



Ecole Nationale d'Administration

RAPPORT DE LA COMMISSION SUR LE BILINGUISME AU SEIN DE L'ENA

Septembre 2018

**RAPPORT
DE LA COMMISSION SUR LE BILINGUISME
AU SEIN DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION (ENA)**

SOMMAIRE

Titres	Pages
AVANT-PROPOS	2
Exposé de motifs	3
Termes de référence	6
Méthodologie de travail	6
Propositions pratiques pour lancer le bilinguisme	8
Observatoire du bilinguisme	13
Partenariat pour la mise en œuvre du bilinguisme et conduite de projet	15
Plan de communication	16
Plan d'action budgétisé	16
CONCLUSION	17
Annexes	18

AVANT- PROPOS

Le présent rapport est le résultat d'un travail d'équipe. En l'absence de référentiel devant guider les experts, des contributions spontanées ont permis d'accoucher ce modeste document qui contribuera on l'espère, à la mise en place du bilinguisme au sein de l'ENA.

Que tous les participants aux travaux trouvent à travers ces lignes, ma sincère gratitude pour cette disponibilité exemplaire pour la construction d'un futur que nous envisageons autrement pour notre pays.

En votre nom, je salue le mérite des dirigeants de cette Ecole en particulier son Directeur Général qui a porté ce projet avec une conviction avérée et une volonté affichée.

Pour avoir tenté l'impossible dans un contexte où notre pays traverse une crise économique sans précédent, les dirigeants de l'ENA ont mis la barre très haute et, de ce fait, méritent tous nos encouragements.

Il est évident que certains résisteront à ce projet, à l'image de toutes les réformes d'envergure. C'est pourquoi, il serait judicieux de confier la mise en œuvre à une équipe disciplinée et convaincue.

Sans avoir la prétention d'avoir tout dit dans ce dossier, tous les experts souhaitent que ce travail serve au moins à relancer le bilinguisme au sein de l'Ecole Nationale d'Administration.

Le présent document sera produit en deux langues après son adoption.

P. La Commission/ Le Président

SENOUSSI MAHAMAT ALI

I. EXPOSE DES MOTIFS :

1. Une brève présentation de l'ENA

L'Ecole Nationale d'Administration (ENA) est un établissement public d'enseignement supérieur professionnel à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie de gestion, rattachée à la Présidence de la République. Son siège est à N'Djaména. Elle peut établir des antennes dans les régions.

Créée en 1963, trois ans après les indépendances, l'ENA avait pour mission principale la formation des cadres tchadiens aux fins d'assurer les tâches et fonctions régaliennes de l'administration tchadienne. Elle a accompli convenablement sa mission. Cependant, avec le changement de paradigme du pays, elle a connu une première réforme en 1986.

Plus tard, le besoin de formation du corps judiciaire a fini par s'imposer. Ainsi, l'ENA est devenue l'ENAM (Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature). D'autres réformes ont jalonné l'histoire de cette Ecole. La dernière en date est celle intervenue en 2014 et aboutit à la Loi n°037/PR/2014 du 24 décembre 2014 portant réforme de l'ENAM et renforcée par le Décret n°218/PR/PM/SGG/2016 du 17 février 2016 portant organisation et fonctionnement de l'Ecole. Ainsi, l'ENAM redevient ENA.

Elle a pour missions :

- a. La formation initiale des fonctionnaires tchadiens;
- b. La formation continue et le recyclage des fonctionnaires tchadiens ;
- c. Le perfectionnement des fonctionnaires étrangers ayant reçu dans leur pays d'origine une formation initiale complète et acquis une expérience professionnelle;
- d. La recherche-action et la publication dans différents domaines dont le droit, les sciences administratives, ainsi que le management public ;
- e. La préparation à certains concours et examens professionnels donnant accès à la Fonction Publique ;
- f. La promotion du bilinguisme dans la formation des agents de l'Etat ;
- g. L'organisation des enseignements à distance ;
- h. Le recyclage et le perfectionnement en cycle court aux agents de l'Etat.

Dans le cadre de ses missions, l'Ecole peut assurer également des prestations de service à titre onéreux.

L'ENA peut assurer la formation et le perfectionnement des agents des Collectivités Locales, des Etablissements publics et parapublics ainsi que ceux des Grandes Institutions de la République.

L'ENA peut aussi assurer, pour le compte des personnes morales de droit privé, la formation de leurs personnels, selon des modalités définies par des conventions passées avec les personnes susvisées. Cette piste est sous exploitée.

L'ENA peut, enfin, entretenir des rapports de coopération avec des institutions poursuivant les mêmes objectifs tant au niveau national qu'international.

Le fonctionnement de l'Ecole est assuré par des organes d'administration (Conseil d'Administration et Direction Générale) et des organes consultatifs (Conseil Pédagogique, Conseil Scientifique et Conseil de Discipline).

2. La base légale du bilinguisme au Tchad

Héritage de l'histoire, le bilinguisme français-arabe est une réalité incontournable au Tchad, car la majorité des concitoyens parle couramment l'arabe dialectale à côté du français qui est restée longtemps la seule langue d'administration.

L'officialisation de la langue arabe à côté du français est une évolution logique. Sa finalité est le renforcement de l'unité et la recherche de la cohésion nationale. La volonté manifeste du gouvernement tchadien d'œuvrer pour une politique de promotion d'un bilinguisme efficace et effectif a été matérialisée par les textes et actes (liste non exhaustive) suivants :

- Le Décret n°071/PR/MEN/95 du 09 février 1995 dispose que : « *Tout Citoyen tchadien peut donc choisir d'éduquer ses enfants dans l'une des deux langues ou bien dans les deux langues* » ;
- Le Décret n°14/PR/PM/MEN/2003 du 16 janvier 2003 portant Organigramme du Ministère de l'Education Nationale, créant une Direction de l'Enseignement Bilingue ;
- La Loi Constitutionnelle n°08/PR/2005 du 15 juillet 2005, en son Article 9, rend formel le bilinguisme français-arabe.
- La Loi n°16/PR/2006 du 13 mars 2006, portant Orientation du Système Educatif Tchadien, dispose en son article 5 que « *l'Enseignement et la formation sont dispensés dans les deux langues officielles que sont le Français et l'Arabe* » ;
- Le Décret n°414/PR/PM/MEN du 17 mai 2007, portant Organigramme du Ministère de l'Education Nationale rebaptise la Direction de l'Enseignement Bilingue en Direction de la Promotion du Bilinguisme ;
- Le Décret n°218/PR/PM/MEPEC/2011 du 02 Novembre 2011, portant Organigramme du Ministère de l'Enseignement Primaire et de l'Education Civique, confirme la Direction de la Promotion du Bilinguisme ;
- Le Décret n°838/PR/PM/MEN/2014 portant Organigramme du Ministère de l'Enseignement Fondamental et de l'Alphabétisation du 05 septembre 2013 érige la Direction de la Promotion du Bilinguisme en Direction Générale de la Promotion du Bilinguisme ;
- La Constitution de 1996 en son article 9.
- Les recommandations du Forum National Inclusif de mars 2018.
- La Constitution de 2018 a reconduit les mêmes dispositions de celle de 1996.

Le cadre juridique ainsi présenté prouve à suffisance la ferme volonté des Hautes Autorités de la République du Tchad à faire de la promotion du bilinguisme un axe fort d'intégration et facteur de cohésion sociale au Tchad. Toutefois, entre les textes et la réalité, un décalage important est constaté et ce, pour plusieurs raisons :

- Insuffisance de stratégie cohérente et réaliste ;
- Déficit des ressources financières malgré les appuis des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;
- Manque des leviers académiques et administratifs pour booster le choix d'un bilinguisme volontaire ;
- Etc.

3. Les avantages du bilinguisme pour le devenir du Tchad

Bien conçu et mené, le bilinguisme pourrait renforcer, d'une part, la cohésion sociale entre les fils et filles du Tchad, et, d'autre part, rendre fluide, dynamique, efficient et efficace l'administration tchadienne.

Il convient de rappeler que cette administration souffre non seulement de la lourdeur dans les procédures mais aussi et surtout de la non implication d'un grand nombre des fonctionnaires arabophones dans la gestion administrative et à tous les niveaux, faute de la non maîtrise de la langue française.

Ainsi, le bilinguisme apportera une richesse culturelle supplémentaire dans la vie de tous les tchadiens de manière générale et de l'administration publique en particulier.

4. Le rôle de l'ENA dans le processus du bilinguisme au sein de l'Administration publique tchadienne

L'ENA en tant qu'institution de formation de renom se doit d'apporter les qualifications nécessaires pour la mise à niveau de l'administration tchadienne confrontée aux défis des réformes pour faire face à la mondialisation. C'est dans cette optique que l'ENA tente d'apporter de réponses efficaces aux grandes orientations gouvernementales visant à traduire le bilinguisme dans les faits.

Ainsi, l'une des missions de l'ENA est de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de bilinguisme au Tchad à travers des formations initiales et continues. L'Ecole pourrait devenir, à cet effet, un laboratoire d'expérimentation des cours et des pratiques du bilinguisme. Elle impulsera une dynamique à l'administration tchadienne, car c'est pour la première fois que l'ENA entame le processus de bilinguisme conformément aux textes et orientations des Hautes Autorités.

II. TERMES DE REFERENCE

Par décision n°13/PR/ENA/DG/2018, du 04 Juillet 2018 (**Annexe n°1**), le Directeur Général (DG) de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), Monsieur Senoussi Hassana Abdoulaye, a

mis en place une Commission Technique chargée d'élaborer un Plan de mise en œuvre du bilinguisme.

La Commission présidée par Monsieur Senoussi Mahamat Ali, est composée de onze (Membres) :

- Dr Mahamat Saleh Djimet, Directeur Général Adjoint de l'ENA ;
- Monsieur Mahamat Nour Daoussa, Directeur de l'Administration et de la Gestion des Ressources ;
- Monsieur Moussa Abdel nebi Achour, Directeur adjoint de la Formation continue, du Perfectionnement et de la Promotion du Bilinguisme ;
- Monsieur Mahamat Abdallah Sossal, Directeur Adjoint de la Formation Initiale et des Stages ;
- Dr Ahmed Djidda Mahamat Al Bachir, Professeur Permanent à l'ENA ;
- Dr Sitack Yombatina Béni, Professeur Permanent à l'ENA ;
- Monsieur Habib Oumar Abdel –Aziz, Personne Ressource ;
- Monsieur Mahamat Hamndane Idriss, Personne Ressource ;
- Monsieur Yassir Tidjani Kondol, Personne Ressource ;
- Monsieur Khaled Fadoul Doutoum, Personne Ressource.

La Commission a, entre autres missions de :

- réfléchir sur une approche d'enseignement bilingue au sein de l'ENA et de son immersion dans l'administration tchadienne ;
- mettre en place des outils académiques et techniques de l'enseignement bilingue à l'ENA ;
- identifier les enseignants et les modules à enseigner à l'ENA ;
- identifier les partenariats potentiels pour la promotion du bilinguisme à l'ENA
- trouver des solutions pratiques aux difficultés de traduction ;
- trouver un bilinguisme intelligent qui permette aux fonctionnaires à la sortie de l'ENA d'être parfaitement bilingues.

III. METHODOLOGIE DE TRAVAIL DE LA COMMISSION

La première réunion de lancement des travaux de la commission a eu lieu, le 09 Juillet 2018, à 10 h 30 minutes, dans la salle des réunions de l'Ecole sous la présidence de Monsieur le Directeur Général de l'Ecole.

Après les mots introductifs, il a salué la disponibilité des personnalités qui ont accepté non seulement son choix mais aussi son invitation. Après avoir présenté les raisons de la création de la Commission et les missions assignées à l'équipe des experts, ces derniers ont arrêté la méthodologie de leur travail.

Conçue autour d'un Plan cadre rédigé par le Président de la Commission, l'ossature du rapport serait alors structurée autour des points suivants : l'exposé des motifs (i), les termes

de référence (ii), la méthodologie de travail (iii), les propositions pratiques, (iv), le plan d'action (v), le coût estimatif du budget pluriannuel (vi), les actions à mener (vii), l'identification des partenariats potentiels (viii), le suivi évaluation à travers un observatoire (ix), etc.

Ainsi, la méthodologie du travail retenue par les experts porte sur la collecte d'une revue littéraire et juridique (textes relatifs à la problématique, entre autres, Loi n°037/PR/2014 du 24 décembre 2014 portant réforme de l'ENAM ; Le Décret n°218/PR/PM/SGG/2016 du 17 février 2016 portant organisation et fonctionnement de l'Ecole ; et d'autres rapports ou documents d'études disponibles ; Copie de la Constitution de 2018 ; résolutions du Forum National Inclusif, etc.).

La réunion a arrêté un programme de travail qui permet aux membres de la Commission de se réunir deux fois par semaine (lundi et jeudi).

En outre, les travaux se sont régulièrement déroulés en séances plénières de discussion. Ce qui a permis de peaufiner l'ébauche du plan ci-haut cité.

Aussi, convient-il de souligner que quelques personnalités par ailleurs, parfaitement bilingues, ont été conviées à partager leurs expériences sur le bilinguisme. Il s'agit de :

- ✓ M. Maouloud IZZADINE, ancien Ministre de l'Education Nationale ;
- ✓ M. Ahmat BEYINE, ancien Directeur de Cabinet Adjoint du Directeur Général de l'ISESCO ;
- ✓ M. Mahamat DJABAR, ancien Directeur Adjoint du Bilinguisme au MEN ;
- ✓ M. SALEH ABDELMANANE, Coordinateur du Projet BID au Ministère de l'Education Nationale et de la Promotion civique (MENPC) en mission, n'a pas pu répondre présent.

Leurs principales contributions ont été prises en compte dans le présent rapport.

Les experts ont enfin, jugé utile de se référer aux expériences des autres pays tel que le Canada dans les techniques de promotion du bilinguisme. Plus généralement, les experts ont suggéré que les meilleures pratiques de réussite de bilinguisme soient interrogées dans le but de mieux réussir l'expérience tchadienne ; notamment au sein de l'ENA et dans l'administration tchadienne.

IV. PROPOSITIONS PRATIQUES POUR LANCER LE BILINGUISME

Dans cette partie, trois points essentiels (A, B, C) seront traités aux fins de relever les défis et exigences relatifs à la mise en œuvre du bilinguisme à l'ENA :

A. Propositions vis-à-vis des problèmes communs à toutes les formations

Les problèmes communs à toutes les formations que propose l'ENA sont de trois natures :

1. **Les enseignants** : Dans un contexte plus favorable, il aurait été idéal de disposer des enseignants purement bilingues, mais ceci n'est pas possible. C'est pourquoi les experts ont entériné l'approche qui tient compte de l'existant :
 - ✓ Les enseignants francophones de l'ENA (permanents et vacataires) ;
 - ✓ La cooptation des enseignants arabophones dont une liste a été remise à la Commission par la direction des études (**Annexe n°2**). Ces personnes ressources peuvent valablement enseigner la plupart des matières dispensées à l'ENA. Toutefois, pour certaines matières, il serait judicieux de se référer aux praticiens arabophones afin de mieux encadrer les élèves ;
 - ✓ Puis les enseignants bilingues qui pourraient être recrutés sur la base d'un avis public de recrutement. Ce qui permettra à l'Ecole de disposer d'un noyau utile et d'une base de données des formateurs pour le devenir de l'enseignement bilingue. Le recrutement d'une dizaine d'enseignants de ce profil, est nécessaire pour accélérer le processus.

Aussi convient-il de relever que certains enseignants potentiels n'ont pas subi de formation en matière de pédagogie ; c'est pourquoi, les experts recommandent une formation de deux semaines au moins à ceux qui seront retenus dans la phase de lancement du bilinguisme. L'expert peut être national ou expatrié. Les experts nationaux de grande expérience semblent adapter au contexte actuel de l'ENA.

2. **Modules enseignés** : Dans le schéma proposé, tous les modules sont théoriquement passibles de formation dans les deux langues. Cependant, l'apprentissage en six (6) mois de langue ne permettrait pas d'atteindre cet objectif. C'est pourquoi, les experts estiment que le tiers des matières serait enseigné en langue d'apprentissage de sorte que la première année l'enseignement se déroule en « arabe facile » et en « français facile » pour atteindre un niveau plus élevé la deuxième et la troisième année. Cette solution porte sur la formation initiale de premier cycle qui n'est pas d'actualité lors de la promotion à venir.
3. **Ouvrages** : les ouvrages constituent les éléments essentiels de la formation bilingue. L'ENA n'a pas d'ouvrages arabes ou bilingues pouvant crédibiliser une telle formation. C'est pourquoi, elle doit les rendre disponibles :
 - ✓ En version papier, par l'acquisition de certains ouvrages auprès des pays arabes tels le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, l'Egypte ou le Liban. L'école pourrait autoriser des missions pour procéder directement à l'achat sur les marchés de ce pays, ou passer par nos missions diplomatiques accréditées ;
 - ✓ Disposer des documents en version numérique pour moderniser en même temps la bibliothèque de l'école.

Ces ouvrages pourraient toutefois poser des problèmes de lexiques utilisés par certains pays et qui ne sont pas similaires. C'est généralement le cas pour le marocain, l'algérien, le tunisien, l'égyptien et le libanais.

Deux options sont possibles :

- Prioriser les ouvrages d'un seul pays dont la traduction semble plus proche de la nôtre (Egypte et Liban) ;
- Ou alors prendre acte de tous les ouvrages disponibles et il revient au Conseil Scientifique de simplifier le programme académique et de le mettre en cohérence avec la tradition linguistique tchadienne. Pour cela, le Conseil académique d'enseignement bilingue est très utile ;

Les experts penchent pour la deuxième option.

B. Propositions vis-à-vis des problèmes spécifiques des différentes formations

1. La formation initiale

La formation initiale concerne aussi bien le premier comme le second cycle. Les experts ont proposé ce qui suit :

a) Le premier cycle

- Admission sur la base d'un concours ouvert où les questions posées sont traduites en deux langues.
- A défaut des bilingues, il a été retenu l'introduction du principe de Quotas à hauteur de 50% pour les arabophones et 50% pour les francophones.
- Six (6) mois de cours préparatoire en langue obligatoire pour tous les candidats retenus. Ces six mois ne seront pas imputés sur la durée de formation initialement prévue par l'ENA pour le premier cycle. Pendant cette période les bilingues choisiront le renforcement dans la langue de leur choix.

C'est à l'issue de la formation en langue dont un plan détaillé a été proposé par un des experts (**annexe n°3**) que l'Arrêté du Président de la République consacrant la liste définitive, sera acté ;

Compte tenu de la situation financière difficile de l'Ecole, il se posera bien évidemment le problème de prise en charge des lauréats en langue. Les experts n'ont retenu aucune prise en charge. Toutefois, si l'école se voit dans l'impossibilité de tenir un tel engagement elle peut requérir auprès des Hautes Autorités une bourse entière ou forfaitaire. Dans le cas d'espèce, une bourse entière semble appropriée. Une fiche requérant l'octroi de bourse exceptionnelle aux élèves durant la formation en langue, est ci-jointe (**Annexe n° 04**)

b) Le second cycle

- Admission sur la base d'un Concours ouvert pour les nationaux et sur étude des dossiers pour les auditeurs étrangers ;

- Absence de quotas pour le second cycle. L'objectif est de permettre aux ressources de haute qualification de subir cette formation. La langue étant subsidiaire par rapport aux exigences de compétence des hauts cadres ;
- Les candidats retenus suivront également les six (6) mois de cours préparatoire en langue selon la démarche décrite ci-haut

2. La formation continue

Le second cycle en formation continue comprend la formation des interprètes / traducteurs et les autres formations.

a) La formation des interprètes : elle est réservée aux fonctionnaires parfaitement bilingues et disposant au moins d'une licence (BAC+3)

Quatre contraintes spécifiques à cette formation ont été relevées : du point de vue des enseignants (i), des modules de formation (ii), des ouvrages (iii) et du reclassement (iv)

Pour y faire face, les experts proposent ce qui suit :

1. Enseignants :

- Constituer un répertoire de Ressources Humaines bilingues à recruter prioritairement par cooptation. Les experts proposent une liste indicative (**Annexe n° 5**) qui servirait de base à ce travail. Toutefois si la liste n'est pas exhaustive, un avis serait éventuellement lancé ;
- Prévoir une formation en pédagogie de deux (2) semaines pour tous les enseignants recrutés s'ils ne sont pas des enseignants de métier et/ou de formation. Un expert tunisien, ayant déjà travaillé pour le Ministère de l'Education Nationale (direction du bilinguisme : juillet 2018) était proposé. M. Habib OUMAR, membre de la commission et Inspecteur au Ministère de l'Education Nationale pourrait donner plus de détails sur le profil dudit expert. A défaut des moyens, un expert national sera sollicité. Une liste de cinq (5) experts est proposée par la Commission (**Annexe n° 6**).

2. Modules de formation :

S'agissant des programmes de la formation en traduction et en l'absence de moindre référentiel, l'ENA doit s'inspirer des modèles des différentes écoles de traduction identifiées au Maroc, en Tunisie, au Liban et de bien d'autres écoles à travers le monde. En clair, l'ENA doit :

- Sans délai, entrer en contact avec ces différentes écoles de traduction en vue de disposer de leurs programmes de formation ainsi que des détails des modules (prévoir éventuellement des voyages d'études et d'échanges),
- Préparer un projet de programme pour l'ENA en s'inspirant des programmes reçus ;

- Soumettre le projet de programme à l'approbation de son Conseil Scientifique pour adoption.

3. Ouvrages

Il est pratiquement impossible de démarrer une telle formation sans les ouvrages. C'est pourquoi, l'administration de l'école doit, sans délai :

- Constituer un répertoire des ouvrages disponibles à la bibliothèque de l'Université Roi Fayçal et dont l'ENA aura besoin. M. Ahmat BEYINE (ancien directeur de cabinet adjoint du Dg de l'ISESCO) a confirmé que des ouvrages spécifiques à ce genre de formation, ont été livrés par le Royaume du Maroc à l'Université Roi Fayçal et qu'il a même contribué à leur collecte. Le DGA de l'ENA s'est engagé à contacter ladite université.
- Rendre disponibles ces ouvrages spécifiques à la formation en traduction et ce, en deux versions (papier, numérique). Ces documents spécifiques comprennent par exemple les dictionnaires bilingues, les référentiels en terminologie en lien avec les formations proposées par l'ENA.

4. Reclassement

Afin de stimuler les élèves à accéder à cette formation, il serait très utile qu'elle offre l'opportunité de reclassement aux lauréats. Or, le système académique en place (LMD) ne dispose pas de diplôme intermédiaire entre la Licence et le Master. C'est pourquoi, l'administration de l'école doit :

- Vérifier auprès du Ministère de la fonction publique et confirmer les possibilités de leur reclassement éventuel ;
- A défaut, envisager, avec l'appui de l'Etat, la mise en place des mécanismes d'intéressement aux lauréats : déterminer des postes qui seraient réservés aux bilingues, entre autres...

Il convient de rappeler que pour l'année 2018, les besoins en formation, compte tenu des orientations des Hautes Autorités, les besoins en formation vont être étendus aux traducteurs et aux assistants de direction et des Secrétaires de Direction bilingues

b) Autres formations : elles sont ouvertes à tous les fonctionnaires détenteurs d'au moins une licence

Ces formations sont ouvertes à tous les fonctionnaires de l'Etat disposant d'au moins une licence. Le principe de quotas n'est plus applicable. En revanche, le principe du cours préparatoire s'applique.

Pour l'année 2018, les besoins en formation en la matière, compte tenu des orientations des Hautes Autorités concernent uniquement les fonctionnaires. La Direction Générale a détaillé la répartition, selon les besoins des administrations en tenant compte des exigences « genre » :

- ✓ Inspecteurs de travail et des affaires sociales,
- ✓ Conseillers diplomatiques,
- ✓ Inspecteurs du Trésor et,
- ✓ Administrateurs des Collectivités Autonomes.

La formation des administrateurs des collectivités autonomes doit dans un premier temps bénéficier aux grandes communes du Tchad. Un échange entre M. Sitack et l'Association Nationale des Maires du Tchad (ANCT) a permis d'identifier les besoins précis des dites communes et les enjeux :

- Conception des politiques publiques locales y compris en planification ;
- Elaboration des budgets locaux ;
- Mobilisation de ressources locales ;
- Gestion des carrières de l'administration locale.

C. Les conditions préalables au démarrage des formations

Il s'agit de rappeler les conditions de recrutement (i), les profils des enseignants (ii) et de quelques outils académiques incitatifs (iii).

a) Les conditions de recrutement des lauréats (formation initiale et continue)

Les Experts ont retenu ce qui suit :

- Organiser une campagne de sensibilisation à l'intention des élèves de terminales à l'effet de les préparer aux conditions d'entrée à l'ENA ;
- Pour l'admission au premier cycle, introduire le principe de quotas, à défaut de bilingues
- Pour l'admission au second cycle, les experts ont suggéré que la compétence prime sur le principe de quotas jugé « *inefficace* » et « *incompatible* » avec la vocation de l'école ;
- Les sujets du concours doivent être proposés dans les deux langues.

b) Les profils des enseignants et le renforcement de leurs capacités ;

- Un panel d'enseignants bilingues permanents et vacataires doit être mis en place ;
- Les Termes de références TDR pour chaque enseignant sont établis. L'exigence en polyvalence des élèves dans les deux langues doit être prise en compte à cette occasion;
- Les listes des enseignants francophones et arabophones sont disponibles ;
- L'avis de recrutement des enseignants bilingues conformément aux modules enseignés à l'ENA sera lancé avant le démarrage des cours.
- Le renforcement des capacités des enseignants en pédagogie effective.

c) Les outils académiques incitatifs au bilinguisme

- Une formation intensive de six (6) mois en langue doit être mise en place pour les sections francophones et arabophones avant le démarrage effectif des cours ;
- Les bilingues renforceront leurs capacités dans l'une des deux langues de leur choix en attendant le démarrage des cours ;
- Instituer un volume horaire de huit (8) heures/Jour si l'on veut réussir le pari ;
- Confectionner un programme progressif de formation dans les deux langues ;
- Introduire la traduction comme discipline dans la formation à l'ENA ;
- Obliger les élèves à suivre la formation dans les deux (2) langues : arabe et français avec un coefficient élevé ;
- Faire en sorte que dans leur formation, les francophones aient des cours en arabe sur les 1/3 de l'ensemble des matières enseignées. Il en est de même pour les arabophones (1/3 des cours en français) et ce, après la phase préparatoire de six (6) mois ;
- Confectionner un programme progressif de formation dans les deux langues avec un appui pédagogique pour un meilleur suivi.

V. OBSERVATOIRE DU BILINGUISME

L'Observatoire a deux composantes : Un Laboratoire (A) et un cadre institutionnel (B).

A. Le Laboratoire :

Le laboratoire d'apprentissage des langues qui est un outil indispensable à la réussite du bilinguisme, était reconnu par les experts comme tel.

Pour ce faire, les experts ont retenu ce qui suit :

- Il doit accompagner l'ENA à atteindre ses objectifs généraux en matière du bilinguisme ;
- Concrètement, il permettra aux élèves et enseignants de suivre et /ou compléter leurs enseignements/apprentissages en Français et/ou en Arabe et en techniques de traduction ;
- Au-delà des langues, le laboratoire peut servir à l'enseignement moderne des différents modules à l'ENA ;
- Afin de contribuer au rayonnement de l'ENA sur la question du leadership appliqué au bilinguisme, le laboratoire assurera :
 - Des formations continues en langues et en traduction pour les grandes institutions publiques et privées ; et,
 - La promotion du bilinguisme.

Le Laboratoire est composé de :

- Infrastructures, dominées par des équipements informatiques. Une liste des équipements et des logiciels a été présentée par un des experts. Une visite guidée du Laboratoire de langues a été organisée aux fins de mieux s'imprégner de la faisabilité du projet à l'ENA (**Annexe n°7** sur les équipements disponibles).
- Logiciels intégrés par le Maître d'œuvre, le Cabinet TECHNIDEV. Il intègre un système d'exploitation approprié qui sera transposé par une équipe dédiée. L'**annexe n° 8**, présente tous les détails de cet important projet.

B. Le Cadre institutionnel :

Pour la réussite de l'observatoire, les experts ont formulé plusieurs propositions :

- La désignation d'un Responsable du projet ;
- La mise en place d'un Comité de Direction ou de Pilotage ;
- L'insertion d'un programme académique adopté par les instances de l'ENA (Conseil scientifique entre autres).

a. Le responsable du projet

Le Responsable du projet est un cadre de l'administration de catégorie A de l'école ayant rang de chef de service.

A défaut d'un tel cadre, il convient de viser un enseignant permanent ou un informaticien confirmé pour garantir l'exploitation, du dispositif opérationnel.

Il sera nommé par Décision du Directeur Général après avis du Conseil d'Administration. En cas de besoin, l'école peut envisager le recrutement d'un agent externe, avec un salaire attractif pour une période de trois (3) ans au moins afin de permettre à son adjoint (personnel de l'Ecole) d'internaliser le processus de gestion du laboratoire.

b. Le Comité de Direction ou de Pilotage

Le Comité est composé de sept (7) cadres dont trois (3) personnel de l'Ecole et quatre (4) cooptés parmi les personnes ressources externes disposant de l'expérience administrative, académique ou autres liées plus ou moins à la matière.

Les grandes orientations étant fixées par la Direction Générale, le Comité est l'organe délibérant sur la gestion quotidienne et opérationnelle du laboratoire. Il statue sur les conditions d'exploitation (i), de maintenance (ii) et de l'évaluation du programme (iii).

c. Du programme de formation

Il s'agit du contenu du programme académique destiné aux élèves. En l'espèce, il s'agit en priorité de l'apprentissage linguistique qui sera validé par le Conseil Scientifique de l'école.

Les experts ont insisté sur l'importance de doter l'école et les délégations régionales de laboratoires de langue, instrument indispensable à la réussite du bilinguisme. Ces centres peuvent être mis en place conformément aux dispositions de l'article 85 du Décret 218 du 17 février 2016 portant organisation et fonctionnement de l'Ecole.

VI. PARTENARIATS POUR LA MISE EN ŒUVRE DU BILINGUISME ET CONDUITE DU PROJET

A. Partenariats

En lien avec la stratégie de financement du plan de mise en œuvre du bilinguisme, il était recommandé que l'ENA initie des partenariats partiels ou sectoriels avec les représentations diplomatiques accréditées au Tchad : Koweït, Qatar, Maroc, France, USA, RFA. Les entreprises publiques et privées nationales et internationales et les institutions nationales et internationales de formation peuvent également être visées.

Ce partenariat se doit de prendre en compte des éléments opérationnels au service d'une coopération pragmatique et réaliste. C'est pourquoi, il convient de cibler des actions concrètes qui pourraient prospérer lors des négociations.

La commission a jugé très utile de programmer et budgétiser une mission d'étude /découverte et de recherche documentaire à l'étranger. Le Maroc et la Tunisie étaient cités avec insistance, l'Algérie dans une certaine mesure avec de réserve vis à vis de son bilinguisme jugé particulier.

Les missions devaient par ailleurs permettre :

- d'initier des partenariats (ex : école de traduction Roi Fahad de Tanger)...
- d'en finaliser celles déjà engagées avec l'ENA du Maroc dans le cadre de l'appui documentaire.

B. Stratégie de financement

La commission s'inquiète à juste titre que l'école soumet tous ses projets à un seul partenaire. La diversification est un gage de pérennité et de réussite.

Il y'a lieu d'identifier les partenaires qui pourraient potentiellement prendre en charge certains domaines d'activités qui assure le renforcement des capacités de l'école en général et de la promotion du bilinguisme : achèvement de l'amphithéâtre, financement du laboratoire, intervention des experts étrangers, ouvrages et autres équipements, etc.

Une rencontre de sensibilisation avec les partenaires sur place pourrait être envisagée. Elle aura pour objectif de situer les objectifs de l'école et les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre ainsi que les attentes de financement globalement identifiées et déclinées en sous activités.

La Commission insiste sur la mise en place des outils d'une gestion transparente des ressources qui seraient mises à la disposition de l'école. C'est un facteur de confiance entre l'ENA et ses partenaires éventuels.

VII. PLAN DE COMMUNICATION

Le plan de communication (**annexe n° 9**) a pour objet de :

- Vulgariser les conclusions du présent rapport qui est le résultat de l'orientation des dirigeants de cette école et surtout des Hautes Autorités ;
- Porter à l'attention du grand public les efforts fournis par l'ENA pour la promotion du bilinguisme et surtout encourager les jeunes à se préparer à cette échéance ;
- Encourager les fonctionnaires à intégrer le programme de formation en deux langues ;
- Diffuser les avantages du bilinguisme dans la construction d'un Tchad bien meilleur.
- Etc.

VIII. PLAN D'ACTION BUDGETISE

Le Plan d'action retrace de manière synoptique toutes les actions à mettre en œuvre (i), désigne le responsable en charge de son exécution (ii), identifie les échéances (iii), ainsi que les contraintes (iv) et le coût y afférent (v).

Présenté en **annexe n°10**, le Plan est un outil indispensable pour l'administration de l'école dans le suivi des recommandations du présent rapport.

CONCLUSION

Compte tenu des enjeux et des défis soulevés dans cette étude, il n'est pas fortuit de relever que le bilinguisme est un challenge important pour l'ENA. Trouver des enseignants bilingues, des ouvrages adaptés aux différents programmes de formation, pour des élèves engagés à apprendre les deux langues et surtout des moyens financiers, semblent être le principal défi. Toutefois, la volonté des Hautes Autorités à mettre en place le bilinguisme est un atout majeur pour les responsables de cette institution.

Aussi, les experts ayant participé à ces travaux ont-ils bien gardé à l'esprit le problème de moyens que rencontre l'Administration de l'Ecole qui est une réalité. C'est pourquoi, toutes les contributions ont été portées vers des actions simples, faisables et le moins coûteuses possibles. Dans cette voie, ils recommandent à l'Administration de l'ENA, de responsabiliser le chef de projet de Laboratoire qui semble être l'interlocuteur privilégié dans la mise en œuvre pratique du bilinguisme. Le Comité de Direction ou le Comité de Pilotage dudit Laboratoire, doit être composé des experts passionnés, engagés et surtout disponibles pour cette mission.

En outre, toutes les personnalités qui ont pris part à ces travaux, sont disponibles à apporter leurs contributions éventuelles dans la mise en œuvre de cette étude.

En fin, eu égard aux difficultés économiques et financières actuelles de l'Etat, l'ENA devra mettre en place une stratégie de diversification de son partenariat à l'effet de mobiliser des moyens pour le financement des projets utiles pour sa modernisation et partant du bilinguisme. Cependant, l'Etat doit faire un effort financier conséquent pour la matérialisation de ce projet

ANNEXES

Annexe N° 1 : Décision n° 13/PR/ENA/DG/2018 du 04 juillet 2018

Annexe N° 2 : Liste des enseignants arabophones de l'ENA

Annexe N° 3 : Plan détaillé de formation intensive de six mois en langue à l'ENA

Annexe N° 4 : Fiche portant proposition d'octroi de bourses (6 mois) pour les élèves en Formation de langue

Annexe N° 5 : Liste de quelques enseignants bilingues

Annexe N° 6 : Liste des experts nationaux en pédagogie

Annexe N° 7 : Liste des équipements de laboratoire disponibles à l'ENA

Annexe N° 8 : Présentation détaillée du projet de Laboratoire de langues à l'ENA

Annexe N° 9 : Plan de communication de mise en œuvre du bilinguisme à l'ENA

Annexe N° 10 : Plan d'action budgétisé

Annexe N° 11 : Compte rendu des réunions

