (PEA) » (43,5 millions EUR, UE/AFD/GIZ – PAA 2023),
- la « Modernisation du réseau routier au Tchad » (35 millions EUR, 141.24 millions EUR comme prêt de la Banque Européenne d'investissement et 93.4 million EUR de la Banque Mondiale)
- et l'Action « Vers l'électrification de l'axe N'Djaména–Bongor–Moundou–Sarh (VELA) » (25 millions EUR, UE – PAA 2024).

1.3 Zone bénéficiant de l'action

L'action interviendra au Tchad, dans les zones du « Corridor stratégique » N'Djaména-Douala (Tchad Ouest, Sud et Sud-Ouest).

2 JUSTIFICATION

2.1 Contexte

Le Tchad est classé au deuxième rang des pays les moins avancés du monde selon l'Indice de développement humain (IDH)¹. Le Tchad a une population estimée à 17,4 millions d'habitants, dont 50,6 % ont moins de 15 ans². Selon la Banque mondiale, 5,4 millions de personnes vivent encore dans l'extrême pauvreté. En 2022, 44,8 % de la population vivait en dessous du seuil national de pauvreté, et l'extrême pauvreté a augmenté, touchant 36,5 % de la population en 2024. Les zones rurales sont particulièrement affectées, avec un accès limité aux services de base tels que la santé et l'éducation. De plus, les jeunes, en particulier autour du lac Tchad, sont confrontés à l'exclusion socioéconomique,

¹ Pour 2023 l'IDH s'élevait à 0,416, et lorsqu'on ajuste cet indice pour tenir compte des inégalités, l'IDH ajusté aux inégalités (IDHI) révèle une perte de 33,1 % due aux disparités internes, reflétant des écarts significatifs dans l'accès à la santé, à l'éducation et aux revenus

² INSEED, 2022

alimentant des sentiments de marginalisation. Depuis l'indépendance, le Tchad a vu sa population être multipliée par quatre.

Sur le plan de l'égalité femmes-hommes, le Tchad occupe le 144^e rang sur 146 pays selon l'Indice mondial des inégalités entre les sexes 2024 du Forum économique mondial³. Bien que la Constitution garantisse l'égalité entre les sexes, les femmes continuent à occuper un statut inférieur, matérialisé par des discriminations dans l'accès à la terre, au crédit, aux services sociaux de base, à l'information, à l'emploi, etc. Les inégalités d'accès à la formation professionnelle constituent un facteur aggravant des disparités socioéconomiques au Tchad. Les femmes, en particulier en milieu rural, rencontrent des obstacles significatifs pour accéder à ces formations, souvent en raison de normes socioculturelles, de responsabilités domestiques accrues et du manque de structures adaptées à leurs besoins spécifiques.

La situation politique reste fragile depuis la transition d'avril 2021, consécutive au décès du Président Idriss Déby. Cette fragilité est exacerbée par un contexte d'instabilité tant nationale que régionale (Soudan, lac Tchad, conflits intercommunautaires), ainsi que par la présence importante de réfugiés et de personnes déplacées internes⁴.

Structure du secteur privé et environnement des affaires

Le pays connaît des crises macroéconomiques récurrentes, liées à sa dépendance vis-à-vis des cours internationaux du pétrole et à la faible diversification de son modèle économique. En 2019, les exportations de pétrole brut représentaient plus de 73 % des exportations totales du Tchad⁵. Même si les perspectives semblent favorables pour 2025, le taux de croissance du PIB réel est estimé à 3,7 % en 2024⁶, grâce notamment à la reprise de la production pétrolière, ainsi qu'à celle des activités agricoles et d'élevage.

Le secteur primaire (agriculture, élevage, pêche) est le premier pourvoyeur d'emplois: entre 70 % et 80 % de la population active y est employée, dont la moitié est des femmes. Ces emplois sont souvent informels, peu productifs et faiblement rémunérés. L'agriculture constitue donc souvent un moyen de subsistance, avec peu de création de valeur ajoutée pour l'économie nationale et peu d'exportations.

Selon les estimations de la Banque mondiale (2018) et du ministère de l'Agriculture du Tchad (2014), le pays dispose pourtant d'abondantes ressources naturelles exploitables, notamment près de 39 millions d'hectares de terres cultivables (soit 30 % du territoire national), dont 19 millions d'hectares de terres arables. Le secteur contribuerait à environ 30 % du PIB⁷.

Le secteur privé est faible et peu structuré. Les entreprises font état d'un manque de main-d'œuvre qualifiée à plusieurs niveaux techniques selon les secteurs, mais aussi en matière de compétences transversales, notamment les compétences comportementales (« soft skills ») et les compétences numériques.

Continuum Éducation-Formation professionnelle-Emploi

Le Tchad n'a pas encore entamé sa transition démographique. La jeunesse constitue à la fois un levier potentiel pour l'économie nationale, mais aussi un défi majeur en matière d'éducation, de formation et d'accès à l'emploi. Le taux d'alphabétisation de la population de plus de 15 ans est de seulement 22 % (14 % pour les femmes). Le ratio emploi-population au Tchad est de 57 % (40 % pour les jeunes), mais 92 % des emplois sont précaires, car majoritairement générés par l'économie informelle, principalement dans le secteur agricole.

Le Tchad enregistre également des taux de non-scolarisation parmi les plus élevés en Afrique, avec 57 % des enfants en âge d'aller au primaire qui ne sont pas scolarisés (contre une moyenne de 19 % en Afrique subsaharienne), et un

³ Banque Mondiale, 2025 : Tchad, vue d'ensemble. <https://www.banquemondiale.org/fr/country/chad/overview>

⁴ UNHCR mars 2025, le Tchad accueillait plus de 1 300 000 réfugiés et demandeurs d'asile et plus de 220 000 déplacés internes.

⁵ Banque Mondiale, Mars 2023 : Diagnostic du secteur privé. Créer des marchés au Tchad. Mobiliser l'investissement privé pour une croissance inclusive.

⁶ Ibid.

⁷ Banque Africaine de Développement, 2023.

taux de non-scolarisation de 53 % pour les enfants en âge de fréquenter le premier cycle de l'enseignement secondaire⁸. Le nombre d'enfants non scolarisés continue d'augmenter, atteignant environ 2,6 millions⁹.

La stratégie sectorielle de l'éducation¹⁰ identifie parmi les principaux défis du secteur une offre encore largement concentrée sur le primaire, avec une dépendance élevée à l'engagement communautaire. Les établissements professionnels et techniques, ainsi que les centres d'éducation de base non formelle ont une couverture très limitée. Les conditions matérielles et d'encadrement sont également très dégradées, et le faible statut et les qualifications insuffisantes des enseignants constituent un défi majeur pour le système.

L'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP) souffre également de l'absence d'un cadre national de certification et de qualification professionnelle. Les liens avec le secteur professionnel sont également faibles, limitant fortement les opportunités de stages, les apprentissages en situation de travail, et les partenariats potentiels pour le développement de formations en alternance.

2.2 Enseignements tirés

1. Apprentissage dual, une expérience appréciée au Tchad dont la mise en œuvre doit être améliorée et complétée avec d'autres dispositifs qui n'ont pas été encore testés ou suffisamment développés au Tchad mais qui ont montré leur impact dans des contextes semblables.

Selon l'évaluation ex-post réalisée en 2025 du projet Bab Al Amal, l'approche d'apprentissage de type dual est appréciée des acteurs, notamment (acteurs économiques, centres de formation, jeunes formés), sa pérennité dépend désormais de la reconnaissance formelle du dispositif et de la définition d'une stratégie de la part du Fond National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP) – avec budget associé, du renforcement et de la sensibilisation sur le rôle de chaque acteur (entreprises, centres de formation).

Le Tchad n'a pas développé ou systématisé toutes les possibilités de dispositifs (modalités de formation et mécanismes de collaboration) liés à la formation : les formations en alternance, apprentissage, formations à la carte, formation continue (upskilling), formations complémentaires pour étudiants ou chantiers-écoles liés à l'extension et/ou la réhabilitation des infrastructures. Dans beaucoup de cas, il n'y a pas eu des analyses de leur pertinence ou adaptabilité au contexte tchadien. Les tester et systématiser l'expérience pourrait aider à diversifier l'offre de formation.

2. Face à la fragmentation actuelle du système éducatif, l'approche du continuum éducation-formation professionnelle et technique-emploi facilite la coordination et peut être un élément qui facilite la transition entre les études et le marché du travail.

L'analyse du programme AQUEDUCT, actuellement en cours, financé par l'UE et l'AFD montre le besoin d'accompagner les activités de renforcement de la qualité de l'éducation avec l'appui à l'orientation et les liens avec la formation professionnelle. Le projet Bab al Amal a montré les limites de ne cibler uniquement les populations vivant en situation de vulnérabilité (jeunes non scolarisés, etc.) puisque ces populations n'ont pas les compétences de base nécessaires pour acquérir des compétences techniques demandées par le marché du travail. FORMAPRO pourrait appuyer le renforcement des compétences de base et des soft skills au niveau de l'école, accompagner l'intégration des jeunes qui ont décroché de l'école en appuyant les différentes alternatives d'enseignement non formel et facilitant la mise en place et l'utilisation des passerelles entre les différents systèmes d'enseignement formel et non formelle et des mesures d'accompagnement pour réduire le taux de déperdition, notamment celles des filles.

Pour les centres de formation à sélectionner, dans le cadre de la composante mise en œuvre par le FONAP, Bab al Amal, face à la précarité du financement et l'absence de locaux propres, a ciblé les collèges et les lycées techniques plutôt que les centres de formation professionnelle (exemple CLTIM de Moundou).

⁸ Rapport pays Tchad MICS EAGLE Tchad 2022, UNICEF, GPE KIX.

⁹ RESEN, 2023 réf. à ECOSIT 2018.

¹⁰ Le Plan Intérimaire de l'Éducation au Tchad - PIET 2, Stratégie pour 2030 et objectifs 2024 (2021) elle a été préparée par les quatre Ministères en charge de l'Éducation, de la Formation professionnelle, de l'Éducation Supérieure et de la Femme, la Famille et la Protection de l'enfance

3. Concentration géographique sur le corridor stratégique N'Djaména-Douala

Le Plan national de développement du Tchad 2022–2026, identifie qu'un élément clé pour soutenir la diversification économique et l'intégration régionale du Tchad réside dans une meilleure connexion de ce pays enclavé à l'océan Atlantique (corridor N'Djaména-Douala). Il facilitera le transport et le commerce de produits agricoles et agro-industriels au Tchad et vers le Cameroun, ouvrant de nouvelles perspectives pour les producteurs et les acteurs tout au long des chaînes de valeur.

L'Union européenne et la Banque européenne d'investissement dans le cadre de la stratégie européenne Global Gateway investissent dans ce corridor (réhabilitation de la route). En complément l'UE développe également des actions dans des secteurs clés tels que la construction (routes), l'énergie et l'agroalimentaire.

4. Promouvoir les interventions ciblées sur un secteur ou une chaîne de valeur pour avoir plus d'impact

Le FONAP s'est appuyé sur le diagnostic des opportunités d'emploi et des filières porteuses réalisé dans le cadre de Bab al Amal, qui met en lumière plusieurs besoins en formation pour améliorer les compétences des travailleurs dans le secteur informel. Le FONAP a choisi de se concentrer sur les secteurs tertiaires pour soutenir le développement des métiers de transformation et de services. Au niveau du recrutement de filles malgré les efforts du FONAP via les centres de formation et les Maisons des métiers, il a été difficile de convaincre les parents d'inscrire leurs filles dans des filières techniques.

Le ciblage sectoriel ou par chaîne de valeur permet de créer un système de formation professionnelle fortement intégré et pertinent qui soutient la croissance économique durable et l'insertion efficace sur le marché du travail parce qu'il facilite i) l'alignement sur les besoins du marché ; ii) stimulation de la compétitivité économique ; iii) l'innovation et l'adaptation technologique ; iv) engagement des parties prenantes et la promotion de l'entrepreneuriat et des PME ; v) suivi et évaluation vi) accès de filles à l'emploi (l'offre d'emploi est plus large).

L'Union européenne appuie notamment la chaîne de valeur des farines enrichies via le Programme d'Entrepreneuriat Agroalimentaire. FORMAPRO pourrait s'aligner notamment sur cette chaîne de valeur (ou autres chaînes de valeurs liés à l'agrobusiness sur la base des investissements en cours ou prévus), et compléter les actions au niveau de la formation diplômante et accompagner le processus de électrification de villes secondaires du corridor (projet VELA) avec la promotion des métiers liés à cette électrification liées à ces chaînes de valeur.

5. Les investissements, pierre angulaire pour une intervention voulant être structurante

L'État et ses partenaires identifient et s'alignent dans le Plan National de Développement sur les investissements prioritaires. L'approche OP-VET prend comme point de départ les opportunités d'emploi créées par des investissements et la nécessité de développer des dispositifs de formation professionnelle de qualité pour constituer un vivier de main-d'œuvre locale qualifiée, capable de répondre à ces opportunités.

6. Un dialogue structuré entre le secteur privé et les acteurs de la formation professionnelle en intégrant les entreprises championnes sectorielles favorise la mise en œuvre de chaînes de valeur, la pérennité et l'attraction des investissements

Dans le projet Bab al Amal l'absence du Politique nationale et une stratégie nationale consensuelle concernant la formation professionnelle contraind l'adoption de la certification de l'apprentissage dual. L'absence de ces deux documents et l'implication de plusieurs ministères poses de problèmes de coordination.

Collaborer étroitement avec les gouvernements locaux, les entreprises, et d'autres parties prenantes est crucial pour obtenir des résultats significatifs. Ces partenariats permettent d'assurer que la formation est en phase avec les besoins du secteur privé et favorise l'alignement sur les priorités nationales de développement économique. Intégrer les grandes entreprises, acteurs de mise en œuvre des investissements jouent un rôle crucial dans le développement des chaînes de valeur au niveau sectoriel (avantages : rapide création d'emplois, transfert de technologies, la mise en place de standards de qualité etc.). Cela dit, l'approche sera adaptée au contexte local tchadien notamment au regard du nombre limité d'investissements et de grandes entreprises présentes sur les secteurs cibles ainsi qu'au caractère largement informel du marché de l'emploi.

7. Utilisation de données pour guider les décisions : intégration d'un système de recherche action et appui technique pour identifier les opportunités et évaluer et adapter les dispositifs de formation

Vu la complexité du système d'éducation du Tchad, l'intervention doit intégrer un système de recherche action pour évaluer les dispositifs les plus adaptés aux besoins locaux et aux spécificités des marchés du travail.

8. Besoin d'une analyse des dispositifs d'insertion : ONAPE (Office National pour la Promotion de l'Emploi) et les bureaux de formation et d'emploi (BFE) pour améliorer leur fonctionnement et leur pérennité.

L'évaluation du projet Bab al Amal affirme que les bureaux de formation et d'emploi (BFE) ont joué un rôle crucial dans l'accompagnement des jeunes à la Formation et Insertion Professionnelle (FIP), mais présentent des faiblesses structurelles compromettant leur viabilité à long terme. L'absence d'un réseau national des BFE et de financements pérennes au niveau public affaiblit leur potentiel de durabilité. Le projet Jeunesse vers l'Emploi Durable (JED) lancé par l'AFD en 2022 vise à pérenniser les BFE.

2.3 Analyse des problèmes

Le Tchad fait face à plusieurs défis économiques qui compliquent la mise en œuvre de l'approche continuum entre éducation, formation professionnelle et emploi, ainsi que l'approche "Opportunities Driven" pour la formation professionnelle. Voici treize problèmes liés à ces difficultés :

1. **Dépendance au pétrole et faible diversification économique:** L'économie tchadienne est trop centrée sur le secteur pétrolier. Cette dépendance rend difficile la diversification vers d'autres secteurs potentiellement porteurs, limitant ainsi les opportunités de développement de nouveaux programmes de formation professionnelle adaptés aux besoins du marché. L'agriculture et le pastoralisme prédominent largement, mais la commercialisation des produits agricoles reste très limitée. L'agriculture constitue donc souvent un moyen de subsistance, avec peu de création de valeur ajoutée pour l'économie nationale et peu d'exportations, en raison de diverses contraintes (qualité des récoltes, difficultés de stockage, etc.).
2. **Manque de main-d'œuvre qualifiée :** Le déficit en compétences, y compris les compétences techniques et transversales, limite la capacité des travailleurs à s'adapter aux emplois disponibles. Il y a un déficit significatif en termes de travailleurs qualifiés dans les secteurs du BTP, de la mécanique, et de l'énergie. La formation professionnelle et technique disponible est souvent inadaptée aux besoins de l'industrie.
3. **Accès limité des entreprises au financement :** Les entreprises locales dans les secteurs de l'agriculture, le BTP, et de l'énergie ont du mal à obtenir les financements nécessaires pour lancer ou étendre des projets.
4. **Absence d'une politique et une stratégie nationale** clairement définie pour la formation technique et professionnelle et manque de coordination et d'échange d'informations entre les différents ministères, ainsi que manque de visibilité sur leurs politiques et actions respectives. Cela freine l'opérationnalisation des parcours scolaires et de formation professionnelle, ainsi qu'aux transitions réussies entre éducation, formation professionnelle et emploi (passerelles).
5. Le Tchad présente des **déficits** très importants en matière **d'accès à l'éducation de base**, avec des répercussions directes sur la formation et l'employabilité des jeunes. Le taux d'achèvement du primaire était de 47 % en 2023, avec des disparités marquées entre les genres (54 % pour les garçons contre 40 % pour les filles), ainsi que des écarts socio-économiques et géographiques significatifs¹¹.
6. **L'offre d'éducation et formation est largement concentrée sur le primaire**, avec une dépendance élevée à l'engagement communautaire. Les collèges et lycées mais surtout les établissements professionnels et techniques, ainsi que les centres d'éducation de base non formelle, qui sont pourtant essentiels pour répondre aux défis des abandons scolaires, ont une couverture très limitée. Les conditions matérielles et d'encadrement sont également très dégradées, et le faible statut et les qualifications insuffisantes des enseignants constituent un défi majeur pour le système d'autant plus vu le faible niveau de financement public de ce corps enseignant.
7. **Insuffisance des mécanismes de transition et d'orientation** au niveau du collège et la formation technique et professionnelle.
8. **Le financement du secteur de l'éducation et formation professionnelle et technique reste insuffisant.** Avec 2,2 % du PIB, il se situe bien en dessous de la moyenne régionale de 3,3 %. Les salaires absorbent la majorité du budget, rendant les investissements essentiellement dépendants des financements extérieurs. Une

¹¹ La ville de N'Djaména et les régions du sud, sur l'axe du corridor N'Djaména-Douala sont plus peuplées et plus scolarisées.

analyse des budgets 2022 alloués aux différents sous-secteurs montre un financement très limité pour la formation professionnelle et technique (1 %) et pour l'éducation de base non formelle (0,1 %) ¹².

9. **L'enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) souffrent également de l'absence d'un cadre national de certification et de qualification professionnelle, ainsi que d'un encadrement concerté pour les formations privées.**
10. L'inclusion des personnes en situation de **handicap** reste également un défi majeur. Leur éducation est principalement assurée par des structures communautaires et confessionnelles, sous forme d'éducation spécialisée, et les questions de handicap et d'inclusion ne sont toujours pas prises en compte dans les collectes statistiques. Le nombre de personnes en situation de handicap ayant accès à la formation professionnelle demeure donc inconnu.
11. **La transition vers le marché du travail est peu efficace.** En effet, les programmes de formation sont souvent déconnectés des besoins du marché, les enseignements sont principalement théoriques, et les enseignants et formateurs de l'EFTP, bien que généralement sensibles aux questions pédagogiques, n'abordent que rarement la question de l'insertion professionnelle, tant lors de leur propre formation que dans leurs interactions avec les apprenants.
12. **Les liens avec le secteur professionnel sont également faibles**, limitant fortement les opportunités de stages, les apprentissages en situation de travail, et les partenariats potentiels pour le développement de formations en alternance. Malgré des initiatives récentes, telles que la création des Bureaux Formation-Emploi (BFE) et des Bureaux Orientation Emploi (BOE), tous deux opérés par l'ONG ESSOR, les dispositifs d'orientation vers le marché du travail restent insuffisants.
13. **Manque d'études sur les secteurs porteurs, les chaînes de valeur à cibler et les investissements en cours ou prévus.**

Indication des principales parties prenantes et des questions institutionnelles et/ou organisationnelles correspondantes (mandats, rôles potentiels et capacités) à couvrir par l'action :

Les acteurs du secteur privé pourront être des partenaires essentiels de l'action:

- Pour les secteurs du transport et de la construction/BTP : L'ensemble des entreprises de la chaîne de valeur, des multinationales aux PME et entreprises sous-traitantes, seront impliquées dans l'action.
- Pour le secteur agricole/agroalimentaire et l'élevage : Les organisations de producteurs (OP) majoritairement composées de petits exploitants agricoles et les PME des chaînes de valeur sélectionnées. Dans le secteur de l'élevage, tous les acteurs des maillons amont de la filière, ainsi que les producteurs d'aliments pour bétail, pourront également être impliqués.
- Pour le secteur de l'énergie : la Société Nationale d'Électricité (SNE), des producteurs privés (ex. la Société Nationale de Raffinage (SNR)) qui ont des contrats d'achat d'électricité avec la SNE ¹³. Ainsi que les acteurs liés aux énergies renouvelables, (ZIZ Energie, etc.), qui développent, financent et opèrent des mini-réseaux d'énergie renouvelable.
- Les organisations interprofessionnelles et patronales : La Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Métiers et de l'Artisanat (CCIAMA), la Confédération Nationale du Patronat Tchadien (CNPT), la Chambre de Commerce des Entrepreneurs et les fédérations interprofessionnelles. On pourrait également s'appuyer sur l'expertise d'autres programmes européens, comme la facilité d'assistance technique en appui au climat des affaires (ICR Facility ¹⁴), etc.
- **Au niveau local** : Les Maisons des métiers, et les Bureaux Formation-Emploi, etc.

Acteurs publics au niveau central et territorial

- Le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la Formation professionnelle, le Ministère de l'Éducation nationale et de la Promotion civique, le Ministère du Commerce et de l'Industrie, le Ministère des finances, du budget, de l'économie, du plan et de la coopération internationale, ainsi que les ministères sectoriels concernés – notamment les ministères en charge de l'Agriculture, de l'Énergie, les transports, de la Femme, et les services ministériels déconcentrés seront également impliqués: les Académies

¹² RESEN, 2023.

¹³ Facilité d'Assistance Technique pour l'Energie Durable (2020) : CW234 - Etat des lieux du secteur de l'énergie en République du Tchad et de la coopération de l'UE dans ce domaine.

¹⁴ <https://www.icr-facility.eu/>

de l'Éducation nationale, les Délégations provinciales de l'Éducation et les inspections départementales de l'Éducation.

- Les organisations de soutien aux entreprises telles que : l'Agence Nationale des Investissements et des Exportations (ANIE), le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP), ou l'Office National pour la Promotion de l'Emploi (ONAPE).

Autorités locales et société civile

Notamment des organisations communautaires de base représentant les titulaires de droits, les organisations de femmes et de jeunes, ainsi que les représentants des personnes en situation de handicap. L'objectif est de renforcer en parallèle les liens entre le tissu associatif des zones ciblées et les acteurs institutionnels publics et privés.

Partenaires techniques et financiers (PTF)

Ce programme devrait être une occasion de redynamiser et de renforcer la coordination dans les secteurs de la formation professionnelle et technique ainsi que dans le secteur de l'éducation, en favorisant les synergies entre ces secteurs via les plateformes de coordination déjà existantes, par exemple le Groupe Local des Partenaires de l'Éducation (GLPE).

2.4 Autres domaines d'évaluation [uniquement pour les actions d'appui budgétaire]

S/O

3 DESCRIPTION DE L'ACTION

3.1 Objectifs et produits

L'objectif général de cette action est de faciliter le développement des compétences éducatives, professionnelles et diplômantes ou certifiantes demandées par les secteurs économiques clés soutenus sous le Global Gateway (GG) par l'Équipe Europe dans le corridor N'Djaména-Douala, pour contribuer à la croissance économique inclusive et développement durable et résilient du Tchad.

Les objectifs spécifiques de cette action sont:

1. Les compétences de base des jeunes, en particulier des femmes et des filles, acquises de manière formelle ou non formelle, sont améliorées, ainsi que leur orientation dans la poursuite des parcours notamment vers la formation professionnelle dans des secteurs identifiés comme clés par le secteur privé y compris dans les secteurs émergents de l'économie verte ;
2. La demande en compétences des secteurs clés de l'agriculture, de l'agroalimentaire, du transport, de la construction et de l'énergie est satisfaite grâce à un renforcement de l'offre de formation professionnelle et des dispositifs d'insertion professionnelle en particulier pour les femmes et les filles.

Les produits à fournir dans le cadre de cette action contribuant aux objectifs spécifiques correspondants sont les suivants :

1.1 Accès à la FTP - Éducation non formelle : L'accès à l'Éducation de Base Non Formelle (EBNF) et à l'alphabétisation est amélioré et des dispositifs d'orientation et d'accompagnement pour élargir l'accès des jeunes à la formation professionnelle et technique sont renforcés.

1.2 Accès à la FTP - Éducation formelle : La transition au collège, rétention des élèves, en particulier les filles, et orientation au niveau des collèges sont renforcés.

1.3 Qualité des apprentissages du socle de base et coordination: Les capacités d'encadrement, supervision des alternatives éducatives (EBNF et alphabétisation) et des collèges ainsi que la coordination entre la formation professionnelle et l'éducation par les services centraux et déconcentrés sont renforcées.

2.1 Collaboration public-privé : Le dialogue et la collaboration public-privé pour identifier les investissements, les chaînes de valeur porteuses, les opportunités d'emploi concrètes et pour promouvoir différents modèles et mécanismes de formation et d'insertion sont améliorés.

2.2 Qualité de l'offre formative et accompagnement vers l'emploi: L'offre de formation est mieux adaptée aux opportunités concrètes d'emploi et les mesures d'accompagnement vers l'emploi sont améliorées.

2.3 Intégration de la connaissance : La recherche-action et participation à l'organisation d'échanges sur des expériences pertinentes pour améliorer la qualité des activités, la connaissance et la prise en compte des leçons apprises est mis en œuvre.

3.2 Activités indicatives

Activités liées au produit 1.1:

A.1.1.1. Renforcement des capacités pédagogiques, d'orientation et d'encadrement des acteurs de l'EBNF et d'alphabétisation.

A.1.1.2. Réhabilitation et équipement des centres d'EBNF et d'alphabétisation, et y compris TIC.

Activités liées au produit 1.2 :

A.1.2.1. Renforcement de l'orientation entre les écoles primaires, les collèges, l'enseignement secondaire technique et formation professionnelle.

A.1.2.2. Formation continue des enseignants et des directeurs de collège, notamment sur les apprentissages de base et sur des thématiques favorisant l'accueil des élèves et leur rétention, en particulier les filles.

A.1.2.3. Amélioration des infrastructures, équipement et fourniture de matériel, notamment pour soutenir les activités favorisant la rétention des élèves, en particulier des filles.

Activités liées au produit 1.3 :

A.1.3.1. Renforcement des capacités de gestion, de pilotage, de suivi et d'inspection des services centraux et déconcentrés des collèges et des centres d'EBNF et alphabétisation.

A.1.3.2. Appui au fonctionnement d'une coordination effective et à la collaboration entre les acteurs responsables des parcours scolaires formels et non formels et de la formation professionnelle - à tous les niveaux y compris le renforcement des académies régionales - (formation et équipement).

Activités liées au produit 2.1 :

A.2.1.1. Cartographie et analyse régulières des investissements privés et publics en cours et prévus, des chaînes de valeur porteuses pour l'amélioration et la création d'emplois, des compétences requises (profils) pour ces emplois et des barrières à l'investissement.

A.2.1.2. État des lieux des profils des jeunes, de l'offre de formation répondant aux emplois identifiés et du décalage entre l'offre et la demande, ainsi que renforcement des dispositifs d'orientation vers le marché du travail, avec un focus particulier sur le soutien aux jeunes filles.

A.2.1.3. Promotion de l'approche OP-VET et appui au dialogue permanent et à la collaboration public-privé, aux niveaux central, local et sectoriel, pour mieux identifier les investissements, les chaînes de valeur porteuses et les opportunités concrètes d'emploi.

Activités liées au produit 2.2 :

A.2.2.1. Analyse qualitative et identification des dispositifs (formations en alternance, duales, à la carte, continues, chantier-écoles) et partenaires publics et privés nationaux ou internationaux en charge de l'offre de formation (centres de formation et lycées techniques) pour chaque filière.

A.2.2.2. Développement et adaptation des programmes de formation technique et professionnelle, et la mise en place de référentiels de compétences (y compris les soft skills) et de certifications alignés sur les opportunités concrètes d'emploi, en collaboration avec le secteur privé et les autorités de tutelle.

A.2.2.3. Mise en œuvre de formations diplômantes ou certifiantes en collaboration avec les employeurs et autorités, avec un accent sur les aspects pratiques (si le dispositif chantier-école est retenu, prévoir un fonds d'investissement associé au dispositif pour l'amélioration des infrastructures en rapport aux chaînes de valeur ciblées).

A.2.2.4. Suivi des jeunes formés et accompagnement vers l'emploi dans tous les dispositifs.

A.2.2.5. Accompagnement des acteurs des chaînes de valeur ciblées, des entreprises structurantes et des sous-traitants, pour mieux identifier et anticiper les besoins en main-d'œuvre, et accroître leur connaissance et accès aux marchés pour diversifier leur activité en vue de générer de l'emploi, y compris l'auto-entrepreneuriat de manière ciblée.

A.2.2.6. Renforcement des capacités des centres de formation (renforcement institutionnel, accompagnement pédagogique, acquisition d'équipement et amélioration des infrastructures), sur la base des analyses (A.2.2.1 et A.2.2.5)

Activités liées au produit 2.3 :

A.2.3.1. Mise en œuvre d'un mécanisme de recherche-action pour améliorer la qualité des activités de formation, ainsi que la prise en compte des leçons apprises (au Tchad ou dans la sous-région).

A.2.3.2. Organisation d'échanges inter-pays sur des expériences pertinentes et innovantes en matière d'EFP et d'emploi, promouvant la collaboration avec le secteur privé (ex. TEI OP-VET).

Cette action, qui s'inscrit dans l'initiative Équipe Europe, bénéficiera également de contributions complémentaires des membres de l'Équipe Europe. Ces contributions sont soumises à confirmation formelle de la part des membres concernés. En l'absence de ces contributions, l'action de l'Union pourra néanmoins se poursuivre en dehors du cadre de l'initiative Équipe Europe.

3.3 Intégration des questions transversales

Protection de l'environnement et changement climatique

Cette action promouvra l'intégration transversale du développement des compétences vertes à toutes les étapes du continuum éducation–formation–emploi, afin d'assurer une cohérence avec les priorités de développement durable du Tchad et les objectifs climatiques et environnementaux de la stratégie Global Gateway. En intégrant la sensibilisation à l'environnement et les concepts de durabilité dans l'éducation formelle et non formelle, en incluant des modules liés au climat et à l'économie circulaire dans les programmes de formation technique et professionnelle, et en proposant des parcours de formation dans les secteurs verts tels que les énergies renouvelables, l'agriculture durable, l'écoconstruction et la valorisation des déchets, l'action entend doter les jeunes – en particulier les femmes et les filles – des compétences nécessaires pour s'adapter à la transition vers une économie verte.

Résultats de l'examen préalable de l'évaluation environnementale stratégique (EES) (pertinents pour l'appui budgétaire et les interventions au niveau stratégique)

S/O

Résultats de l'examen préalable de l'évaluation des incidences sur l'environnement (EIE) (pertinents pour les projets et/ou les interventions spécifiques dans le cadre d'un projet)

L'examen préalable de l'évaluation des incidences sur l'environnement (EIE) a classé l'action en tant que catégorie C (aucune évaluation supplémentaire n'est nécessaire).

Résultats de l'examen préalable de l'évaluation des risques climatiques (ERC) (pertinents pour les projets et/ou les interventions spécifiques dans le cadre d'un projet)

Il ressort de l'examen préalable de l'évaluation des risques climatiques (ERC) que cette action est à risque faible ou nul (aucune évaluation complémentaire n'est nécessaire)].

Égalité entre les hommes et les femmes et autonomisation des femmes et des filles

Conformément aux codes du CAD sur l'égalité entre les hommes et les femmes de l'OCDE mentionnés à la section 1.1, cette action porte la mention G1. Cela implique la recherche d'une réduction des disparités entre les sexes dans les secteurs de l'éducation, de la formation technique et professionnelle, ainsi que de l'insertion à l'emploi, notamment l'emploi décent, conformément au plan d'action genre (Gender Action Plan III - GAP III au Tchad : CLIP). Cette action contribuera au GAP III, en particulier dans les domaines thématiques « Promouvoir les droits économiques et sociaux et l'autonomisation des filles et des femmes », « Relever les défis et exploiter les possibilités offertes par la transition verte » et « Intégrer l'agenda Femmes, Paix et Sécurité (FPS) ».

La participation des femmes sera encouragée dans toutes les activités prévues, avec un accent sur l'autonomisation, à travers l'accès à la formation, l'inclusion dans les activités économiques et la tolérance zéro à l'égard des violences basées sur le genre, y compris le harcèlement sexuel, en ligne ou hors ligne, en agissant directement sur les facteurs d'exclusion des filles.

Droits de l'homme

L'action s'appuie sur une approche fondée sur les droits humains, reposant sur les principes suivants :

- Respect de tous les droits humains, pour toutes et tous ;
- Participation significative et inclusive, et accès au processus décisionnel ;
- Non-discrimination et égalité ;
- Obligation de redevabilité et respect de l'état de droit pour toutes et tous ;
- Transparence et accès à l'information.

L'accès à l'éducation, à l'apprentissage et à un emploi décent sont des droits humains fondamentaux que l'action cherche à garantir. L'éducation, la formation et le renforcement des capacités favorisent l'accès au marché du travail des jeunes, des femmes et des personnes en situation de handicap sur le marché du travail, renforcent leur autonomie, réduisent la pauvreté, soutiennent une croissance économique durable, préviennent les inégalités, améliorent la santé – notamment celle des femmes et des enfants – et contribuent à la protection de l'environnement.

Invalidité/Handicap

Conformément aux codes du CAD sur l'invalidité/le handicap de l'OCDE mentionnés à la section 1.1, cette action porte la mention D0. Cela implique qu'aucune action ciblée spécifique en faveur des personnes en situation de handicap n'est prévue. Cependant, le projet reste attentif à l'inclusion lors de l'identification des bénéficiaires et de la mise en place des activités, des personnes vivant avec un handicap ou toute autre invalidité qui nécessite d'une attention spéciale.

Réduction des inégalités

Conformément au Marqueur Inégalités, ce Document d'Action a été classé I-0. La réduction des inégalités est un objectif non significatif de cette action. Les disparités régionales, marquées par de fortes inégalités spatiales, constituent un obstacle majeur à la croissance inclusive et à la prospérité partagée. Actuellement, au Tchad, les provinces situées le long du corridor N'Djaména-Douala, parmi les plus peuplées du pays, reçoivent un investissement public par habitant particulièrement faible.

Cette action vise à réduire ces inégalités en augmentant les revenus des ménages et en améliorant leurs conditions de vie et de travail. Elle prendra en compte les principaux déterminants des inégalités (ruralité, genre, jeunesse, faibles niveaux d'éducation) pour atténuer leurs effets négatifs.

Démocratie

L'action contribuera au renforcement de la gouvernance de la formation professionnelle au niveau déconcentré du dispositif étatique, afin d'améliorer l'efficacité des processus d'insertion professionnelle. Elle favorisera un dialogue ouvert et une approche participative, contribuant ainsi à renforcer la dimension démocratique des services sociaux de base fournis à la population.

Sensibilité aux conflits, paix et résilience

L'inclusion socio-économique et politique des jeunes est un défi majeur pour la stabilité du Tchad. La fracture intergénérationnelle, combinée à l'augmentation des conflits intercommunautaires, constitue l'un des principaux facteurs de crise violente à court terme au Tchad. Ces tensions sont liées à la fragilité structurelle de l'État, qui peine à assumer ses fonctions régaliennes essentielles, telles que la fourniture de services sociaux de base, la justice et la sécurité intérieure. Les écoles et les centres de formation peuvent jouer un rôle crucial dans le renforcement de la

cohésion sociale. Cette action visera également à renforcer cette cohésion en encadrant les jeunes déscolarisés dans les zones d'intervention.

Réduction des risques de catastrophes

Au cours des 30 dernières années, le Tchad a été confronté à plus de 40 catastrophes liées à des aléas naturels. Dans le cadre des constructions et réhabilitations prévues, des mesures seront prises pour que ces bâtiments puissent également servir d'abris d'urgence temporaires en cas de catastrophes naturelles ou liées au changement climatique.

Autres considérations, le cas échéant

S/O

3.4 Risques

Catégorie	Risques	Probabilité (Élevée/ Moyenne/ Faible)	Impact (Élevé/ Moyen/ Faible)	Mesures d'atténuation
Environnement Externe	Déstabilisation politique provenant des facteurs internes (période de transition prolongée) et de la sous-région (aggravation de l'afflux de réfugiés)	M	E	Consolidation d'un dialogue politique structuré et régulier auprès du gouvernement. Application d'une approche flexible permettant de continuer les activités de mise en œuvre : analyses, formations, etc.
	Détérioration de conditions de sécurité ne permettant pas la matérialisation des investissements prévus et l'accès à certaines zones du pays.	M	M	Diversité et flexibilité des dispositifs de formation. Recours à des opérateurs déjà présents et expérimentés. Mise en place d'un dispositif de S&E adapté au contexte. Mapping et mise à jour régulière des investissements économiques en cours et prévus. Participation aux réunions et inscription dans les réseaux d'informations sécuritaires. Backstopping à distance et activités menées dans des lieux sûrs. Contact étroit avec les autorités locales et avec les services déconcentrés.
	Instabilité et manque d'informations sur	E	M	Promotion des cadres de dialogue public-privé

	l'avancée des investissements identifiés			Diversité et flexibilité des dispositifs de formation. Dialogue régulier avec les investisseurs liés au Global Gateway (BEI, etc.) ou Ministère des Finances et du Plan.
	Manque de précision et clarté dans les compétences en éducation, formation technique et professionnelle et accompagnement à l'emploi entre les différents ministères	E	M	Dialogue intensif avec le gouvernement et les autres PTF, pour contribuer à la rénovation des politiques et stratégies sectorielles. Promotion des cadres de dialogue public-privé fondé sur les besoins réels des employeurs aux niveaux central, local et des filières faisant l'objet des formations.
Planification, processus, systèmes	Manque de capacité institutionnelle et administrative et de coordination au niveau déconcentré	E	M	Appui à la coordination au niveau déconcentré en impliquant tous les secteurs y compris l'Académie régionale. Appui au renforcement des capacités de tous les acteurs impliqués. Renforcement des systèmes de suivi.
	Instabilité institutionnelle au niveau central	E	M	Utilisation d'une approche ascendante (focus sur la collaboration dans les filières), avec des actions au niveau des acteurs des zones d'intervention impliqués. Renforcement en parallèle des capacités au niveau central notamment par le dialogue public-privé.
	Insuffisance de financement public pour les secteurs de l'éducation et de la formation professionnelle permettant d'assurer la durabilité des résultats du programme	E	M	Dialogue régulier avec le Gouvernement et les acteurs du secteur, notamment sur le financement des enseignants et des investissements nécessaires au secteur, et sur le renforcement de mécanismes tels que le FONAP.
	Insuffisance des jeunes ayant le profil d'entrée nécessaire pour accéder aux formations techniques et professionnelles	M	E	Renforcement des services d'information et d'orientation dans les centres de formations et lycées techniques. Développement des synergies avec les BFE et les BOE.

				Renforcement de l'accès aux alternatives éducatives et de l'achèvement du collège, développement de l'appui à l'orientation et l'accompagnement des jeunes vers l'ETFP. Appui à la structuration de la Maisons des Métiers.
	L'informalité du secteur privé ne permet pas de structurer des chaînes de valeur tirées par une demande à haute valeur	M	M	Renforcement d'infrastructures et de compétences. Promotion d'outils adaptés. Coordination entre initiatives de financement / accompagnement gérées par les différentes institutions (Ministère des Finances, Ministère de la Jeunesse, etc.).
	Faible connaissance et adhésion des entreprises à l'approche OP-VET	E	E	Organisation des sensibilisations et partage d'information sur l'approche OP VET aux acteurs institutionnels et aux partenaires de l'action. Formations sur l'approche OP-VET.

3.5 Logique d'intervention

La logique d'intervention sous-jacente à cette action est que :

SI les agences des États membres et leurs partenaires soutiennent une approche adaptée, inclusive et durable, dans un contexte qui n'est pas davantage déstabilisé, ALORS les besoins et les opportunités pour appuyer les chaînes de valeurs clé seront identifiés.

SI la réhabilitation du corridor N'Djaména-Douala et des investissements y associés se poursuivent comme prévu et sont appuyés par les mesures nécessaires, ALORS des nouvelles opportunités de développement pour le secteur privé et d'emplois pour les populations concernées pourront se matérialiser.

SI les agences des États membres et leurs partenaires de l'action adhèrent et appliquent l'approche OP-VET pour une meilleure transition éducation-formation-emploi ALORS les besoins concrets en main-d'œuvre pourront être identifiés dans les secteurs ciblés et se traduire en opportunités concrètes d'emploi pour les jeunes.

SI le dialogue public-privé dans les différents secteurs ciblés et au niveau institutionnel est renforcé avec un engagement fort du secteur privé, ALORS l'offre de formation professionnelle pourra mieux répondre aux besoins réels du marché du travail et des entreprises.

SI l'offre d'éducation et la rétention des élèves sont améliorées, ALORS davantage de jeunes auront les compétences de bases nécessaires pour accéder à la formation professionnelle.

SI l'offre de formation professionnelle est améliorée et que le secteur privé joue un rôle actif, ALORS les résultats en termes d'emploi à l'issue des formations seront améliorés et la formation professionnelle gagnera en attractivité.

SI les institutions en charge de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'emploi adhèrent à l'action et ont la volonté politique de se coordonner, ALORS l'articulation entre éducation et formation professionnelle et la transition vers le marché du travail sera améliorée et permettra de mieux orienter les élèves.

3.6 Matrice du cadre logique

Ce cadre logique indicatif constitue la base de la conception d'une(s) matrice(s) de cadre logique plus détaillée au niveau des contrats, qui sera utilisée pour le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation. La matrice du cadre logique au niveau du contrat doit inclure les indicateurs pertinents identifiés dans cette section. Les produits attendus et les indicateurs correspondants (avec les valeurs de référence et cibles) peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action, sans qu'il soit nécessaire de modifier la décision de financement.

Dans le cas où les valeurs de référence et les valeurs cibles ne sont pas disponibles pour l'action au moment de l'adoption de la décision de financement, elles doivent être fournies pour chaque indicateur à la signature du ou des contrats liés à cette décision de financement, ou au plus tard dans le premier rapport d'avancement. De nouvelles colonnes peuvent être ajoutées pour définir des cibles intermédiaires pour les indicateurs des produits attendus et des réalisations si besoin

Résultats	Chaîne des résultats (@) : Principaux résultats attendus (10 au maximum)	Indicateurs () : (Au moins un indicateur par résultat escompté)	Valeurs de référence (Valeurs et années)	Cibles (Valeurs et années)	Sources des données	Hypothèses
Impact	Faciliter le développement des compétences éducatives, professionnelles et diplômantes ou certifiantes demandées par les secteurs économiques clés soutenus sous le Global Gateway (GG) par l'Equipe Europe dans le corridor N'Djaména-Douala, pour contribuer à la croissance économique inclusive et développement durable et résilient du Tchad.	Taux de chômage ventilé selon le sexe et âge (ODD 8.5.2)	1. TBC 2. TBC	1. TBC 2. TBC	1. TBC 2. TBC	<i>Pas applicable</i>
RÉSULTATS						
Réalisation (Objectif Spécifique) 1	Les compétences de base des jeunes, en particulier des femmes et des filles, acquises de manière formelle ou non-formelle, sont améliorées, ainsi que leur orientation dans la poursuite des parcours notamment vers la formation professionnelle dans des	1.1 [Nombre d'enfants scolarisés b) dans l'enseignement secondaire avec le soutien de l'UE], ventilé par sexe, âge et niveau de revenue[CREM 2.36b]	1.1 0	1.1 TBC	1.1 Rapports de mise en œuvre du programme	Contexte opérationnel stable Le secteur privé est engagé et participe à l'identification des besoins de formation adaptés aux opportunités d'emploi Les professeurs sont disponibles et formés

	secteurs identifiés comme clé par le secteur privé y compris dans les secteurs émergents de l'économie verte					Les infrastructures dédiées à la formation professionnelle sont disponibles et répondent aux besoins
Réalisation (Objectif Spécifique) 2	La demande en compétences des secteurs clés de l'agriculture, agro-alimentaire, transport, construction et énergie est satisfaite grâce à un renforcement de l'offre de formation professionnelle et des dispositifs d'insertion professionnelle en particulier pour les femmes et les filles.	2.1 Nombre de personnes qui ont bénéficié¹⁵ d'interventions d'EFP / de développement des compétences en établissement ou sur le lieu de travail soutenues par l'UE : a) tous les EFP/le développement des compétences] [CREM 2.14.a], ventilée par sexe et âge 2.2 [Nombre a) d'emplois soutenus ou maintenus par l'UE] [CREM 2.13.a] 2.3 Pourcentage des personnes formées avec des conditions de travail améliorées¹⁶, ventilé par sexe et âge	2.1. 0 2.2 0 2.3. 0	2.1. TBC 2.2 TBC 2.3. 80%	2.1. Rapports de mise en œuvre du programme 2.2. Rapports de mise en œuvre du programme 2.3. Enquêtes standard de retour auprès des personnes formées visant à mesurer l'amélioration de leurs conditions de travail	Pas de perturbations économiques, crises sociales et/ou climatiques majeures Pas de perturbation systémique des filières ciblées Le corridor N'Djamena Douala reste stratégique et soutenue par des investissements qui génère des opportunités d'emploi Le secteur privé est engagé et participe à l'identification des besoins de formation adaptés aux opportunités d'emploi
Réalisations (pour une action mise en œuvre en tant que projet)						
Produit 1 en ce qui concerne le résultat 1	1.1 L'accès à l'Éducation de Base Non Formelle (EBNF) et à l'alphabétisation est amélioré et des dispositifs d'orientation et d'accompagnement pour élargir l'accès des jeunes à la formation professionnelle et technique renforcés	1.1.1 Nombre d'enfants inscrits en EBNF avec le soutien de l'UE, ventilé par sexe et âge 1.1.2 Pourcentage de jeunes bénéficiaires de l'alphabétisation inscrits en formation technique et professionnelle, ventilé par sexe, 1.1.3 Pourcentage d'enfants bénéficiaires de l'EBNF ayant réintégré le parcours scolaire formel ou intégré la formation technique et professionnelle ventilé par sexe,	1.1.1 0 1.1.2 N/A 1.1.3 N/A 1.1.4 0	1.1.1 TBC 1.1.2 TBC 1.1.3 TBC 1.1.4 TBC	1.1.1 Rapports de mise en œuvre du programme, rapports des opérateurs et de l'inspection 1.1.2 Rapports de mise en œuvre du programme, rapports des opérateurs et de l'inspection 1.1.3 Rapports de mise en œuvre du	Les familles soutiennent la scolarisation de leurs enfants Les professeurs sont disponibles pour accompagner les élèves

		1.1.4 *Nombre de personnes ayant bénéficié d'un programme d'alphabétisation (compétences littéraires et mathématiques) avec le soutien de l'UE, désagrégué par sexe, par âge (jeunes/adultes) et par statut de déplacement* * PIP*			programme, projets d'établissement 1.1.4 Rapports de mise en œuvre programme, rapports des opérateurs et de l'inspection	
Produit 2 en ce qui concerne le résultat 1	1.2 La transition au collège, rétention des élèves, en particulier les filles, et orientation au niveau des collèges renforcés	1.2.1 Taux d'abandon dans les collèges appuyés (ventilé par sexe) 1.2.2 [Nombre d'enfants scolarisés b) dans l'enseignement secondaire) avec le soutien de l'UE], ventilé par sexe, [CREM 2.36b]	1.2.1 A compléter avec les données de base pour les collèges appuyés 1.2.2 A compléter avec les données de base pour les collèges appuyés	1.2.1 Taux d'abandon (réduction à aligner avec les cibles de la stratégie sectorielle) 1.2.2 TBC	1.2.1 Rapports du programme 1.2.2 Rapport du programme	
Produit 3 en ce qui concerne le résultat 1	1.3 Les capacités d'encadrement, supervision des alternatives éducatives (EBNF et alphabétisation) et des collèges ainsi que la coordination entre la formation professionnelle et l'éducation par les services centraux et déconcentrés sont renforcées.	1.3.1 Nombre de visites de supervision par an dans l'EBNF et l'alphabétisation par les services centraux et déconcentrés selon les normes/protocoles établis 1.3.2 Nombre de structures de coordination établies et opérationnelles entre l'éducation et la Formation professionnelle aux différents niveaux y compris au niveau des Académies	1.3.1 A compléter au démarrage du programme 1.3.2 0	1.3.1 A compléter sur base de la valeur de référence et du système 1.3.2 A compléter durant la phase de démarrage en fonction du nombre de zones couvertes par le programme	1.3.1 Rapports du programme sur les formations, l'utilisation de nouveaux outils pour le suivi et/ou les rapports 1.3.2 Rapports du programmes, comptes rendus de réunions	Il existe des outils pour le suivi des élèves et son utilises Il existe volonté politique d'améliorer la coordination entre les institutions responsables de l'éducation et de la formation professionnelle
Produit 1 en ce qui concerne le résultat 2	2.1 Le dialogue et la collaboration public-privé pour identifier les investissements, les chaînes de valeur porteuses, les opportunités d'emploi	2.1.1 Pourcentage des études (mapping, analyse, état des lieux) réalisées avec la participation des acteurs publics et privés (ventilés par province, filière, investissement public et/ou privé)	2.1.1. À établir par l'enquête de base	2.1.1. 100%	2.1.1. Rapport de mapping et analyses sur les investissements, les chaînes de valeur	

	concrètes et pour promouvoir différents modèles et mécanismes de formation et d'insertion ont été améliorés				porteuses et la création d'emplois, et d'états des lieux sur l'offre de formation et le gap existant entre l'offre et la demande	
Produit 2 en ce qui concerne le résultat 2	2.2 L'offre de formation est mieux adaptée aux opportunités concrètes d'emploi et les mesures d'accompagnement vers l'emploi sont améliorées	2.2.1 Nombre de programmes de formation adaptés et/ou développés 2.2.2 Pourcentage d'employeurs impliqués dans l'Action qui déclarent que les programmes de formation adaptés et/ou développés répondent à leurs besoins pour le développement des compétences (ventilés par FTP, comportementales et digital) sur la base d'un échantillonnage 2.2.3 Nombre d'entreprises (de toutes tailles et tous secteurs confondus) accompagnées pour mieux identifier les besoins en main d'œuvre et développer leur activité	2.2.1. 0 2.2.2. À établir par l'enquête de base 2.2.3 0	2.2.1. 30 2.2.2. 80% 2.2.3 TBC	2.2.1. Programmes de formation adaptés et/ou développés 2.2.2. Enquêtes standard de retour auprès d'un échantillonnage des acteurs privés visant à mesurer leur perception sur l'adaptation des programmes de formation 2.2.3. Rapports de mise en œuvre du programme	Le secteur privé est engagé et participe à l'identification des besoins de formation adaptés aux opportunités d'emploi
Produit 3 en ce qui concerne le résultat 2	2.3 La recherche-action et participation à l'organisation d'échanges sur des expériences pertinentes pour améliorer la qualité des activités, la connaissance et la prise en compte des leçons apprises est mis en œuvre	2.3.1. Nombre d'études ayant été mises en œuvre dont les leçons apprises ont fait l'objet de discussion par les parties prenantes et de prise en compte dans les dispositifs de l'Action	2.3.1. 0	2.3.1.5	2.3.1. Rapports sur les études des leçons apprises	Les centres de formation ont la capacité d'adapter leurs programmes selon les leçons apprises

4 MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

4.1 Convention de financement

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec la République du Tchad.

4.2 Période indicative de mise en œuvre

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, durant laquelle les activités décrites à la section 4.4 seront réalisées et les contrats et conventions correspondants mis en œuvre, est de 84 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision ainsi que les contrats et les accords concernés.

4.3 Mise en œuvre de la composante relative à l'appui budgétaire

S. O.

4.4 Modalités de mise en œuvre

La Commission veillera au respect des règles et procédures de l'UE pour l'octroi de financements à des tiers, notamment des procédures de réexamen s'il y a lieu, ainsi qu'à la conformité de l'action avec les mesures restrictives de l'UE¹⁷.

4.4.1 Gestion indirecte avec une entité chargée de l'exécution

La présente action peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec une ou plusieurs entité(s) chargé(s) de l'exécution qui sera (seront) sélectionnée(s) par les services de la Commission au moyen des critères suivants:

- Alignement sur les principes de l'approche OP-VET : dont le point de départ des investissements, les chaînes de valeur porteuses associées et les opportunités concrètes d'emplois, ainsi qu'en s'appuyant fortement sur le partenariat public-privé.
- Capacité technique et financière, y compris pour la mise en œuvre de la coopération avec le Tchad, spécifiquement au niveau déconcentré, dans les secteurs porteurs identifiés par l'action, ainsi qu'au niveau de l'éducation, de la formation professionnelle et de l'insertion professionnelle au Tchad.
- Capacité et intérêt à établir des partenariats avec des centres de recherche en vue de développer la recherche-action autour de la formation professionnelle et de l'emploi au Tchad.
- Expertise en matière d'égalité de genre et/ou engagement en faveur de l'égalité de genre.
- Expertise en matière de mise en place des activités liées à la transition vers une économie verte.

En cas d'échec des négociations avec le(s) entité(s) susmentionnée(s), cette partie de la présente action peut être mise en œuvre en gestion directe, conformément aux modalités mentionnées à la section 4.4.2

4.4.2 Passage d'un mode de gestion indirecte à une gestion directe (et vice versa) en raison de circonstances exceptionnelles (une deuxième option alternative)

En cas d'une impossibilité de mettre en œuvre cette action en gestion indirecte, elle sera mise en œuvre en gestion directe comme suit: .

Subventions (gestion directe):

- a) Objet de la subvention : La totalité des activités de l'OS1 et OS2.

¹⁷ Voir www.sanctionsmap.eu. Veuillez noter que la carte des sanctions est un outil informatique permettant de répertorier les régimes de sanctions. Les sanctions résultent d'actes législatifs publiés au Journal officiel (JO). En cas de divergence entre les actes juridiques publiés et les mises à jour sur le site internet, c'est la version du JO qui fait foi.

- b) Type de demandeurs visés : Entités légales, personnes physiques ou groupements sans personnalité juridique, autorités locales, organismes publics, ONG, opérateurs économiques tels que les PME.

4.5. Critères d'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents est applicable sous réserve des dispositions suivantes.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique sur la base de l'urgence ou de l'indisponibilité des services sur les marchés des pays ou territoires concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés où l'application des règles d'éligibilité rendrait impossible ou excessivement difficile la réalisation de cette action (article 28, paragraphe 10, du règlement IVCDI – Europe dans le monde).

4.6. Budget indicatif

Composantes budgétaires indicatives	Contribution de l'Union (montant en EUR)	Contribution AFD (montant en EUR)
Modalités de mise en œuvre – cf. section 4.4		
Objectif Spécifique 1 <i>Les compétences de base des jeunes, en particulier des femmes et des filles, acquises de manière formelle ou non-formelle, sont améliorées, ainsi que leur orientation dans la poursuite des parcours notamment vers la formation professionnelle dans des secteurs identifiés comme clé par le secteur privé y compris dans les secteurs émergents de l'économie verte</i>	10 000 000	2 000 000
Gestion indirecte avec l'entité chargée de l'exécution – cf. section 4.4.1	10 000 000	
Objectif Spécifique 2 <i>La demande en compétences des secteurs clés de l'agriculture, agro-alimentaire, transport, construction et énergie est satisfaite grâce à un renforcement de l'offre de formation professionnelle et des dispositifs d'insertion professionnelle en particulier pour les femmes et les filles</i>	19 900 000	
Gestion indirecte avec l'entité chargée de l'exécution – cf. section 4.4.1	19 900 000	
Évaluation – cf. section 5.2 Audit – cf. section 5.3	100 000	S.O.
Provision pour dépenses imprévues	0	S.O.
Totaux	30 000 000	2 000 000

4.7 Structure organisationnelle et responsabilités

Le projet sera mis en œuvre sous la responsabilité de l'entité ou des entités qui seront sélectionnées par les services de la Commission sur la base des critères indiqués à la section 4.4.

Un comité de pilotage (COPIL) sera créé afin d'assurer le suivi stratégique de l'action et de prendre toute décision nécessaire à son bon déroulement en vue d'assurer l'atteinte de son objectif spécifique et des résultats attendus et veiller à l'appropriation du projet par l'ensemble des parties prenantes. Il sera chargé de :

- Apprécier l'état d'avancement du projet et l'atteinte des résultats sur la base des rapports d'exécution ;
- Approuver les plans de travail annuels du projet ;
- Faire des recommandations aux différentes parties dans le cadre de la mise en œuvre du projet ;
- Échanger sur les difficultés rencontrées dans le projet, et la formulation de solutions.

Un Comité technique de suivi (CTS) sera également mis en place pour le co-pilotage opérationnel du projet, il permettra également d'assurer que les différentes parties prenantes aient le même niveau d'information.

L'entité chargée de l'exécution est également responsable de la sous-contractualisation des partenaires de mise en œuvre par le biais de subventions, d'appels d'offres et/ou de marchés de services et/ou de fournitures dans les différents domaines requis pour la mise en œuvre de l'action.

L'UE veillera à la complémentarité de l'action avec les autres programmes en cours au Tchad, adoptés dans le cadre de la programmation 2021-2027, y compris les actions des programmes régionaux.

Dans le cadre de sa prérogative d'exécution du budget et afin de préserver les intérêts financiers de l'Union, la Commission peut participer aux structures de gouvernance susmentionnées mises en place pour régir la mise en œuvre de l'action et signer ou s'engager dans des déclarations conjointes, dans le but de renforcer la visibilité de l'Union et de sa contribution à la présente action et d'assurer une coordination efficace.

4.8 Conditions préalables

S/O

5 MESURE DES PERFORMANCES

5.1 Suivi et rapports

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités du partenaire chargé de la mise en œuvre. À cette fin, le partenaire chargé de la mise en œuvre met en place un système permanent de suivi interne, technique et financier de l'action et élabore régulièrement des rapports d'avancement (au moins annuels) et des rapports finaux. Chaque rapport fournit un compte rendu précis de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements introduits, ainsi que du degré d'obtention de ses résultats (Produits et réalisations directes) mesurés par les indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique (pour la modalité du projet) et la liste de stratégie, de politique ou de plan d'action du partenaire (pour l'appui budgétaire).

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

Rôles et responsabilités en matière de collecte, d'analyse et de suivi des données:

- Les organisations en charge de la mise en œuvre de chaque produit ou sous-produit seront chargées de veiller à la mise en place d'un cadre logique pour leur intervention, relevant du cadre logique de l'ensemble du Programme FORMAPRO.
- Les cadres logiques développés doivent inclure des indicateurs aux différents niveaux de résultats et intégrer ceux du cadre logique du programme (pour le produit ou le sous-produit respectif). Ces indicateurs seront mesurés annuellement. Les entités maîtresses d'ouvrage sont responsables de la mesure annuelle des indicateurs ainsi que de l'établissement de la ligne de base au début de l'intervention.
- Les indicateurs CREM sont privilégiés. Le suivi est basé, dans la mesure du possible, sur des indicateurs ventilés par sexe (au minimum), âge et handicap. Il est également évalué comment l'action contribue à la réalisation des droits humains et à l'égalité des sexes. À cet effet, les ODD de l'Agenda 2030 et les indicateurs du plan d'action sur l'égalité des sexes (GAP III, 2021-2025) seront privilégiés.

5.2 Évaluation

Compte tenu de la nature de l'action, une évaluation finale sera effectuée pour la présente action, ou une de ses composantes par l'entité chargée de l'exécution. Elle sera réalisée à des fins d'obligation de rendre des comptes et d'apprentissage à différents niveaux (y compris pour la révision des politiques), en tenant compte en particulier de la

mise en application de l'approche OP-VET, la participation du secteur privé, la faisabilité des différents types de coopération et de formation mises en place (dual, alternance, chantier-écoles, etc.) et l'atteinte du continuum éducation-formation professionnelle et emploi.

Étant une initiative « Équipe Europe », les évaluations réalisées conjointement avec d'autres États membres contributeurs et les institutions européennes de financement du développement seront l'option privilégiée pour fournir une vue d'ensemble de l'action dans le cadre de l'impact plus large de l'initiative.

Les rapports d'évaluation peuvent être communiqués aux partenaires et aux autres principales parties prenantes, en application des bonnes pratiques en matière de communication des évaluations. Le partenaire chargé de la mise en œuvre et la Commission analysent les conclusions et les recommandations des évaluations et, le cas échéant, apportent les adaptations nécessaires.

Un ou plusieurs marchés de services d'évaluation peuvent être conclus au titre d'un contrat-cadre.

5.3 Audit et vérifications

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

6 COMMUNICATION STRATÉGIQUE ET DIPLOMATIE PUBLIQUE

Pour le cycle de programmation 2021-2027, une nouvelle approche pour la mise en commun, la programmation et le déploiement des ressources en matière de communication stratégique et de diplomatie publique sera adoptée.

Conformément au document « [Communiquer et accroître la visibilité de l'UE –Orientations relatives aux actions extérieures](#) », publié en 2022, la communication et la visibilité de l'UE restent une obligation juridique pour toutes les actions extérieures financées par l'Union, afin de faire connaître le soutien de l'Union européenne à leur travail auprès des publics concernés, notamment en utilisant l'emblème de l'Union et une brève déclaration de financement, sur tous les supports de communication liés aux actions concernées. Cette obligation s'applique de la même manière, que les actions concernées soient mises en œuvre par la Commission, des pays partenaires, des contractants, des bénéficiaires de subventions ou des entités chargées de l'exécution telles que les agences des Nations unies, les institutions financières internationales et les agences des États membres de l'Union.

Cependant, les documents d'action des programmes sectoriels spécifiques ne sont en principe plus tenus de prévoir des activités de communication et de visibilité sur les programmes concernés. Ces ressources seront prévues dans des facilités de coopération établies par des documents d'action de mesures d'accompagnement, permettant aux délégations de planifier et de mettre en œuvre des activités de communication stratégique et de diplomatie publique pluriannuelles avec une masse critique suffisante pour être efficaces à l'échelle nationale.