



GOVERNANCE PARTICIPATIVE DE L'ÉDUCATION : DÉFIS ET PERSPECTIVES D'UNE COORDINATION ENTRE LES ACTEURS LOCAUX EN SITUATION D'URGENCE

[Étapes de traitement de l'article]

Date de soumission : 16-04-2025 / Date de retour d'instruction : 22-04-2025 / Date de publication : 15-07-2025

Mouhamed MBETE MEFIRE

Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé I

✉ Princmhd@gmail.com

&

HASSANA

Maître de conférences, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Garoua

✉ h_hassana@yahoo.com

Résumé : Cet article se propose d'analyser les défis liés aux stratégies de coordination d'actions entre les acteurs locaux pour l'éducation de qualité en situation d'urgence. En adoptant une approche qualitative, les enquêtes menées dans le département du Logone et Chari auprès de 60 acteurs locaux montrent que ces défis se résument aux difficultés dans la mobilisation des ressources (humaines, matériels et financière) nécessaires à la qualité de l'éducation en situation d'urgence notamment l'absence d'un leadership local et l'insuffisance des ressources financière au niveau des collectivités territoriales décentralisées. Egalement ces pesanteurs concernent l'opacité dans l'utilisation des ressources mobilisées matérialisée par l'incapacité des institutions locales dans la gestion desdites ressources et l'instrumentalisation des aides en situation de crise. Il y a donc nécessité de mettre en place un leadership local et le renforcement de leur capacité, une sensibilisation des intervenants à l'esprit patriotique et au travail collaboratif favorable à une coordination harmonieuse et efficace des actions.

Mots clés : coordination, éducation, gouvernance participative, situation d'urgence.

PARTICIPATORY GOVERNANCE OF EDUCATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR COORDINATION AMONG LOCAL ACTORS IN EMERGENCIES.

Abstract: This article aims to analyze the challenges related to coordination strategies among local actors for quality education in emergency situations. By adopting a qualitative approach, surveys conducted in the Logone and Chari department with 25 local actors reveal that these challenges are primarily linked to difficulties in mobilizing the resources necessary for quality education in emergency situations, including the absence of local leadership and insufficient resources at the level of decentralized local authorities. These challenges also involve a lack of transparency in the use of mobilized resources, reflected in the inability of local institutions to manage these resources and the politicization of aid in crisis situations. Therefore, there is a need to establish local leadership, strengthen their capacities, and raise awareness among stakeholders about patriotism and collaborative work to foster harmonious and effective coordination of actions.

Keywords: education, emergency situation , leadership, participatory governance.

Introduction

Depuis plus d'une décennie, le système éducatif camerounais fait face à de multiples perturbations susceptibles de conduire à sa dégradation totale. D'après le rapport des Nations Unies publié en 2023, environ 1,4 million d'enfants éprouvent un besoin en aide d'éducation au Cameroun engendré par les menaces liées aux crises sociopolitiques avec les attaques des « Boko Haram ¹⁰³» dans le septentrion, aux revendications sécessionnistes dans le Nord-Ouest et le Sud-Ouest d'une part ; et les catastrophes naturelles de formes variées , d'autre part. Pour ce qui est des attaques de Boko Haram commencées depuis 2013, l'on recense environ 482 000 enfants privés d'une éducation de qualité plus précisément dans la région de l'Extrême-Nord avec plus de 366.000 déplacées internes et pareillement, environ 667.000 écoles fermés. Les raisons de ces fermetures sont dues à la multiplication des enlèvements des enseignants et élèves, des assassinats, des pillages ou destructions des infrastructures scolaires. Toujours dans cette Région de l'Extrême-Nord, Global Humanitarian Overview (OCHA 2024) montre que les catastrophes naturelles marquées par les inondations très répétitives ont fait non seulement beaucoup de victimes mais aussi des dégâts sur le fonctionnement du système éducatif dans ces zones. D'après ce rapport, on compte environ 7 478 personnes déplacées dans les départements du Mayo-Tsanaga et du Logone et chari en raison de l'insécurité et aussi, un établissement scolaire sur trois est affectés par les inondations dans 18 arrondissements de la région. En effet, les localités qui sont les plus touchées comme Blangoua dans le Logone et Chari, enregistrent un ratio d'écoles inondées de 7 sur 10. Il est également révélé selon le même rapport du Global Humanitarian Overview (OCHA), que la destruction ou inaccessibilité aux infrastructures scolaires, entravent la fourniture de services éducatifs à près de 104 000 élèves et plus de 1 500 enseignants. Face à toutes ces menaces qui rendent vulnérable le système éducatif camerounais, les réponses des acteurs locaux semblent les mieux appropriées pour minimiser de façon efficace les conséquences des différentes crises. Cependant, la réussite d'une bonne coordination des actions reconnue comme méthode adéquate pour la gestion collective des crises semble toujours complexe dans ce genre de contexte. Malgré une pénurie de recherche dans ce champ, des auteurs qui nous ont précédés ont tenté d'apporter une

¹⁰³ Mouvement terroriste et socréligieux né au début des années 2000 au Nigéria puis étendu jusqu'à l'Extrême Nord du Cameroun en 2013 Ayant comme idéologie, interdiction de l'éducation occidentale. Leur première grande attaque fut le 19 février 2013 dans cette partie du Cameroun.



contribution sur la clarification de ce concept de coordination partant pour la plupart de la notion de gouvernance. Selon Figuière et Rocca (2012), « qui dit « gouvernance », dit « coordination » et qui dit coordination, dit pluralité des acteurs ». Toujours dans l'optique d'élucider la compréhension de cette notion de coordination, Jean et Bisson (2008) dans Figuière et Rocca (2012) font une fois de plus une corrélation entre gouvernance et coordination en affirmant qu'elle « met en scène trois catégories d'acteurs : le pouvoir politique local et ses élus, le pouvoir économique avec les entrepreneurs du secteur privé et la société civile représentée par les citoyens réunis dans différentes associations volontaires et groupes d'intérêts ». Les moments de crise méritent une réflexion de grande envergure dans la mesure où certaines activités de la vie sociale telles que l'éducation sont censées ne jamais s'arrêter quelle qu'en soit la situation. Ainsi, nous posons une question principale autour de laquelle se focalise cette étude. Quelles sont les défis liés à la mise en œuvre des stratégies de coordination entre les acteurs locaux pour assurer une éducation de qualité en situation d'urgence ? Ceci étant, l'objectif principal de cette étude consiste à analyser les grands enjeux et défis de cette dynamique locale de la coordination des actions par ses acteurs et de proposer des solutions probantes pour une coordination harmonieuse et surtout pour améliorer la qualité de l'offre de l'éducation en contexte de crise. De cet objectif principal découle également des objectifs spécifiques. Il sera ainsi question d'analyser les difficultés dans la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières en situation d'urgence dans le Logone et Chari (2.1) ; d'une part et l'utilisation opaque de ces ressources par les acteurs locaux au détriment des sinistrés, d'autre part (2.2).

1. Méthodologie

En tant qu'une étude exploratoire et descriptive, l'approche méthodologique privilégiée ici est la méthode qualitative. Cette méthode pour Zbir (2021) « laisse délibérément de côté l'aspect quantitatif pour enrichir les acquis et gagner en profondeur dans l'analyse de l'objet d'étude ». Elle permet de comprendre l'expérience vécue d'un phénomène à travers l'acquisition des informations fiables auprès des personnes ressources. Ainsi soutien Fortin (1992), que: « la recherche qualitative a pour objectif de comprendre les processus sociaux en s'attardant à démontrer la façon dont les personnes et groupes les vivent ». Parlant d'accès aux informations du terrain, nous avons utilisé un guide d'entretien pour mener l'entretien semi-directif auprès des acteurs locaux impliqués au fonctionnement du système éducatif. L'entretien semi-directif selon Yvon et al (2022) « donne

accès à un récit qui repose sur une sélection, une rationalisation et une reconstruction ». La population d'étude concerne en général tous les acteurs du système éducatif externe (collectivités territoriales décentralisées, les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les Associations des Parents d'Elèves et des Enseignants (APEE), les leaders communautaires etc.) et interne (les enseignants et les chefs d'établissement). Notre échantillon se limite à 60 répondants composé de 25 enseignants, 8 chefs d'établissements, 10 conseillers régionaux, 8 présidents de l'APEE, 5 ONG et 4 leaders d'associations communautaires.

Tableau 1: Acteurs locaux et leurs fonctions dans le contexte d'éducation en situation d'urgence.

Acteurs locaux	Fonctions dans le contexte d'éducation en situation d'urgence.
Enseignants et chefs d'établissement	Les enseignants et les chefs d'établissements veillent à la continuité des enseignements/apprentissages pendant la période de crise, au soutien psychosocial des élèves et participent à la gouvernance en contribuant à la prise de décision locale etc.
Collectivité territoriales décentralisées (Conseils régionaux)	Élaboration et mise en place d'un plan éducatif local en situation d'urgence, mobilisation des ressources (financières, humaines et matérielles) locales ou auprès d'autres partenaires (ONG, Etat, secteur privé), construction, réhabilitation et équipement des infrastructures scolaire à travers les bâtiments provisoires ou permanents y compris la gestion des budgets locaux alloués au secteur de l'éducation etc.
Présidents de l'APEE	Participation active au conseil d'établissement, exposer les besoins des familles ou des parents dans le processus décisionnel, soutien matériel à travers la réhabilitation des infrastructures, organiser les activités de soutien à travers les collectes de fonds, sensibilisation d'autres parents sur la continuité de l'éducation des enfants malgré la crise etc.
Organisation Non Gouvernemental (ONG) et leaders d'associations communautaires	Proposer des formations spéciales aux autres acteurs locaux dans la continuité de l'éducation en contexte de crise, mise en place des dispositifs d'apprentissage ou des programmes adaptés à contexte (kits scolaire, des repas et des matériels didactiques d'urgence), collaborer avec d'autres acteurs locaux etc.

Le choix d'un site précis de recherche étant indispensable dans une recherche scientifique, le Logone et Chari qui est le département le plus frappé par la crise du bassin du lac Tchad et les catastrophes naturelles nous sert de terrain pour cette étude. C'est un département de la région



de l'Extrême-Nord Cameroun avec pour chef-lieu Kousseri. Ce département partage ses frontières avec le Nigéria et le Tchad d'où sa vulnérabilité aux crises transfrontalières liées en partie par les attaques de Boko Haram. Le Logone et Chari est également touché par des catastrophes naturelles telles que les inondations causant généralement des dégâts matériels et des pertes en vies humaines.

2. Résultats et discussion.

2.1. DIFFICULTÉS DANS LA MOBILISATION DES RESSOURCES EN SITUATION D'URGENCE DANS LE LOGONE ET CHARI.

Mobiliser les ressources constitue un défi majeur dans un contexte de crise ou de situation d'urgence où les populations sinistrées attendent le soutien non seulement venant de l'Etat mais aussi des autres acteurs du développement locaux (non étatiques) afin d'en minimiser les conséquences. Le secteur de l'éducation est dans ces circonstances toujours placé en arrière-plan dans ces différentes initiatives qui sont pour la plupart portées vers la sécurité alimentaire, sanitaire, sécuritaire etc. Contrairement à des moments ordinaires où la participation des acteurs dans l'éducation est déjà institutionnellement organisée et bien planifiée avec des précisions sur les responsabilités de chaque acteur, les périodes de crise sont toutes particulières où tout semble se construire urgemment pour minimiser les dégâts. Certains facteurs sont à l'origine de ces difficultés liées à la mobilisation des ressources en situation d'urgence dans le secteur de l'éducation. Il s'agit du non légitimation d'un pouvoir centralisateur local dans la mobilisation des ressources en situation d'urgence dans le secteur de l'éducation et l'incapacité financière des collectivités territoriales décentralisées à soutenir efficacement le secteur de l'éducation en situation d'urgence.

2.1.1. Non légitimation d'un pouvoir centralisateur local dans la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières en situation d'urgence dans le secteur de l'éducation.

La fragmentation des intervenants et d'actions constituent en réalité un défi majeur pour la réussite d'une action humanitaire efficace et efficiente au développement de l'offre éducative que ce soit dans des situations d'urgence humanitaire ou en temps normal. La mobilisation des ressources quelle qu'en soit la nature, sans une réelle coordination entre tous les acteurs (les bailleurs de fonds externes ou internes, le pouvoir public, les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), les communautés locales, élites, association ou comités de

développement local, entrepreneurs etc.) ne peut aboutir à un résultat satisfaisant à l'endroit des populations sinistrées.

Bien que l'objectif principal soit l'amélioration de l'accès à l'éducation en réduisant les risques de déscolarisation ou de décrochage définitif des enfants victimes des catastrophes naturelles ou de crise sécuritaire, les attentes du système éducatif dans les périodes de fragilité concernent principalement sa continuité à travers la mise en place d'un nouveau dispositif d'enseignement apprentissage inclusif, de qualité et garantissant l'égalité de chance à tous les enfants victimes de catastrophe naturelle ou de guerres prolongées. Dans cette zone en crise, l'absence d'un pouvoir centralisateur légitime et capable de mobiliser les autres acteurs et partenaires au développement local autour d'un même objectif laisse voir une désorganisation des interventions entraînant ainsi la contradiction, l'incohérence, des duplications et des actions inefficaces. Creusant aussi profondément la problématique de gouvernance participative au lendemain de la réforme de la décentralisation au Cameroun, Mougou et Békono (2012) arrivent à une conclusion selon laquelle la pluralité d'acteurs intervenant dans la gestion des compétences transférées rend l'articulation des relations plus complexe que par le passé entre les élus locaux gestionnaires des CTD, les cadres administratifs responsables des SDE, les différents partenaires au développement et les populations constitutives du système client. En effet, les difficultés d'interactions entre les acteurs locaux en absence d'un pouvoir centralisateur local crédible pour l'harmonisation des différentes interventions mettent également en mal l'atteinte des objectifs de l'éducation de qualité en situation d'urgence. L'indépendance des acteurs dans le Logone et Chari pendant ces moments de situation extrêmes en absence d'une direction stratégique en mesure de fédérer les efforts de tous les intervenants rend davantage la situation insurmontable et incontrôlable. On remarque dans cette zone, les enfants qui délaissent définitivement le chemin de l'école, les enseignants qui abandonnent aussi leur services pour rejoindre les grandes villes comme Yaoundé et Douala, des écoles fermées complètement pendant des mois avec pour conséquences directes, les années scolaires blanches. Dans sa recherche sur l'impact de Coronavirus sur la situation économique sociale du Maroc, Zbir (2021) souligne que « la réflexion sur la gouvernance locale renvoie nécessairement à repenser la nature des relations entre acteurs locaux pour céder la place à une logique de mobilisation, de coordination et de coopération entre groupes territoriaux ». Le premier constat dans ces zones affectées est que plusieurs bailleurs de fonds (nationaux ou internationaux) qui sont généralement les premiers à courir au secours des populations affectées interviennent sans une réelle collaboration avec les autres acteurs du développement présents



sur les lieux. Les pouvoirs publics à leur tour éprouvent aussi le même problème quant à l’alignement ou la cohérence des actions avec celles des collectivités territoriales décentralisées. En effet, les élus locaux présents sur les lieux dans un conflit administratif et politique ne s’accordent pas avec le gouvernement central ou à ses services déconcentrés dans l’idée selon laquelle les collectivités territoriales décentralisées (CTD) sont les seules à recevoir et à distribuer les ressources éducatives. Le cas de certains Organisations Non Gouvernemental (ONG) et des sociétés civiles qui elles aussi préfèrent apporter leur soutien de façon autonome n’est pas en reste. Selon les avis récoltés sur le terrain, il s’agit d’une rivalité qui oppose également ces Organisations Non Gouvernemental (ONG) au gouvernement, ce qui est à l’origine de leur retrait. Certaines de ces Organisations Non Gouvernementale et sociétés civiles sont traitées parfois des ennemis du gouvernement et soupçonnées d’être impliquées dans le financement du terrorisme.

Des recherches et les avis prépondérant sur le domaine de coordination des actions dans l’éducation en période de crise affirment que le manque d’une harmonisation des ressources et d’une intervention collective sur le terrain n’apporte pas d’effet positif sur les résultats escomptés. D’après Chelpi-den et al (2010) « Si des cadres normatifs existent à l’échelle internationale pour coordonner la multiplicité de ces interventions, ceux-ci restent flous à l’échelle locale et font l’objet de multiples usages ». La dispersion des parties prenantes qui agissent pour la survie du système éducatif exclue de toute négociation ou de coordination des actions au niveau local est un goulot d’étranglement pour l’identification des réels besoin et d’une gestion rationnelle de l’éducation.

Une recherche du Groupe des Partenaires pour l’Education (GPE) publiée en (2020) révèle que les résultats escomptés obtenus de la continuité d’une éducation de qualité en situation de crise sont plutôt le résultat d’interactions complexes entre les autorités nationales et les diverses parties prenantes travaillant au niveau des pays. Plus précisément, ces résultats reposent sur des actions coordonnées, le respect des responsabilités convenues et des partenariats efficaces et efficaces. Les actions communes ou collectives en éducation contrairement à celles menées individuellement par un acteur, sont plus fructueuses pour les bénéficiaires de l’aide. **Comme le propose un chef d’établissement de la zone sinistrée, pour accroître la résilience des bénéficiaires, les acteurs humanitaires devront harmoniser et aligner les interventions ce qui faciliterait la mise en place d’un leadership local en vue de procéder à une gestion coordonnée de l’éducation en situation d’urgence.**

La gouvernance du système éducatif, bien organisée et structurée pendant des moments de paix ou de stabilité devient plus complexe en contexte de catastrophes naturelles soudaines ou pendant les conflits. C'est ce que confirment également Sagara et Charron (2024) dans leur article intitulé, Gestion de crises par les dirigeants des systèmes éducatifs au niveau local au Mali

« En situation normale, un système se gère souvent de manière automatique, grâce à une régulation hiérarchique et orientée vers la conformité avec les règles établies. Une situation de crise vient souvent perturber l'ordre établi et oblige à reconsidérer les modes de gestion (p.37). »

L'absence d'une stratégie commune pour la mobilisation des ressources, laisse évidemment la place à une désorganisation d'actions réduisant par la même occasion leurs efficacités. Selon les normes minimales d'éducation en situations d'urgences et de reconstruction produites par le Réseau inter-agences d'éducation d'urgence, Inclusive Education (INEE) publiée en (2004),

« Dès la phase initiale du processus, il convient de mettre en place des systèmes de pilotage pour la collecte et l'analyse des données afin de permettre un suivi continu des progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés et de vérifier périodiquement la pertinence du programme à mesure que la situation évolue (p.12). »

La mise en place d'un leadership local regorge ainsi des atouts en faveur de l'efficacité des interventions et d'actions coordonnées. Des auteurs ayant investigué sur le sujet préconisent de continuer à investir du leadership, du temps et des ressources dans des forums où les acteurs de l'éducation ont la possibilité de dialoguer (Anderson et al., 2020). Ceci se réalise à travers la maîtrise commune des besoins urgents et prioritaires des personnes sinistrées par l'équipe de gestion des crises humanitaires implantée sur place qui peut même être composée des spécialistes en gestion de l'éducation en situation de crise, bien formés et expérimentés. Cela peut évidemment inclure, les communautés, les élus locaux, les services déconcentrés de l'Etat central, les représentants des ONG et société civil qui travaillent au niveau local. C'est donc à travers le leadership local que se coordonnent les interventions et tous ces acteurs s'y retrouvent ensemble pour discuter, négocier et collaborer sur les priorités afin d'éviter les doubles emplois, le gaspillage et les disparités entre les populations. Le leadership local est compris comme un catalyseur de coordination entre les parties prenantes permettant de procéder à la planification, la prévention et la gestion de l'éducation dans des contextes de crise. En définissant également



équitablement les rôles et responsabilités de chaque intervenant (grâce à la disponibilité d'une base de données exploitables sur les besoins spécifiques des bénéficiaires), l'objectif d'une éducation inclusive, de qualité avec une égalité de chance d'accès aux services éducatif peut se réaliser dans ces zones. Reconnaissant la nécessité d'un leadership local capable de coordonner les interventions humanitaires, certaines autorités des services déconcentrés de l'Etat et quelques élus locaux, affirment une faiblesse dans les façons d'intervenir qui ne permettent pas aux populations touchées par les crises d'exprimer de manière harmonieuse leurs véritables besoins et les priorités en matière d'éducation. Dans certaines localités également, bien qu'ayant reçu le matériel de premières nécessité (comme les denrées alimentaires, les lits, etc.), les enfants n'ont pas accès à l'éducation comme les enfants d'autres localités stables, ce qui traduit la négligence du secteur d'éducation par certains acteurs locaux tels que les conseillers régionaux et des leaders communautaires qui ne donnent pas une priorité à la continuité de l'éducation en situation d'urgence au même titre que d'autres besoins. Il est aussi question d'approvisionner le secteur de l'éducation des matériels didactiques, de réhabiliter ou de construire des infrastructures provisoires ou permanentes pendant la crise etc. La synergie entre les acteurs institutionnels et non institutionnels, nationaux ou internationaux pour une coordination d'action est bien susceptible de produire des fruits auprès des bénéficiaires tant sur l'amélioration des conditions de vie des familles que sur la continuité de l'éducation en période de crise. Comme l'affirme la commission européenne en charge de l'éducation en situation d'urgence dans sa communication de (2019)

« La coordination est essentielle pour garantir que les réponses humanitaires sont efficaces et fondées sur des preuves, que les acteurs humanitaires travaillent dans le meilleur intérêt des plus vulnérables et que les réponses utilisent les capacités collectives de toutes les parties prenantes (p.28). »

La mise en place d'une plateforme commune facilite la communication et le partage d'informations entre les acteurs et permet de mettre en œuvre un mécanisme de coordination des réponses globalisé. La gestion des réponses est essentiel dans les moments de crise humanitaire afin d'atteindre efficacement la cible et de produit l'effet escompté qui est l'amélioration des conditions et limitation des risques.

2.1.2. Incapacité financière des collectivités territoriales décentralisées à soutenir efficacement le secteur de l'éducation en situation d'urgence

Le Cameroun comme les autres pays en voie de développement a amorcé depuis la fin des années 1990 l'implémentation de la décentralisation politique et administrative dans l'optique de rendre flexible la gestion des affaires publiques et de rapprocher les populations à la gouvernance participative. Bien que la mise en place des institutions nationales et locales soit pratiquement effective, l'atteinte des objectifs du développement local envisagés avec cette réforme semble encore mitigée. En ce qui concerne les collectivités territoriales décentralisées qui sont les régions, un pouvoir étendu leur a été pourvu sur plusieurs domaines mais les moyens restreints constituent en même temps un grand obstacle à braver. Dans le domaine de l'éducation, leur pouvoir concerne en général la création, l'équipement et l'entretien des établissements scolaires et également le recrutement des enseignants vacataires.

Face à ces difficultés qui constituent un goulot d'étranglement pour l'éducation en situation d'urgence et surtout pour la coordination efficace entre les intervenants, la responsabilité qui revient aux acteurs locaux en particulier les collectivités territoriales décentralisées est centrale. Pour réussir la continuité, l'accès des enfants à l'éducation et la protection de ces derniers en situation d'urgence, il est primordial que les CTD disposent des moyens suffisants pour apporter des solutions en termes de dispositif pédagogique adéquat à la survie de l'éducation. Au-delà de ceci, compte tenu de leur maîtrise des réalités locales plus que les acteurs externes, elles sont également les mieux placées à fournir des informations fiables à partir d'une base de données exploitable sur l'état des lieux de la situation et surtout les besoins urgents et prioritaires des populations sinistrées. D'après les enquêtes auprès des autorités locales, ces institutions locales font face à une difficulté principalement financière et technique pour pouvoir répondre rapidement aux besoins de l'éducation en situation d'urgence. Ces difficultés mettent également un frein à la coordination des actions en contexte de crise et la rationalité dans les réponses à apportés par les acteurs externe ou partenaires sociaux. La région de l'Extrême-Nord en générale et les communes du Logone et Chari en particulier ne disposent pas de ressources suffisantes pouvant être déployé urgemment pour soutenir efficacement l'éducation en contexte de fragilité. Selon les élus locaux rencontrés, la faible autonomie budgétaire des collectivités décentralisées est le véritable défi pour leur développement territorial. Compte tenu de leur contexte de crise sécuritaire permanent et des effets climatique également récurrents, la contrainte due aux moyens restreints oblige généralement une priorisation des dépenses très souvent tournées vers la santé, le renforcement de la sécurité dans les localités et l'alimentation. L'éducation quant à elle vient toujours après que les familles aient bénéficié de ces trois soutiens. La négligence du secteur de l'éducation dans les



initiatives communautaires ressort aussi de la faiblesse des CTD à mener une mobilisation sociale de tous les acteurs autour des efforts concertés en matière d'éducation afin de procéder à des négociations, collaborations et coordinations locales. Rakotovololona (2014 repris par Sana 2021) soutient que la mobilisation sociale est un processus qui utilise la communication pour rassembler un grand nombre de personne autour d'une action afin d'atteindre un objectif social commun grâce aux efforts et aux contributions de tous. Et comme le précise par ailleurs ce dernier, la mobilisation dans un contexte particulier comme la crise sécuritaire ou de catastrophe naturelle implique toutes les activités de prise en charge, de sensibilisation, de formation et d'animation. D'après la confédération internationale Oxfam (2020)

« Les arguments en faveur d'une approche locale du leadership humanitaire (LHL) sont clairs : les acteurs locaux sont déjà dans les zones affectées, ils connaissent la situation et ils y ont généralement un meilleur accès - quelque chose dont nous sommes actuellement témoins au milieu de l'épidémie de COVID-19 (p.3). »

Le rôle de la communauté éducative en concertation avec les autorités locales et les autres partenaires sociaux doit être au préalable centré sur la réhabilitation des infrastructures éducatives, à la sécurisation des établissements scolaires, à mettre à la disposition de ces établissements de nouveaux matériels pédagogiques, au renforcement de la gestion du personnel enseignant et administratif surtout leur fidélisation et leur formation continue sur l'éducation en situation de crise. Il s'agit également de bien encadrer les élèves généralement tentés par le décrochage scolaire, et la démotivation en leur apportant un soutien psychosocial pour maximiser la résilience face aux crises.

La coordination des efforts est toutefois confrontée à d'autres obstacles susceptibles de créer plutôt un sentiment d'insatisfaction des personnes touchées par les crises. Parlant de l'atteinte des objectifs d'Education Pour Tous (EPT) par exemple, Duret (2005) estime que « la disponibilité de ressources est une condition nécessaire mais non suffisante pour l'atteinte des objectifs. ... ». En effet, bien que les ressources soient mobilisées dans des situations particulières, l'usage au profit des seuls bénéficiaires fait toujours problèmes dans le secteur de l'éducation.

2.2.L'UTILISATION OPAQUE DES RESSOURCES PAR LES ACTEURS LOCAUX AU PROFIS DES SINISTRES

L'opacité dans la gestion des ressources mobilisées traduit l'absence de transparence dans la distribution des aides supposées améliorer les conditions de vie des populations bénéficiaires. En effet, le manque d'équité et la discrimination dans l'octroi des aides humanitaires constituent un défi majeur pour la réussite d'une bonne coordination dans la maîtrise d'une situation urgente précisément dans le secteur de l'éducation. Dans le Logone et Chari, elle semble encore très difficile dans le cas où les acteurs n'adoptent pas une approche franche de collaboration. Les raisons de ces manquements reposent principalement sur l'incapacité des institutions locales en matière de gestion des ressources mobilisées et sur l'instrumentalisation des aides pour l'éducation en situation d'urgence.

2.2.1. L'inefficacité managériale des institutions locales en matière de gestion et de pilotage des ressources mobilisées pour l'éducation en situation d'urgence

L'usage des ressources financières, humaines et matérielles mobilisées pour la continuité de l'éducation en contexte particulier présente un grand défi managérial susceptible de compromettre l'efficacité des soutiens apportés auprès des populations affectées. L'incapacité de la communauté éducative en générale dans la gestion de la crise notamment la planification des mesures d'urgence, les mécanismes de suivi humanitaire et le cadre des réponses multisectorielles mérite une grande préoccupation dans le cadre d'une gouvernance participative au prisme de la décentralisation. En effet, que ce soit pendant les situations normales ou de crise, la première responsabilité revient d'abord aux institutions locales à savoir les services déconcentrés et les élus locaux à mobiliser des ressources pour la riposte et surtout à procéder ensemble avec les chefs d'établissement à une gestion harmonieuse, satisfaisante et rationnelle desdites ressources au sein des établissements scolaires.

Le résultat dans le département du Logone et Chari affirme que la riposte à des situations de crise humanitaire et de sécurité dans la Région de l'Extrême-Nord en général fait face à une faiblesse institutionnelle dans la mise en place d'un leadership locale solide et compétent dans la prévision et la gestion des crises à travers la collecte des données, l'identification des intervenants, le rassemblement des aides et leur répartition auprès des bénéficiaires. L'incapacité des autorités locales dans la gestion rationnelle des ressources allouées pour soutenir l'éducation en situation d'urgence est aussi due à un manque de formation de ces dernières dans la gestion des cas spécifiques comme les crises. Ayant fait le même constat dans la gestion efficace des crises, Sagara et Charron (2024) affirment qu' « il faut posséder des



compétences qui devraient être prises en compte dans la sélection des dirigeants appelés à gérer les crises ». Dans des écoles primaires situées en zone rurale comme Zina et Logone Birni, les parents d'élèves s'organisent ensemble au sein des conseils d'écoles pour essayer de trouver des solutions au profit de la qualité de l'éducation en temps normal comme en situation de crise. Cependant, les affirmations de ces parents rencontrés révèlent un manque de compétence par rapport à la gestion de l'éducation en situation de crise. En effet, certains ne maîtrisent même pas la responsabilité qui les revient et la population même ignore également le rôle de ces conseils d'écoles au sein des établissements scolaires.

L'incompétence à plusieurs échelons des institutions locales est un obstacle à l'élaboration conjointe d'un plan d'étude d'impact de la crise sur la qualité du système éducatif et sur une meilleure prise de décision participative sur les actions à mener en cas de situation d'urgence.

Par conséquent, cette incapacité ne permet pas aussi d'atteindre les personnes affectées avec des réponses efficaces et satisfaisantes. Il est donc primordial pour les autorités locales d'acquérir des formations adéquates auprès des partenaires internationaux spécialisées dans les interventions en situation d'urgence spécifiquement en éducation. En associant les chefs d'établissement et les autres acteurs direct et indirect du système éducatif dans cette formation, ils pourront optimiser leur performance dans la gestion de l'éducation en situation d'urgence.

« La qualité d'un système éducatif se mesure d'abord à travers la qualité des ressources humaines qu'il faut former et recycler en permanence pour contenir les problèmes qui pourraient se poser sur le plan des enseignements apprentissages mais aussi et surtout sur le plan de la gestion et du pilotage du système (Boire 2015, p. 130) »

Constatant également l'incapacité des acteurs locaux dans la gestion des crises, Sinclair (2003) recommande d'inclure dans des programmes aptes à toucher les enfants, les adolescents et les adultes, le renforcement des capacités locales dans le domaine de la planification et la gestion des systèmes éducatifs. En effet, la volonté des partenaires sociaux et un appui du gouvernement est nécessaire pour la formation des acteurs locaux dans la gestion des situations d'urgences plus précisément dans le domaine de l'éducation qui doit impérativement garder sa valeur qualitative, inclusive, égalitaire, efficace et accessible à tous sans discrimination que ce soit pendant une crise sécuritaire ou de catastrophe naturelle. Les personnes contactées accusent également un problème d'accès à certaines zones touchées à cause de multiplication des

attaques des terroristes de Boko Haram et les inondations conditionnant l'accès par pirogue uniquement. Il y a aussi la non couverture de la majorité des zones rurales des réseaux de communication pouvant fluidifier les échanges entre tous les parties prenantes de la communauté éducative. Il est révélé sur place que pour ces raisons d'inaccessibilité des localités plus frappées, certaines Organisations Non Gouvernementale (ONG) et partenaires de développement privilégient des écoles situées aux centres urbaines pour la formation continue des enseignants et l'implémentation des programmes de réintégration des élèves déplacés. L'urgence d'une réelle coordination d'effort permettra de donner la chance à tous les enfants de continuer leurs études. Selon Ackoff (1986, repris par Sagara et Charron 2024), « les observations sur la crise ambiante, les décisions prise et leur justification, les actions entreprises et l'évaluation de leur efficacité. Il importe de créer une mémoire écrite de ces éléments pour pouvoir s'y référer individuellement et collectivement ». La mise en place d'un leadership local solide et bien compétent est nécessaire mais l'existence des normes référentielles pour orienter la planification et la gestion d'une variété de crise pouvant impacter la continuité et la qualité du système éducatif semble encore meilleure. Ce document doit s'inspirer des normes minimales du Réseau inter-agences d'éducation d'urgence, Inclusive Education (INEE) et de l'Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) et adapté au contexte camerounais.

2.2.2. L'instrumentalisation de l'aide et utilisation arbitraire des ressources financière et matérielles destinées au soutien d'éducation en situation d'urgence

Les interventions ayant une coloration politique ou une affirmation d'appartenance ethnique constituent un frein pour une bonne coordination et surtout pour l'utilisation harmonieuse des ressources au profit des sinistrés. Avec des visés politiques, certains élus locaux refusent très généralement de s'accorder avec les autres acteurs locaux dans le processus de mobilisation des ressources cherchant plutôt à apporter les aides uniquement auprès des partisans de leur parti politique. Dans la plupart des localités du département de Logone et Chari frappées par la crise sécuritaire du Boko Haram et les inondations, les soutiens apportés auprès des victimes ont produit des disparités à cause des formes de discrimination dans les interventions humanitaires. Aussi, nous avons constaté que certains élites ou donateurs manifestent une affirmation identitaire en privilégiant généralement leurs clans ou ethnies lors des distributions des dons au détriment des autres, ce qui engendre des inégalités et des disparités entre les populations touchées. Par conséquent, l'on assiste à des zones qui ont un faible effectif d'élèves mais avec plus de bâtiments et plus d'enseignant alors que dans certaines localités, on rencontre des



établissements ayant des effectifs pléthoriques mais qui manquent de salles de classes, des enseignants et même de matériels didactiques. Selon un rapport récemment publié par le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance l'UNICEF (2024), les influences individuelles peuvent être à la base d'une instrumentalisation de l'aide humanitaire apportée et à apporter, comme les divergences qui ressortent lors du ciblage des bénéficiaires de certaines interventions. Ceci est également approuvé par l'un des parents contacté qui affirme des pratiques mafieuses lors de distribution de certains dons censés être gratuit, d'où l'urgence d'une réelle coordination entre les acteurs afin de limiter les formes d'injustice dans l'utilisation des ressources. L'on assiste également dans ces zones de crise au redéploiement matériel et des enseignants des écoles fermées vers les zones stables sans aucune solution pour les élèves plus vulnérables. D'après les informations reçues auprès d'un enseignant, ces élèves traversent parfois jusqu'à un trimestre sans aller à l'école; ce qui les expose ainsi au risque d'abandon et de décrochage. Les communautés locales et les acteurs du développement doivent être sensibilisés sur le danger d'un repli identitaire surtout dans des situations de crise où la convergence des idées et solutions est primordiale pour assurer le vivre ensemble afin de palier ensemble les difficultés rencontrées. Comme le rappel d'ailleurs Le Secrétaire général des Nations Unies, Mr. António Guterres, cité dans le rapport du Partenariat Mondial pour l'Education GPE (2020) qui souligne lors du lancement de ses efforts pour repositionner le système de développement des Nations Unies en vue de la réalisation du Programme 2030 que : *«Nous sommes freinés par une coordination et une responsabilité insuffisantes des activités à l'échelle du système... une trop grande partie de ce que nous faisons est enracinée dans le passé plutôt que d'être liée à l'avenir que nous voulons»*. Dans cette logique, l'alignement ou l'harmonisation des aides reste complexe dans la mesure où ces acteurs humanitaires et de développement ont chacun des intérêts propres et spécifiques qu'ils évitent de perdre en s'associant à une forme de collectivité.

Conclusion

La gouvernance participative est cette forme de gouvernance qui consiste à associer tous les acteurs du développement à la prise de décision. Elle implique la participation des parties prenantes dans l'élaboration et l'implémentation d'un plan de développement en tenant compte du contexte. Cette forme de gouvernance donne ainsi l'opportunité à tous les acteurs de contribuer à la gestion des affaires publique et de contribuer ainsi au développement de leur territoire. Dans les contextes de fragilité ou de crise, cette implication d'acteurs locaux devient encore plus cruciale dans la mesure où les populations sinistrées se retrouvent dans des

difficultés complexes nécessitant des soutient pour l'amélioration de leur condition de vie détérioré. La coordination d'actions dans les situations d'urgences occupe ainsi une place centrale dans la réussite de ces interventions. Cette étude nous a permis d'analyser la complexité de coordination d'actions dans les situations d'urgence. De ce qui précède, l'on retient que la réussite de la coordination entre les acteurs locaux nécessite entre autres, la mise en place d'un leadership local qualifié et bénéficiant des formations d'appui pour la gestion des situations de crises en particulier le secteur de l'éducation, un réel transfert de ressources aux CTD pour booster la gouvernance locale, la promotion du vivre ensemble et de l'esprit patriotique et l'abandon du repli identitaire. Ces crises qui obligent parfois le déplacement des familles nécessitent urgemment la création des sites d'accueil des enfants affectés, une assistance en matériels pédagogiques, la mise en place d'un programme d'enseignement adapté au contexte de crise et également la prise en charge des personnels enseignants et surtout de leur formation continue pour le cas spécifique d'éducation en situation d'urgence.

Reference bibliographique

- Anderson, A., Magee, A. & Nicolai, S. (2020). «*Strengthening Coordinated Education Planning and Response in Crises: Syria Case Study*». ODI. <https://www.odi.org/publications/>
- Boire, S. (2015). Le perfectionnement des administrateurs scolaires au Mali. *Revue malienne de science et de technologie* (17), 129-134
- Chelpi-den, H. M., Fresia, M. & Lanoue, E. (2010). Education et conflits : les enjeux de l'offres éducative en situation de crise. *Autrepart*. 54(2) : 3-22.
- Direction générale pour la protection civile et les opérations d'aide humanitaire européennes de la commission européenne. (2019). Document de politique thématique n°10 : Education en situation d'urgence dans les opérations d'aide humanitaire financées par l'UE.
- Duret, E. (2005). Atteindre les objectifs d'Education Pour Tous en Afrique subsaharienne : état des lieux, marges de manœuvre et défis pour les politiques publiques. *Monde en développement*. 132 (4) 57-87
- Figuière, C. et Rocca M. (2012). Gouvernance : mode de coordination innovant ? Six propositions dans le champ du développement durable. *Innovation* 39(3), 169-190 http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=INNO_0169



- Fortin, A. (1992). Compte rendu de [Jean-Pierre Deslauriers, Recherche qualitative. Guide
- Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires des Nations Unies (OCHA) (2024). Cameroun : Extrême-Nord. Rapport de situation N°48 www.unocha.org/Cameroon
- Groupe des Partenaires pour l'Éducation. (2020). Coordination de l'éducation en situation d'Urgence : Exploiter l'architecture humanitaire et de développement pour l'agenda Education 2030. Agence des Nations Unies pour les Réfugiés. www.unhcr.org
- Moungou, M., S., P. et Békono, E., R. (2012). Gouvernance des collectivités territoriales décentralisées (CTD) et gestion des compétences transférées par l'Etat. Researchgate. <https://www.researchgate.net/publication/312969211>
- INEE (2004). Normes minimales d'éducation en situations d'urgence, de crises et de reconstruction. INEE. www.inestie.org
- Oxfam (2020). Le pouvoir de l'action locale. Apprendre et explorer les possibilités du leadership humanitaire local. <https://oxfamilibrary.openrepository.com>
- Sagara, A., et Charron, R. (2024). Gestion de crises par les dirigeants des systèmes éducatifs au niveau local au Mali. Graphies francophones numéro Spécial. ISSN : 2789-167. <https://graphiesfrancophones.org>
- Sana, M.,A. (2021). Gestion de l'éducation en situation de crise sécuritaire au Burkina Faso: état des lieux et perspectives dans la commune de Titao. [Mémoire de Master II, Institut de Formation et de Recherche Interdisciplinaire en Sciences de la Santé et de l'Éducation/Ouagadougou]. Mémoire Online. <https://www.memoireonline.com>
- Sinclair, M. (2003). Planifier l'éducation en situation d'urgence et de reconstitution. (Unesco, Éd.) Paris: Institut International de planification de l'Éducation. <https://inee.org/system/files/resources/planning>
- Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) (2024). Rapport de l'évaluation des besoins de protection des enfants affectés par les inondations. Département du Mayo-Danay et du Logone-et-Chari : les 21arrondissements des deux départements. Protection cluster, UNICEF

- Yvon, F., Poirel, E., Rousselle, J. & Girouard, C. (2022). Explorer le leadership des directions d'établissement scolaire par l'analyse de l'activité en autoconfrontation croisée. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy / Revue canadienne en administration et politique de l'éducation*, (199), 60–74.
<https://doi.org/10.7202/1091093ar>
- Zbir, N. (2021). La gouvernance locale et les mécanismes de coordination des acteurs locaux territoriaux à l'ère du COVID-19, *Revue Internationale du Chercheur*. 2(2).
www.revuechercheur.com