Article original

Gouvernance scolaire et développement local : Regards critiques sur la dégradation des infrastructures dans la province du Guéra (Tchad)

ZAKARIA Seid

École Normale Supérieure de Ndjamena, PO BOX 460-Ndjamena (Tchad)
Auteur correspondant ; Email : zakariaseid198@gmail.com
Article reçu le 16/07/2026
Réf : 06-AUM13036

Résumé :
La déliquescence des infrastructures scolaires dans la province du Guéra affecte non seulement la qualité de l'éducation, mais entrave également le développement local. Les causes de ce dysfonctionnement relèvent d'un ordre systémique et se trouvent davantage dans une gestion arbitraire des ressources matérielles. L'objectif général de notre enquête consiste à analyser les impacts du délitement des infrastructures scolaires sur le processus d'enseignement-apprentissage. La méthodologie utilisée est qualitative. L'étude s'est appuyée sur l'analyse des avis des professionnels recueillis grâce aux entretiens et a valorisé la contribution des partenaires à l'éducation. Les résultats de notre étude indiquent que le délitement des infrastructures scolaires affecte le déroulement de l'enseignements-apprentissage.
Mots-clés : infrastructure scolaire, délitement, enseignement, apprentissage, Tchad.

School Governance and Local Development: Critical Perspectives on the Deterioration of School Infrastructure in Guéra Province (Chad)

Abstract:
The deterioration of school infrastructure in Guéra Province affects not only the quality of education but also hinders local development. The causes of this dysfunction are systemic in nature and are mainly linked to the arbitrary management of material resources. The general objective of this study is to analyze the impacts of the deterioration of school infrastructure on the teaching–learning process. A qualitative research methodology was adopted. The study relied on the analysis of the opinions of education professionals collected through interviews and highlighted the contribution of educational partners. The findings reveal that the deterioration of school infrastructure affects the teaching–learning process.
Keywords: *school infrastructure, deterioration, teaching, learning, Chad.*

Introduction

L'entretien limité des infrastructures scolaires constitue, dans le domaine de l'éducation, une préoccupation majeure. En visitant les établissements scolaires de la délégation provinciale de l'éducation, il est facile de se rendre compte du degré de délabrement des infrastructures. Pour ce qui est de l'insalubrité, des bâtiments non récupérables sont détruits et sont parfois enfouis dans les broussailles. Des détritus jonchent l'environnement scolaire en absence cruelle ou insuffisance de latrines. Certains bâtiments se sont transformés en de scabreuses bâtisses donnant parfois l'allure de vestiges abîmés par le temps et des intempéries. L'ensemble de ces facteurs affecte négativement le processus de l'enseignement-apprentissage et partant les résultats scolaires. De nombreuses salles de classe sont dégradées au point de représenter un danger pour les enfants. On constate que ces destructions lorsqu'elles ne reçoivent pas d'intervention dans les délais prévus pour l'amortissement de l'immeuble représentent une perte colossale, tant pour l'État, qui doit débourser

d'importantes sommes pour les reconstruire, que pour la communauté dont les acquis en infrastructure scolaire se réduisent. Si les constructions et équipements des salles de classe interviennent régulièrement, on n'en dira pas autant des réfections et des réhabilitations, qui pourtant devraient obéir à une fréquence régulière. À toutes ces difficultés, s'ajoutent les chantiers abandonnés ou exécutés de façon insatisfaisante et les bâtiments sinistrés. L'intérêt de cette étude amène à penser à partir des éléments contextuels, d'un cadre de réflexion sur l'opportunité des décisions à prendre dans ce domaine. Si rien n'est fait, le délabrement des infrastructures scolaires et le dépérissement progressif du mobilier scolaire pourraient constituer une véritable menace pour l'éducation des enfants de la province du Guéra et sur le développement local.

Selon l'Inspecteur pédagogique de l'enseignement primaire de Mont Guedi dans la Délégation Provinciale de l'Éducation Nationale, de la Promotion Civique et du Bilinguisme (DPENPCB), le délitement affecte 68.58% des écoles primaires publiques de sa circonscription et touche non seulement les salles de classe, mais également le mobilier scolaire et les aires de jeu (Djâbir, 2025). Abdallah (2025), chef du Service de la Planification et de la Carte Scolaire, indique que, sur les 37 écoles primaires avec un effectif de 13 121 élèves dont 6 786 filles que compte l'IPEP de Mont Guedi, on compte seulement 5 écoles primaires construites. 86 salles de classe sur les 116 existantes sont aujourd'hui délabrées. Il en découle que la qualité des infrastructures scolaires est préoccupante ; l'urgence de protéger les acquis en matière d'installation s'impose avec acuité ; question de juguler l'impact sur la réussite scolaire. La Session Nationale de Formation sur l'Entretien et la Maintenance des Équipements et Infrastructures des Municipalités (2015) fait observer que :

> *la problématique de l'entretien et de la maintenance des infrastructures et équipement s'affirme comme une dimension intégrée de la bonne gouvernance.*

Une autre raison susceptible d'impulser les dynamiques d'analyse sur les questions d'infrastructures scolaires, est celle évoquée par la Banque Mondiale (2012) faisant comprendre que :

> *les fortes disparités provinciales en ce qui concerne les résultats scolaires et le mauvais fonctionnement du système éducatif, sont en partie attribuables à deux problèmes : la mauvaise gestion du système et le manque de transparence dans l'allocation des ressources.*

UNESCO (2022 : 74) indique que « *les acteurs non étatiques comblent les lacunes du système d'éducation publique en matière de prestation de services* ». Cependant, la pauvreté qui affecte les populations réduit leurs capacités à payer les frais de scolarité dans ces structures (Dembélé et Koné, 2021 : 37).

En effet, ce qui interpelle dans le contexte éducatif, c'est de constater que le délabrement des infrastructures scolaires n'est pas autant prononcé dans le secteur privé que dans le secteur public. Au regard de ce constat, cette investigation fixe comme objectif général d'analyser l'impact du délabrement quasi généralisé des infrastructures scolaires de la province du Guéra sur le processus d'enseignement-apprentissage. L'examen de ce problème permet de relever les compétences transférées aux collectivités territoriales et la participation des acteurs sociaux dans la gestion des établissements scolaires.

Les rapports entre les infrastructures scolaires et les performances des élèves sont étroits. Tout ce qui s'interpose aux infrastructures, s'interposerait en réalité aux performances scolaires. Ce constat de l'incidence positive du développement

des infrastructures scolaires sur les performances des élèves nous permet de poser un regard analytique sur la situation des infrastructures scolaires de base de la province du Guéra. Il est alors nécessaire qu'un intérêt particulier soit accordé à ce problème qui s'érige en obstacle pour l'épanouissement du système scolaire. La question principale est formulée comme suit : la qualité des infrastructures scolaires influence-t-elle le processus d'enseignement-apprentissage ? On cherche à comprendre, au regard des éléments contextuels, si les apprenants peuvent tirer profit des installations inadéquates pour acquérir des compétences exigées conformément à leur niveau d'étude.

1. Méthodologie

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche est qualitative. Des entretiens semi-directifs ont lieu avec les parties prenantes (agents des services déconcentrés des ministères en charge de l'éducation, responsables de collectivités territoriales, chefs établissements scolaires, enseignants, parents d'élèves, ONG et associations intervenant dans le domaine de l'éducation) et les faits existants. Nous avons aussi interviewé le chef de service technique de la Délégation Provinciale des Travaux Publics de la Commune de Mongo. L'idée centrale de cette approche est que plusieurs variables agissent en synergie à la fois sur l'enseignant, l'élève et le contexte.

Nous avons visité 38 établissements scolaires et avons réalisé des entretiens semi-directifs et focus-groupes auprès 64 agents des services susmentionnés. L'objectif de la collecte des informations était de réaliser un état des lieux de la qualité des infrastructures scolaires en vue d'analyser son incidence sur la qualité de processus d'enseignement-apprentissage. Les informations issues des entretiens ont fait l'objet d'une analyse

de contenu de type thématique. Il en ressort que le niveau de dégradation des infrastructures scolaires est préoccupant.

2. Résultats

L'analyse de nos données examine les pesanteurs au développement des infrastructures d'éducation de base. En effet, la détérioration graduelle des infrastructures scolaires allie la défectuosité du mobilier à la décrépitude des salles de classe et des édifices. Les éléments factuels ci-après expliquent le niveau de délitement des structures éducatives dans la province du Guéra : aires de jeux accidentées et abandonnées, fondations exhumées, escaliers suspendus, portes défoncées, fenêtres détruites, clôtures démantelées, sols dégradés, murs sales et fissurés, charpentes amorties, tableaux noirs détériorés et blanchis, tables-bancs endommagés, etc. Il serait absurde et totalement contre-productif de se concentrer uniquement à la construction des nouvelles infrastructures, sans se préoccuper de la réfection de celles qui progressivement se dégradent et tombent en ruine. Si des efforts ne sont pas fournis dans ce sens, les projets de constructions ne serviront qu'à alimenter une pirouette qui ne garantirait aucune évolution tant sur la quantité que sur la qualité des infrastructures scolaires.

Par ailleurs, la réfection et la réhabilitation des édifices publics obéissent à une procédure bien précise. Cependant, les mécanismes de suivi, les procédures de réhabilitation et de réaménagement sont parfois jugées assez complexes. L'on dénonce des lourdeurs procédurales et les lenteurs administratives. Il est souhaitable de mettre sur pied un mécanisme efficace de suivi-évaluation des projets, et de veiller à ce que les chefs d'établissements scolaires soient suffisamment outillés pour faire face aux exigences légales requises dans le management de l'éducation en général, et dans les questions d'entretien, de réfection et de réhabilitation des infrastructures

scolaires en particulier. Une autre difficulté rencontrée englobe l'interruption du processus enseignement-apprentissage à la survenue des intempéries. Le développement durable à l'école est de ce fait mis à mal par un environnement scolaire insalubre et peu attrayant. Nos résultats corroborent les conclusions de l'enquête d'Amoroso et Gresham (2017 : 26) montrant que des éléments environnementaux et architecturaux expliquent 16% de la variation de la réussite scolaire des élèves. Ainsi, la façon dont une infrastructure scolaire est conçue à un effet sur les processus d'apprentissage.

3. Discussion

À la lumière du décret n°2417/PR/PM/2015 portant Code des Marchés Publics du Tchad, de nombreuses irrégularités subsistent dans l'exécution des marchés publics. Ceci se traduit par la dégradation rapide des bâtiments réceptionnés. Les plateformes se décapent, les murs se fissurent. On remarque à ce niveau, des chantiers abandonnés ou non exécutés. Certains contractants accusent la distance et l'enclavement de la zone, donnant manifestement l'impression de n'avoir jamais fait connaissance de la localisation exacte du lieu d'exécution de l'ouvrage avant la soumission. L'on dénonce parfois, le mauvais choix du site, ou le non-respect des délais d'exécution. De nombreuses salles de classe sont construites soit trop proches des axes routiers, soit sur des sites indus. La Stratégie Nationale de Développement (SND 2020-2030) mentionne en son point 274 que :

> *la structure d'offre actuelle en termes d'infrastructures éducatives n'arrive pas encore à satisfaire la demande d'éducation et de formation professionnelle au regard des normes et standards internationaux.*

En effet, la réglementation en matière de protection des biens meubles et immeubles de l'État a consacré un service chargé du

patrimoine auprès des Délégations Provinciales en charge du Domaine et des Affaires Foncières. Les attributions de ce service vont du recensement de tous les biens en besoin de réhabilitation, à l'initiation de la procédure y afférente par l'élaboration des différents devis. Dans le cadre de l'éducation, ce travail est généralement déclenché par le chef d'établissement sous la diligence des responsables des administrations déconcentrées, à travers la déclaration des bâtiments en besoin de réfection et/ou de réhabilitation. Cette responsabilité est soutenue par les Collectivités Territoriales Décentralisées suivant l'arrêté n°276/MEN/SG/2004 portant cahier des charges précisant les conditions et modalités techniques d'exercice des compétences transférées par l'État aux communes en matière d'éducation.

L'arrêté susmentionné définit les rapports entre le Ministère de l'Éducation Nationale (MEN), l'administration scolaire et les Associations de Parents d'Élèves (APE). Cette disposition est l'une des stratégies visant à assurer le développement local par l'implication des communautés dans la gestion de l'éducation. L'arrêté indique en son article 1, que :

> *les responsables des services centralisés et déconcentrés ainsi que les chefs d'établissements scolaires sont appelés à collaborer à tous les niveaux, avec les APE dans un cadre partenarial.*

Sur la base du protocole d'accord de 2001 entre le Gouvernement et la Fédération Nationale des Associations des Parents d'Élèves au Tchad (FENAPET) ;

> *l'article 8 stipule que : la présence continue de L'APE au sein des établissements scolaires est requise pour un bon suivi des activités, à charge pour le MEN de la pourvoir en locaux dans la mesure du possible.*

Cette volonté est soutenue par les Collectivités Territoriales Décentralisées suivant la Loi n°06-033/PR/2006 portant répartition des compétences entre l'État et les Collectivités territoriales décentralisées et cahier des charges précisant les conditions et modalités techniques d'exercice des compétences transférées par l'État aux communes en matière d'éducation de base. Aux termes de l'article 7 suscité, l'initiative de la procédure de réhabilitation des infrastructures scolaires est à la diligence du magistrat municipal qui exploite les devis dûment confectionnés par les services compétents de l'État. Le parachèvement du processus de décentralisation à travers la mise sur pied des conseils provinciaux implique la responsabilité complète des Communes dans l'exécution des projets publics à charge pour les sectoriels de présenter les projets pertinents et défendables.

Pour optimiser le processus de développement local par l'amélioration des infrastructures scolaires, il convient de mettre en œuvre une batterie d'actions orientées autour de deux leviers principaux : le respect des normes en matière de gouvernance publique et la contextualisation des mesures. Le transfert des compétences aux collectivités territoriales enclenchées par la décentralisation s'accompagne des exigences rigoureuses de management public.

La responsabilité de chacun dans la protection des salles des classes et des édifices publics est certaine. Pourtant, certains responsables observent de manière passive le délabrement progressif des infrastructures sans prendre des dispositions utiles pour le stopper. Ils estiment que la réhabilitation des édifices publics est du devoir régalien de l'État. Or, les chefs des établissements scolaires sont responsables des ressources mises à leur charge, et doivent constamment rendre compte de la gestion qui en est faite ; il y a donc lieu de prendre toutes les dispositions nécessaires pour la protection des biens publics

en attendant la réponse des pouvoirs publics et/ou des Collectivités Territoriales Décentralisées. Il en est de même de la réticence des partenaires de l'éducation à la mobilisation des ressources pour la mise en œuvre des travaux d'entretien. Faisant allusion à la mise à contribution des élèves et la communauté locale pour assurer la sécurité de l'école, un moyen pour y parvenir consiste à mettre sur pied des comités locaux de vigilance chargés de veiller sur les infrastructures scolaires. L'implication des communautés dans la recherche des solutions au développement local est d'ailleurs vivement souhaitée.

Pour mener à bien cette responsabilité, le directeur d'école devrait mettre sur pied tous les mécanismes prévus par la réglementation en vigueur. Il s'agit de la déclaration des cas de sinistres survenus à l'école, le recensement et l'acheminement à la hiérarchie des infrastructures délabrées, le déclenchement de la procédure en vue de la réfection. Cela consiste à solliciter l'appui des populations locales et celui de la communauté éducative tout entière. Enfin, un plan d'aménagement de l'école doit être rédigé de manière appropriée par le directeur d'école. Le Comité de Gestion des Établissements Scolaires (COGES) doit s'y mettre en inscrivant dans le projet d'école les mesures à prendre pour la sauvegarde des biens.

La chose publique a en réalité « un propriétaire légal » (l'État). Ceci s'explique par le fait que seul l'État peut en disposer. L'État étant un « monstre froid », des mesures dissuasives doivent être adoptées pour contraindre les chefs d'établissement à valoriser les infrastructures mises à leur service. La tolérance, pas moins que l'impunité se sont nettement installées à travers l'inopérance de certaines mesures répressives. Mais la caducité d'une norme s'apparente plus à la léthargie qu'à son abrogation. En clair, le propriétaire légal d'un bien peut à tout moment en demander des comptes. De telles mesures s'appliquent dans la gestion des ressources financières.

La seconde acception est celle qui considère la chose publique comme la chose de personne. Cette conception s'oppose à la gestion patrimoniale de la chose publique, c'est-à-dire à la gestion des infrastructures comme propriété privée. Malheureusement, on se rend compte que dans certaines zones, le mobilier des écoles est transféré temporairement ou définitivement hors des établissements scolaires. Parfois, les salles de classe sont transformées en cases d'astreinte ou prêtées à d'autres usages. Pourtant, la gestion durable des ressources publiques commande aux chefs d'établissement de s'abstenir d'affecter tout bien public à un usage privé sans autorisation préalable de la hiérarchie.

Préserver le patrimoine de l'école emporte aussi l'idée de lutte contre la corruption. Cette mesure limitera les cas de confusion entre les ressources publiques et les biens privés. Si l'on considère un bien public comme un bien impersonnel, l'on s'abstiendra d'utiliser par détours, les moyens mis à disposition pour sa gestion. L'acception de la chose publique comme « ce *qui n'est la propriété de personne* » devrait aussi amener les chefs d'établissements à mettre l'accent sur la discipline en milieu scolaire. Celle-ci s'énonce principalement dans le règlement intérieur de l'école et peut aussi être véhiculée par des leçons d'éducation à la citoyenneté, les leçons d'éducation morale et juridique. C'est un excellent moyen d'éduquer les enfants à ce sujet.

La chose publique ne saurait être une « *chose volontairement abandonnée* ». Cette acception réprime les cas de négligences observées dans la gestion des infrastructures scolaires. Les abus et autres formes d'atteintes à la chose publique peuvent donner l'impression d'une volonté délibérée de délaissement. C'est pourquoi les chefs d'établissement sont encouragés à prendre toutes les mesures utiles pour éviter le dépérissement des biens publics. Le respect de la chose publique consiste à prendre des

mesures urgentes telles que la lutte contre la corruption dans tous les secteurs de la vie publique, la mise sur pied d'un système institutionnel efficace de suivi-évaluation des projets, la lutte contre l'impunité. Ce qui implique la responsabilisation des agents publics, le renforcement des mesures répressives et l'application systématique des sanctions prévues en cas de dérive.

Il importe de respecter scrupuleusement le profil requis pour la promotion et la désignation des agents publics aux responsabilités diverses. La méritocratie suppose l'instauration d'une administration de technocrates susceptibles de mener à bien la gestion des affaires publiques. Si de telles mesures sont prises, il ne restera en dernier ressort que de penser des mesures propres à une prise de participation effective et efficace dans les actions visant à promouvoir le développement local. Les infrastructures scolaires constituent des éléments essentiels à l'apprentissage. En effet, il existe de fortes preuves qu'une infrastructure de haute qualité facilite un meilleur enseignement, renforce les acquis scolaires et réduit l'abandon et la démotivation des élèves à apprendre entre autres.

Conclusion

Le délabrement des infrastructures scolaires dans la province du Guéra au Tchad constitue aujourd'hui un réel sujet de préoccupation en raison de son impact sur le processus d'enseignement-apprentissage. L'examen minutieux du problème a permis de déceler les principales causes interpellant chaque maillon de la chaîne éducative. C'est en cela qu'ont été sollicitées la contribution des différents partenaires de l'éducation et celle des communautés locales. Pour faire face à cette situation, il suffit d'agir sur la gouvernance scolaire à travers le respect de la chose publique et d'impulser le dynamisme des communes. Dans cette logique,

des mesures locales à prendre, et les décisions attendues de l'administration centrale ont été proposées. C'est ainsi qu'il a été suggéré la création d'un service en charge des infrastructures scolaires au niveau des Collectivités Territoriales pour renforcer les APE.

Au niveau des établissements scolaires, l'on attend des chefs d'établissement qu'ils puissent contribuer à la réhabilitation des salles de classe, des mobiliers scolaires et des bâtiments tombés en décrépitude, d'éviter la déchéance programmée des installations scolaires. Améliorer la qualité de l'offre en éducation est donc un facteur susceptible de favoriser le développement local, car l'éducation reste et demeure un outil indispensable au développement humain, social et économique. Toute action portée contre l'éducation est en réalité portée contre le développement. Agir dans le secteur de l'éducation consiste à lancer les bases d'une société juste, durable et prospère.

Références bibliographiques

Banque Mondiale, 2012. Améliorer l'éducation au Cameroun en agissant à la fois sur l'offre et la demande, banquemondiale.org

Dembele Idrissa et Adama Koné, 2021. « Conditions de vie et intention de retours des personnes déplacées internes au Mali : Cas du camp de Faladié dans le district de Bamako », Revue Droit et Société, 48 p.

James Gresham & Jérémie Amoroso, 2017. Améliorer les infrastructures scolaires afin que les élèves apprennent mieux. Education for Global Development. Sur world bank.org

Moussa Djâbir, 2025. Rapport de fin d'année scolaire 2024/2025, Inspection Pédagogique de l'Enseignement Primaire de Mont Guedi. Guéra, Tchad.

Session Nationale de Formation sur l'Entretien et la Maintenance des Équipements et Infrastructures des Municipalités. Dakar, Sénégal, 2015. Sur endatiersmonde.org

UNESCO, 2022. Rapport mondial de suivi sur l'éducation – Rapport sur l'égalité des genres : Approfondir le débat sur les enfants et les jeunes encore laissés de côté, Rapport, UNESCO, P.74.

Instruments juridiques

Arrêté n°276/MEN/SG/2004 du 15 novembre 2004 portant régulation des rapports entre le MEN, l'administration scolaire et la FENAPET.

Décret n° 2417 /PR/PM/2015 portant Code des Marchés Publics au Tchad, 17 décembre 2015.

Loi n°06-033/PR/2006 du 11 décembre 2006 portant répartition des compétences entre l'État et les Collectivités territoriales décentralisées en République du Tchad.

Loi n° 016/PR/ 2006 du 13 mars 2006 portant orientation du Système Éducatif Tchadien.

République du Tchad, 2001. Protocole d'accord entre le gouvernement de la République du Tchad et les APE, N'Djamena.