



ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 16, Issue, 09, pp.70917-70922, September, 2026
<https://doi.org/10.37118/ijdr.31092.09.2026>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

GOVERNANCE ET QUALITÉ DU DÉVELOPPEMENT INTÉGRÉ DE LA PETITE ENFANCE (DIPE) AU SÉNÉGAL: ANALYSE CRITIQUE DES MÉCANISMES DE PILOTAGE ET DES STRATÉGIES DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL

Dr. Bruno Youssou NDOUR

Département des Sciences de l'éducation, Université Gaston Berger de Saint-Louis du Sénégal

ARTICLE INFO

Article History:

Received 17th June, 2026
Received in revised form
20th July, 2026
Accepted 27th August, 2026
Published online 30th September, 2026

Key Words:

Gouvernance, Développement Intégré de la Petite Enfance (DIPE), Éducation préscolaire, Pilotage éducatif.

*Corresponding author:

Dr. Bruno Youssou NDOUR

ABSTRACT

Inscrit dans la stratégie nationale de développement (SND 25-29) du capital humain (Sénégal Vision 2050), le développement intégré de la petite enfance (DIPE) est reconnu comme un levier fondamental de transformation de l'éducation par l'équité sociale et développement global des enfants. Pourtant, malgré cette priorité affichée, le sous-secteur de la petite enfance demeure structurellement fragilisé par une faiblesse de sa gouvernance, affectant tant l'efficacité des interventions que la qualité des services offerts aux enfants de 0 à 6 ans. Cet article propose une analyse critique de la capacité de gouvernance du DIPE, en ciblant plus particulièrement l'éducation préscolaire. Ancrée dans une approche qualitative, cette étude s'appuie sur une série d'entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs clés de la chaîne de pilotage, notamment les directeurs des établissements préscolaires. L'analyse catégorielle des données qualitatives avec le logiciel NVivo a été structurée autour de deux thèmes principaux : (1) la gouvernance institutionnelle défectueuse et le faible financement du sous-secteur, et (2) le rôle des comités de gestion d'écoles et des partenariats dans le renforcement de la gouvernance locale. Les résultats mettent en lumière une triple crise de mise en œuvre. Au-delà de l'insuffisance notoire des financements publics, l'étude révèle (i) un pilotage institutionnel fragmenté et défectueux, marqué par un manque de coordination intersectorielle ; (ii) une défaillance des organes locaux de gestion, avec des comités de gestion souvent non opérationnels, limitant l'ancrage territorial des structures ; et (iii) l'absence de mécanismes formalisés de co-financement et de partenariats public-privé-communautaire durables, freinant l'innovation et la pérennité des actions.

Copyright©2026, Bruno Youssou NDOUR. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Dr. Bruno Youssou NDOUR. 2026. "Gouvernance et qualité du développement intégré de la petite enfance (DIPE) au Sénégal: Analyse critique des mécanismes de pilotage et des stratégies de renforcement institutionnel". *International Journal of Development Research*, 16, (09), 70917-70922.

INTRODUCTION

La reconnaissance du développement de la petite enfance (DPE) comme un investissement stratégique pour la prospérité des nations et la réduction des inégalités s'est imposée, au cours des deux dernières décennies, comme un consensus majeur au sein de la communauté internationale (Heckman and Tremblay, 2006 ; UNESCO, 2022). Les neurosciences cognitives et les sciences de l'éducation convergent pour établir que les 1000 premiers jours de l'enfant constituent une fenêtre d'opportunité unique, conditionnant ses trajectoires d'apprentissage, sa santé future et son insertion sociale (Shonkoff and Phillips, 2000). Ce paradigme a conduit à l'émergence du concept de développement intégré de la petite enfance (DIPE), lequel prône une approche holistique et multisectorielle combinant santé, nutrition, éducation, protection sociale et hygiène, afin de garantir l'épanouissement optimal de l'enfant. Cependant, la traduction de ce paradigme intégrateur en politiques publiques effectives se heurte à des obstacles structurels majeurs, particulièrement dans les contextes de développement. Si les engagements internationaux, tels que l'Objectif de Développement Durable 4.2, fixent un cap ambitieux, la mise en œuvre nationale reste souvent entravée par une fragmentation

institutionnelle persistante (Marope and Kaga, 2015). Cette fragmentation se manifeste par un cloisonnement sectoriel, une coordination interministérielle défaillante et des mécanismes de gouvernance peu adaptés à la nature transversale du DIPE, compromettant ainsi la qualité, l'équité et la pérennité des services destinés aux jeunes enfants. C'est dans ce contexte que se profile une problématique transversale jusqu'ici insuffisamment explorée par la recherche au Sénégal : celle de la gouvernance du secteur de l'éducation et de la protection de la petite enfance (EPPE). Comment expliquer l'écart persistant entre les intentions politiques affichées et la mise en œuvre effective d'un DIPE de qualité ? Dans quelle mesure les défaillances des mécanismes de pilotage, de coordination et de financement entravent-elles l'atteinte des objectifs d'équité et d'intégration ? Et, corrélativement, quels leviers actionner pour refonder la gouvernance du secteur et garantir un développement intégré et durable des jeunes enfants ? Telles sont les questions qui structurent la présente recherche. Cet article se propose d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations à travers une analyse critique de la gouvernance de l'EPPE au Sénégal. L'objectif est double : il s'agit, d'une part, d'examiner les dysfonctionnements institutionnels,

organisationnels et financiers qui entravent la mise en œuvre d'une approche intégrée, et d'autre part, d'identifier les stratégies et les leviers émergents susceptibles de renforcer la capacité de pilotage du secteur.

Problématique: Le Sénégal s'est engagé depuis plusieurs années dans la mise en œuvre de politiques publiques visant à promouvoir le développement de la petite enfance, conformément aux orientations de l'Agenda 2030 et aux Objectifs de Développement Durable (ODD), en particulier l'ODD 4 relatif à l'éducation de qualité, prônant une éducation préscolaire qui prépare les enfants à l'enseignement primaire. C'est ainsi que le développement intégré de la petite enfance (DIPE) est devenu un impératif stratégique pour le Sénégal qui, dans une approche holistique et intégrée, conditionne la réussite scolaire, l'inclusion sociale et le développement global de l'enfant. L'objectif est d'offrir au moins une année d'enseignement préscolaire de qualité, obligatoire et gratuit, tout en encourageant l'éducation et la protection de la petite enfance. On considère ainsi les programmes d'éducation et de protection comme des outils pour briser le cercle vicieux de la pauvreté et des inégalités en favorisant la réussite éducative (Archambault *et al.*, 2020).

Malgré ces engagements, les services de la petite enfance demeurent inégalement répartis, fragmentés et caractérisés par des écarts en matière de qualité et d'accessibilité. À cela s'ajoute un faible financement de la part des États ou des bailleurs internationaux. Pourtant, les investissements dans l'éducation et la protection de la petite enfance (EPPE) sont particulièrement rentables, produisant un retour de 6 à 18 dollars pour 1 dollar investi dans les pays à revenu faible et intermédiaire (Zubairi and Rose, 2017). Les dysfonctionnements observés dans le sous-secteur au Sénégal s'expliquent en partie par une gouvernance multisectorielle insuffisamment coordonnée, un cadre institutionnel éclaté entre plusieurs ministères (Éducation, Santé, Protection sociale, Famille...) et des mécanismes de suivi-évaluation limités. Toutefois, il faut reconnaître que la gouvernance du développement intégré de la petite enfance au Sénégal est complexe en raison du caractère multisectoriel de cette politique, ainsi que des systèmes et types d'éducation de la petite enfance dans lesquelles ces programmes s'inscrivent. Le caractère multisectoriel de cette politique relève pour autant de l'approche holistique et intégrée du développement de l'enfant, nécessitant un paquet de service qui allie la santé, la nutrition, l'hygiène, l'éducation et la protection de la petite enfance. Les recherches en psychologie de l'enfant et en neurosciences soulignant le caractère crucial de cette période (0-6 ans), ont conduit les décideurs dans leurs politiques et programmes à élargir les champs d'action de la petite enfance (Kaga and al, 2010). En effet, la dimension holistique du développement de l'enfant nécessite des approches multisectorielles permettant la mise en place de service d'EPPE continus, complets et adaptés aux spécificités culturelles et aux besoins des enfants. Pour ces raisons, l'investissement de tous les ministères en charge du développement global de l'enfant devient une nécessité relevant de l'obligation institutionnelle. Cependant, l'absence d'une bonne gouvernance peut entraîner un chevauchement des services, pouvant nuire à une bonne coordination interministérielle, et donc à la qualité des programmes. La gouvernance de l'éducation et la protection de la petite enfance n'est pas totalement indépendante de la qualité que Bouchard and Planté (2002) définissent sous forme de neuf qualités transversales que sont : la pertinence, l'efficacité, la synergie, l'impact, l'efficience, la cohérence, la durabilité, l'impact et la flexibilité. C'est dans ce sens que l'on s'interroge sur comment renforcer la gouvernance de l'éducation et de la protection de la petite enfance au Sénégal afin de favoriser un développement intégré et de qualité des jeunes enfants?

Cadre théorique: La gouvernance de l'éducation et protection de la petite enfance est définie par Vargas-Barón, (2005 : 289) comme « les politiques, les structures organisationnelles, les processus de décision et les services permettant d'atteindre les objectifs d'expansion, d'équité, d'accès, de qualité et de responsabilisation des systèmes d'éducation et de développement de la petite enfance (EPPE) définis au niveau national ». L'accès aux programmes d'EPPE de qualité étant

crucial, en particulier pour les enfants issus de milieux défavorisés (Archambault *et al.*, 2020), il est nécessaire d'œuvrer pour le renforcement par le gouvernement de sa responsabilité publique en matière de développement de l'éducation de la petite enfance (Hiumin and Lijuan, 2009). Une meilleure gouvernance de l'éducation et la protection de la petite enfance s'inscrit dans une approche holistique du développement intégré de l'enfant qui garantit des services de bases de qualités, soutenus par des ressources humaines et financières efficaces gérées de manière efficaces. Cette approche réunie des éléments de stimulations de l'enfant, notamment l'éducation, la santé-nutrition et la protection sociale. Elle contribue à répondre aux besoins fondamentaux (physique, cognitif, socio-émotionnel...) et de bien-être, pour aider les enfants à mieux développer leurs potentialités et assurer une meilleure préparation scolaire, dans une conception écologique du développement (Florin, 2021).

Ceci renvoie au modèle écologique du développement humain (Bronfenbrenner, 1979) selon lequel le développement de l'enfant est influencé par un ensemble d'interactions entre les différents systèmes dans lesquels il évolue, c'est-à-dire garantir un développement de qualité pour tous les enfants à travers une articulation cohérente des interventions à tous les niveaux. Le modèle écosystémique de la qualité éducative en contexte éducatif de la petite enfance, adapté de Lacombe (Bigras, Dessus, Lemay, Bouchard, and Lequette, 2020) s'appuyant sur la théorie de Bronfenbrenner, propose un modèle écosystémique de la qualité des services en contexte éducatif de la petite enfance à cinq niveaux (ontosystème, microsystème, mésosystème, exosystème et macrosystème). L'exosystème qui renvoie aux milieux n'entretenant pas d'interaction directs avec l'enfant comme c'est le cas pour le microsystème, et le mésosystème concerne les facteurs de qualité liés à la gouvernance. Ce modèle offre un aperçu de toutes les « forces » influençant la qualité de l'éducation de la petite enfance et permet d'aborder ce concept avec une vision globale (Fuentes, 2021). Le développement sain, stable et durable de l'éducation de la petite enfance nécessite un système de protection solide, comprenant des systèmes de gestion financiers efficaces et coordonné à plusieurs échelles (Hong and Chen, 2017).

Ansell and Gash (2008) parle ainsi de théorie de la gouvernance partenariale ou collaborative comme forme organisationnelle qui met en avant l'importance de la collaboration entre acteurs institutionnels, communautaires et privés pour concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques efficaces. Ansell et Gash (2008 : 544) la définissent comme : « un dispositif de gouvernance dans lequel un ou plusieurs organismes publics associent directement des acteurs non étatiques à un processus décisionnel collectif formel, consensuel et délibératif, visant à élaborer ou à mettre en œuvre des politiques publiques ou à gérer des programmes ou des biens publics ». Dans le secteur de la petite enfance, cela suppose une coordination intersectorielle effective, la participation des communautés, ainsi que la mise en place de cadres institutionnels clairs. Une reformulation de l'action territoriale de l'Etat et le souci d'une meilleure gouvernance de proximité ont été à l'origine de l'Acte III de la décentralisation adopté par le Sénégal en 2013. Dans la logique d'une décentralisation cohérente dans ces principes et dans son application, un certains nombres de compétences sont transférées vers les collectivités locales, dont l'éducation, articulée avec les ressources techniques, financières et humaines, afin d'amener les collectivités locales à assumer correctement le développement de l'éducation et la protection de la petite enfance, du niveau central au niveau local, dans une perspective d'autonomisation et de responsabilisation accrues des collectivités territoriales. Une territorialisation des politiques publiques s'accompagne d'une mise en réseau d'acteurs de sphère publique et privé (Dubost, 2022) qui sont appelés dans ce cadre à collaborer et à fédérer autour de enjeux principaux du développement intégré de la petite enfance.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude adopte une approche qualitative inscrite dans le paradigme interprétatif, visant à comprendre les perceptions des

acteurs sur les mécanismes de gouvernance de l'éducation et de la protection de la petite enfance (DIPE) au Sénégal, ainsi que les stratégies susceptibles d'en renforcer la qualité. La recherche a été menée dans le département de Saint-Louis, qui compte 134 écoles maternelles réparties dans onze (11) districts et comprenant les Cases des Tout-Petits (CTP), les Écoles Maternelles publiques (EM) et les Écoles Maternelles privées (EMP). La population cible est constituée des directeurs et directrices des écoles préscolaires. Compte tenu de l'hétérogénéité de la population selon les districts, les types d'établissements et leur statut administratif, un échantillonnage probabiliste stratifié a été privilégié afin d'assurer une représentation équilibrée des différentes catégories d'établissements préscolaires. Les deux inspections de l'éducation et de la formation (IEF), notamment celles de Saint-Louis Commune et Saint-Louis Département, ont été considérées comme des strates distinctes. À l'intérieur de chaque strate, les établissements ont été sélectionnés par tirage aléatoire simple, proportionnellement à leur répartition dans les districts et aux différentes formes de préscolarisation existantes. L'échantillon final est composé de 24 structures préscolaires, soit près de 18 % de la population totale, réparties équitablement entre les deux IEF (12 établissements par inspection). Huit établissements ont été sélectionnés dans chacune des trois catégories d'établissements préscolaires présentes dans la zone d'étude : Cases des Tout-Petits, Écoles Maternelles publiques et Écoles Maternelles privées. Pour ces dernières, une répartition équilibrée a été respectée entre les différentes composantes du secteur privé. Les participants à l'étude correspondent à l'ensemble des directeurs et directrices des établissements retenus. L'échantillon comprend majoritairement des femmes (75 %) contre 25 % d'hommes. Les enquêtés disposent d'une expérience professionnelle comprise entre 15 et 30 ans dans le sous-secteur préscolaire et sont tous titulaires d'au moins une qualification professionnelle reconnue (CAP, CEAP ou les deux). Cette expérience significative leur confère une connaissance approfondie des enjeux institutionnels, administratifs et pédagogiques liés à la gouvernance du DIPE. Les données ont été collectées à l'aide d'entretiens semi-directifs sur la base d'un guide d'entretien. Après transcription intégrale des entretiens, les verbatim ont été soumis à une analyse de contenu thématique assistée par le logiciel NVivo. Le processus de codage a permis d'identifier, de regrouper et d'organiser les unités de sens en thèmes et sous-thèmes. Les fonctionnalités du logiciel ont également servi à produire les arbres de nœuds, les fréquences thématiques, les nuages de mots et les matrices de codage dans l'analyse des résultats.

RÉSULTATS

L'analyse des données qualitatives a conduit à l'émergence de deux thèmes principaux : (1) gouvernance institutionnelle défectueuse et faible financement du sous-secteur, (2) rôle des comités de gestion d'écoles et des partenariats dans le renforcement de la gouvernance locale. Les résultats sont présentés en arbre des nœuds et les fréquences de nœuds, en nuage de mots et en matrice de codage. Sous forme de figures, elles permettent de structurer une analyse qualitative robuste autour de la gouvernance et de la qualité du Développement Intégré de la Petite Enfance (DIPE) au Sénégal. Elles montrent à la fois la structuration thématique des discours, leur fréquence d'apparition, les concepts dominants mobilisés par les participants et la répartition des références selon les répondants. La convergence de ces résultats à travers l'ensemble des entretiens témoigne d'une saturation thématique satisfaisante.

Arbre des nœuds (thèmes et sous thèmes) : L'arbre des nœuds représenté dans la figure 1 met en évidence les deux thèmes majeurs ainsi que les sous-thèmes qui structurent les perceptions des directeurs et directrices interrogés concernant la gouvernance du DIPE au Sénégal :

- **Gouvernance institutionnelle défectueuse et faible financement :** Ce thème apparaît comme le noyau central des préoccupations exprimées par les participants. Les six sous-thèmes associés révèlent l'existence de dysfonctionnements

systémiques : 1) le faible financement public de la petite enfance est identifié comme une contrainte majeure limitant l'expansion et la pérennisation des services ; 2) les infrastructures insuffisantes et vétustes traduisent une inadéquation entre les besoins des populations et les capacités d'accueil existantes ; 3) le manque de personnel qualifié souligne les défis liés à la professionnalisation du secteur ; 4) la fragmentation institutionnelle et le chevauchement des compétences témoignent d'une gouvernance multi-acteurs insuffisamment coordonnée ; 5) le manque de coordination interministérielle révèle des difficultés dans l'opérationnalisation d'une approche intégrée de la petite enfance ; et 6) L'ensemble de ces facteurs produit un impact négatif sur la qualité et l'accessibilité des services de DIPE. Cette configuration suggère que les problèmes observés ne relèvent pas uniquement d'un manque de ressources, mais également d'une faiblesse des mécanismes institutionnels de pilotage. En effet, la fragmentation institutionnelle et le manque de coordination entre les ministères et les agences gouvernementales responsables du DIPE peuvent entraîner des chevauchements, des lacunes et des inefficacités dans la prestation des services.

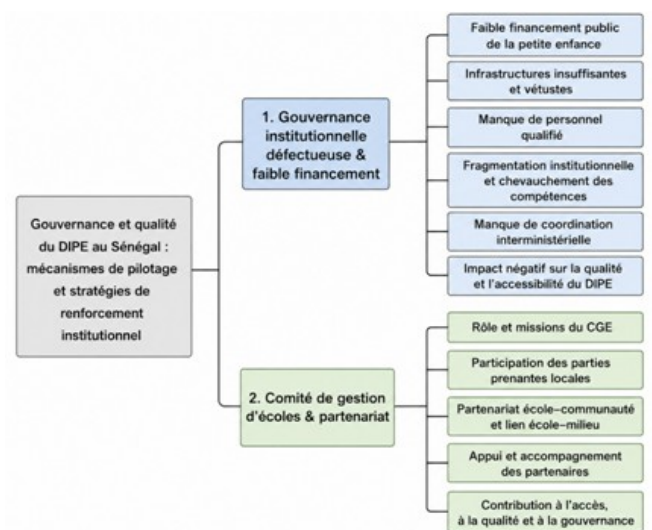


Figure 1. Arbre des nœuds

- **Comité de gestion d'écoles et partenariat :** Ce second thème renvoie aux mécanismes locaux susceptibles de renforcer la gouvernance du secteur. Les sous-thèmes mettent en évidence 1) le rôle stratégique des Comités de Gestion d'Écoles (CGE) ; 2) l'implication des parties prenantes locales ; 3) le partenariat école-communauté ; 4) l'accompagnement des partenaires techniques et financiers ; et enfin 5) la contribution des acteurs communautaires à l'amélioration de l'accès et de la qualité. Contrairement au premier thème qui met l'accent sur les contraintes, ce second thème renvoie davantage aux solutions et aux leviers de gouvernance participative au premier rang duquel se trouve le comité de gestion d'école. Selon les enquêtes, leur participation est essentielle dans la planification et la mise en œuvre des politiques de développement de la petite enfance au niveau déconcentré. Ils constituent ainsi un maillon essentiel du mécanisme de suivi et d'évaluation pour une meilleure gouvernance institutionnelle.

En somme, l'arbre des nœuds révèle une opposition analytique entre une gouvernance centrale perçue comme insuffisamment performante et une gouvernance locale considérée comme un espace potentiel de renforcement institutionnel. Cette tension entre niveau central et niveau local constitue un résultat majeur de l'étude.

Fréquence des nœuds : La figure 2 présente le poids relatif des deux thèmes principaux dans l'ensemble du corpus. Le premier thème concentre près des deux tiers des références codées (62,9 %). Cette prédominance montre que les participants consacrent une part importante de leurs discours aux problèmes structurels de

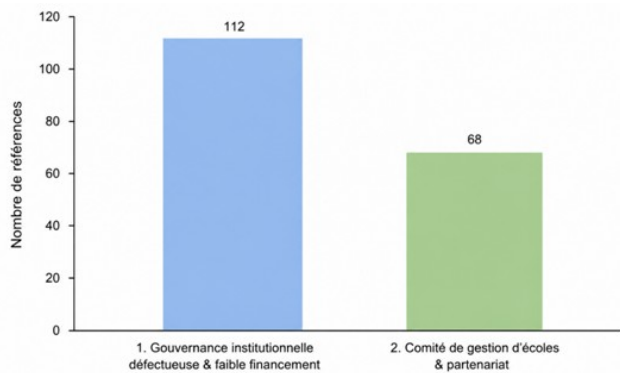


Figure 2. Frequence Des Nœuds

gouvernance et de financement. Le second thème représente 38,1 % des références, ce qui demeure significatif. Cette proportion indique que les acteurs ne se limitent pas à une posture critique ; ils identifient également des mécanismes d'amélioration reposant sur les partenariats locaux et la participation communautaire. L'écart observé entre les deux thèmes suggère que les défis institutionnels constituent la préoccupation dominante, et que les dispositifs participatifs apparaissent comme des réponses possibles mais encore insuffisantes pour compenser les faiblesses du système. Cette distribution confirme que les enjeux de gouvernance sont au cœur des débats relatifs à la qualité du DIPE.

Nuage de mots: Le nuage de mots permet d'identifier les concepts les plus fréquemment mobilisés par les répondants. Les termes les plus visibles sont : financement ; ministères ; coordination ; compétences ; gouvernance ; qualité ; petite enfance ; communauté ; personnel qualifié ; infrastructures. De prime abord, le mot « financement » apparaît comme le terme dominant du corpus. Cela confirme que les difficultés budgétaires constituent la principale préoccupation des acteurs en raison d'une part faible des dépenses publique allouée au sous- secteur de la petite enfance, ainsi que le sous-financement. Le financement apparaît comme une condition préalable à l'amélioration des infrastructures, du recrutement, de la formation et la qualité des services. Ensuite, les mots « ministères », « coordination », « compétences », « responsabilités » et « chevauchement » renvoient aux difficultés de gouvernance intersectorielle. Ces occurrences montrent que les acteurs perçoivent le DIPE comme un domaine caractérisé par une pluralité institutionnelle insuffisamment coordonnée.



En sus, les mots « qualité », « personnel qualifié » et « infrastructures » indiquent que les participants établissent un lien direct entre gouvernance et qualité des prestations éducatives. Par contre, la présence des termes « communauté », « école », « partenariat » et « accompagnement » montre que les acteurs reconnaissent l'importance des dynamiques locales dans le fonctionnement du système. Le nuage de mots confirme les résultats des deux figures précédentes : la gouvernance du DIPE est pensée à travers trois dimensions étroitement liées à savoir : le financement, la coordination institutionnelle et la participation communautaire.

Matrice de codage: Cette matrice permet d'examiner la distribution des thèmes selon les réponses obtenues de neuf(9) directeurs et directrices d'établissements préscolaires interrogés parmi les vingt-quatre (24). Tous les participants ont évoqué les deux thèmes principaux. Cette présence systématique constitue un indicateur de saturation thématique et renforce la crédibilité des résultats. Pour la majorité des directeurs (trices) interviewés, les références relatives à la gouvernance institutionnelle et au financement dépassent celles relatives aux partenariats. Par exemple, nous pouvons voir dans la matrice 18 références contre 9 pour le DEM4, 16 contre 8 pour DEM2, et 14 contre 9 pour DEM7. Cette récurrence montre un consensus fort concernant les insuffisances institutionnelles.

Thèmes	DEM1	DEM2	DEM3	DEM4	DEM5	DEM6	DEM7	DEM8	DEM9	Total
 1. Gouvernance institutionnelle défectueuse & faible financement	13	16	10	18	12	11	14	10	8	112
 2. Comité de gestion d'écoles & partenariat	6	8	7	9	6	7	9	6	10	68
Total	19	24	17	27	18	18	23	16	18	178

Figure 4. Matrice de codage (Thèmes × Participants)

Néanmoins, certaines différences apparaissent:

- DEM9 accorde davantage d'importance au thème « Comité de gestion d'écoles et partenariat » (10 références) qu'au thème « Gouvernance institutionnelle » (8 références).
- DEM4 est le participant le plus prolifique avec 27 références.
- DEM8 présente le nombre de références le plus faible (16).

Ces variations reflètent probablement des positions institutionnelles ou des expériences professionnelles différentes. Elles peuvent également être liées aux différents types d'établissements préscolaire. La répartition relativement équilibrée des références entre les participants montre que les résultats ne sont pas dominés par un seul répondant. Cette homogénéité constitue un indicateur important de robustesse analytique dans les études qualitatives. Les analyses des résultats suggèrent que l'amélioration de la qualité du DIPE au Sénégal nécessite simultanément un renforcement du financement public, une clarification des mandats institutionnels, une meilleure coordination intersectorielle, et une consolidation des mécanismes de gouvernance participative impliquant les CGE, les collectivités et les partenaires communautaires. Ainsi, la problématique de la qualité du DIPE ne peut être dissociée des enjeux de gouvernance multiniveaux, où l'articulation entre État, collectivités et communautés apparaît comme une condition essentielle de l'efficacité des politiques publiques destinées à la petite enfance.

DISCUSSION

Les résultats de cette recherche mettent en lumière une relation structurelle entre la qualité des mécanismes de gouvernance et l'efficacité des interventions en faveur du Développement Intégré de la Petite Enfance (DIPE) au Sénégal. Au-delà du simple constat des dysfonctionnements, l'analyse qualitative permet de dégager trois axes structurants autour desquels s'articule la refondation nécessaire du pilotage du secteur : (i) la réingénierie institutionnelle et la coordination intersectorielle, (ii) l'innovation en matière de financement et de mobilisation des ressources, et (iii) le renforcement des mécanismes participatifs et partenariaux. Ces axes, loin d'être indépendants, s'inscrivent dans une dynamique systémique dont la cohérence détermine la capacité du secteur à offrir des services équitables et de qualité aux jeunes enfants.

La coordination intersectorielle comme prérequis à l'intégration: dépasser le cloisonnement institutionnel: L'un des résultats majeurs de cette étude réside dans l'identification du cloisonnement sectoriel comme obstacle central à la mise en œuvre effective d'une approche intégrée du DIPE. Si le paradigme de l'intégration appelle

théoriquement une convergence des interventions en matière de santé, d'éducation, de nutrition et de protection, sa traduction opérationnelle se heurte à une réalité institutionnelle marquée par des logiques ministérielles concurrentes et des mécanismes de coordination défaillants. Ce constat rejoint les analyses de Britto *et al.* (2014) sur la nécessité, dans les contextes de développement, de dépasser les approches fragmentées pour construire des systèmes de gouvernance capables d'assurer une continuité des services à l'échelle.

Notre analyse révèle que la simple juxtaposition des compétences ministérielles – entre le ministère de l'Éducation nationale, celui de la Santé, et celui de la Femme, de la Famille et de la Protection des enfants – ne suffit pas à garantir une prise en charge holistique du jeune enfant. Au contraire, l'absence de mécanismes formels de coordination interministérielle génère une triple difficulté : (i) une dispersion des efforts, chaque ministère poursuivant ses objectifs sectoriels sans vision partagée ; (ii) des risques de doublons et de concurrence dans l'accès aux financements, comme le soulignent les travaux de Vargas-Barón (2005) sur les pays à faible revenu ; et (iii) une discontinuité des parcours de l'enfant, dont le développement ne saurait être segmenté en catégories administratives. Face à ces écueils, la notion de « management de la qualité » proposée par Labelle and St-Germain (2004) offre un cadre heuristique pertinent. Transposée au champ du DIPE, cette approche implique de substituer à la logique hiérarchique traditionnelle une logique de coresponsabilité transversale, fondée sur des mécanismes d'amélioration continue, des cercles de qualité interministériels et des processus décisionnels par consensus. L'OCDE (1989) avait déjà souligné l'importance de tels dispositifs pour répondre aux « nouveaux impératifs » de l'action publique, caractérisés par la complexité et l'interdépendance des problèmes à traiter. Dans le cas sénégalais, cette refondation passerait par l'institutionnalisation d'un cadre de pilotage partagé, doté d'une autorité fonctionnelle transcendant les clivages ministériels.

Le financement innovant comme levier stratégique : au-delà de la simple augmentation des ressources : Si l'insuffisance des financements publics consacrés à la petite enfance constitue un frein majeur, nos résultats invitent à dépasser une lecture purement quantitative du problème. La question centrale n'est pas seulement celle du volume des ressources, mais également celle de leurs modalités d'allocation, de gestion et de pérennisation. L'analyse révèle que les mécanismes traditionnels de financement public, souvent rigides et verticalement segmentés, peinent à répondre aux besoins transversaux d'un secteur intrinsèquement multisectoriel. Dès lors, l'innovation financière apparaît comme un levier stratégique incontournable. La création de fonds dédiés, abondés par des sources diversifiées (budget de l'État, partenariats public-privé, financements internationaux, contributions des collectivités territoriales), permettrait de sécuriser des financements prévisibles et flexibles, à même de soutenir des interventions intégrées. Cette orientation rejoint les préconisations de Neuman and Devercelli (2012) sur la nécessité de diversifier les sources de financement tout en renforçant les mécanismes de redevabilité. L'enjeu est double : il s'agit à la fois d'élargir l'assiette des ressources mobilisables et de garantir leur utilisation efficiente et équitable, conformément aux principes de bonne gouvernance énoncés par P.T.M. (2017) en matière de diversité, d'équité et de qualité.

La gouvernance participative comme gage de durabilité : communautés, territoires et partenariats élargis : Un troisième résultat majeur concerne le rôle central des acteurs non étatiques et des communautés locales dans la chaîne de gouvernance du DIPE. L'analyse met en évidence le potentiel inexploité des comités de gestion, dont le dysfonctionnement chronique compromet l'ancrage territorial des politiques éducatives. À l'inverse, lorsque ces instances sont opérationnelles et inclusives, elles constituent des leviers puissants d'amélioration de la qualité et de mobilisation des ressources locales. Cette observation fait écho aux travaux de l'ADEA (2018) sur la gouvernance sociale des écoles en Afrique subsaharienne, qui soulignent l'importance d'une implication effective des communautés de base dans la gestion des établissements préscolaires. Une gouvernance participative et collaborative – fondée

sur la transparence des procédures, la responsabilité partagée et l'équité dans l'allocation des ressources – apparaît ainsi comme un gage de durabilité et d'appropriation locale des interventions. Elle permet non seulement d'obtenir des financements innovants, mais aussi de promouvoir un environnement d'apprentissage paisible et stimulant, facteur déterminant de la qualité éducative. Dans cette perspective, l'élargissement et le renforcement des partenariats avec les organisations non gouvernementales, les institutions internationales et le secteur privé doivent être conçus non comme une externalisation des responsabilités de l'État, mais comme une modalité de coproduction des services publics, respectueuse des dynamiques locales et des capacités institutionnelles nationales. Comme le soulignent Neuman and Devercelli (2012), c'est à cette condition que les partenariats peuvent contribuer à améliorer l'accès, la qualité et l'impact des programmes de DIPE, permettant aux enfants de réaliser leur plein potentiel.

CONCLUSION

En définitive, cette étude a mis en évidence la faiblesse du financement qui constitue le principal défi du DIPE au Sénégal, ainsi que la gouvernance institutionnelle souffrant d'une fragmentation importante avec des conséquences qui se traduisent par une dégradation de la qualité des services d'éducation de la petite enfance. Cependant, malgré ces défis énormes du sous-secteur de l'éducation préscolaire, plusieurs implications émergent pour le renforcement de la gouvernance du DIPE. La première est la nécessité de repenser l'architecture institutionnelle du secteur, en instaurant un mécanisme de pilotage intersectoriel doté d'une réelle capacité d'orientation et de régulation. La seconde appelle à une diversification innovante des sources de financement, articulée à des mécanismes renforcés de redevabilité et de transparence. La troisième invite à une refondation des relations entre l'État, les collectivités territoriales et les communautés locales, dans le cadre d'une gouvernance participative et territorialisée.

REFERENCES

- Archambault, J., Côté, D., and Raynault, M.-F. (2020). Early Childhood Education and Care Access for Children from Disadvantaged Backgrounds: Using a Framework to Guide Intervention. *Early Childhood Education Journal*, 48(3), 345-352. <https://doi.org/10.1007/s10643-019-01002-x>
- Blose, S., and Muteweri, E. (2021). Tapping into Leadership in Early Childhood Development Centers: Learning from the Lived Experiences of Principals in South African Townships. *Sage Open*, 11(4), 21582440211061395. <https://doi.org/10.1177/21582440211061395>
- Britto, P. R., Yoshikawa, H., Van Ravens, J., Ponguta, L. A., Reyes, M., Oh, S., Dimaya, R., Nieto, A. M., and Seder, R. (2014). Strengthening systems for integrated early childhood development services: A cross-national analysis of governance. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1308(1), 245-255. <https://doi.org/10.1111/nyas.12365>
- Dubost, N. (2022). 04. Performance de la gouvernance collaborative pour améliorer l'accès aux soins: Une lecture stratégique. *Politiques and management public*, 39(3), 365-390. <https://doi.org/10.3166/pmp.39.2022.0017>
- Florin, A. (2021). Garantir l'accès de tous les enfants dans le monde à une éducation de la petite enfance équitable et de qualité. In *Espaces de socialisation extrafamiliale dans la petite enfance* (p. 143-158). érès. <https://doi.org/10.3917/eres.zaouc.2021.01.0143>
- Heckman, J., and Tremblay, R. (2006). Plaidoyer pour l'investissement dans la petite enfance. Un aperçu des recherches menées par l'Université de Chicago, États-Unis, et l'Université de Montréal, Canada. Sydney : The Smith Family Research and Development .
- Hong, X., and Chen, J. J. (2017). A Critical Analysis of the Changing Landscape of Early Childhood Education in Mainland China: History, Policies, Progress, and Future Development. In H. Li, E. Park, and J. J. Chen (Éds.), *Early Childhood Education*

- Policies in Asia Pacific* (Vol. 35, p. 31-50). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-1528-1_2
- Marope, P. T. M., and Kaga, Y. (2015). Investing against evidence: The global state of early childhood care and education. UNESCO Publishing.
- Neuman, M. J., and Devercelli, A. E. (2012). Early Childhood Policies in Sub-Saharan Africa: Challenges and Opportunities. *International Journal of Child Care and Education Policy*, 6(2), 21-34. <https://doi.org/10.1007/2288-6729-6-2-21>
- Phillips, D. A., and Shonkoff, J.P (Eds.). (2000). Des neurones aux quartiers : la science du développement de la petite enfance.
- P.T.M., M. (2017). *Les preuves sont là*. UNESCO.
- Udayanga, S. (2024). Implementing early childhood care and education policies for marginalized children: The challenge of conflicting interests among diverse governing bodies and local actors in Sri Lanka. *International Social Science Journal*, 74(254), 1503-1525. <https://doi.org/10.1111/issj.12524>
- Vargas-Barón, E. (2005). Planning Policies for Early Childhood Development : Guidelines for Action. *Guidelines for Action*.
- Zubairi, A., and Rose, P. (2017). Bright and Early : How financing pre-primary education gives every child a fair start in life. *University of Cambridge*, 30, 31-32.
