

MINISTERE DE LA JUSTICE



CENTRE DEFORMATION JUDICIAIRE

**SOUS-SECTION INSPECTEUR DE L'EDUCATION
SURVEILLEE ET DE LA PROTECTION SOCIALE**

MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME : LES ACTES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

Problématiques des mutations et nominations à l'Education surveillée



Présenté par : Demba Samba THIAM
Elève inspecteur

Sous la direction de : Monsieur Abdou Sakor Mboup
Inspecteur de l'Enseignement
Formateur à l'ENTSS.

Janvier 2015

DEDICACES

A la mémoire de :

- *Feu TamsirMakhaNgom, un doyen aux qualités humaines et professionnelles d'une extrême rareté;*

- *Omar Diatta, rudement arraché à notre affection alors qu'il avait été, quelques mois auparavant, sélectionné pour subir la formation;*

- *Notre fils Papa AtoumaneDramé qui, en dépit des innombrables sacrifices consentis par son père, notre collègue et ami Moussa Dramé, nous a quittés à la fleur de l'âge au cours de la formation;*

- *Notre collègue Emile Diémé décédé quelques six mois après sa nomination en qualité de directeur du Centre de Sauvegarde de Cambérène;*

- *Du jeune Meïssa Damel Dieng, un ami intime à mon puîné, qui a succombé des suites d'un accident d'une extrême violence alors qu'il allait récupérer à Dakar son tout premier contrat de travail après des études fort laborieuses à l'UGB de Saint-Louis;*

- *De tous les éducateurs et éducatrices spécialisés qui se sont battus pour l'avènement du corps des inspecteurs de l'Education surveillée et de la Protection sociale.*

MES SINCERES REMERCIEMENTS

A

- *Madame Aminata Touré, ancienne Premier Ministre dont le sens élevé de la justice et de l'équité a été pour beaucoup dans le déblocage de la formation des inspecteurs de l'Education surveillée et la mise en œuvre effective de la disposition y afférente ;*
- *Madame Yakhara Diop, psychologue-conseiller, Chef du Département de la Formation supérieure en Travail social à l'ENTSS et Responsable de notre formation, pour son ouverture d'esprit et sa grande compréhension dans la mise en œuvre des enseignements ;*
- *Monsieur Mamadou Diakhaté, magistrat, Directeur du Centre de Formation judiciaire, pour sa disponibilité ;*
- *Monsieur Madiéna Diallo, magistrat, Directeur-adjoint du Centre de Formation judiciaire, pour son abord facile, sa disponibilité, sa retenue et son sens de la communication ;*
- *A tous les formateurs des élèves-inspecteurs de l'Education surveillée et aux personnels des différents secrétariats du CFJ, pour leur disponibilité et leur profond et exceptionnel engagement pour notre formation ;*
- *A Monsieur Abdou Sakor Mboup, Inspecteur de l'Enseignement et formateur à l'ENTSS, pour avoir bien voulu superviser la présente étude ;*
- *A mon épouse Aminata Ndiaye, toujours pareille à elle-même, pour son engagement indéfectible pour le plein épanouissement de nos enfants et mon développement personnel ;*
- *A mes chers enfants, Amath, Abdoul, Elhadi Malick, Sada et Mohamed Thiam, pour le profond sentiment qu'ils nourrissent à mon égard ;*
- *A toutes les éducatrices et éducateurs spécialisés pour notamment le respect et la profonde considération qu'ils nourrissent à l'égard de ma modeste personne ;*
- *A mes très chers collègues élèves-inspecteurs dont le soutien et la compréhension bienveillante ont largement atténué l'intensité de la formation ;*
- *A toutes et à tous, je renouvelle ma profonde et sincère gratitude.*

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| Dédicaces | 1 |
| Remerciements..... | 2 |
| Introduction | 6 |
| I. PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DE L'EDUCATION SURVEILLEE | |
| I.1 L'émergence des premières services..... | 8 |
| I.2 Le service de l'éducation surveillée et les nouvelles créations..... | 10 |
| I.3 Les différents responsables de l'éducation surveillée..... | 12 |
| I.4 L'organigramme de la Direction de l'Education surveillée..... | 14 |
| I.5 La répartition du personnel dans les services extérieurs..... | 15 |
| II. L'ADMINISTRATION ET LA GESTION DU PERSONNEL | |
| 2.1 Les domaines subdélégués et les délégataires..... | 17 |
| 2.2 Des actes de gestions du personnel de l'Education surveillée..... | 19 |
| 2.2.1 Des mutations et nominations depuis 2011..... | 19 |
| 2.2.2 Des indications sur la périodicité des mutations..... | 21 |
| 2.2.3 Des insuffisances relatives | 22 |
| 2.2.4 Des dysfonctionnements notoires..... | 23 |
| III. LES METHODES DE GOUVERNANCE DANS LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS | |
| 3.1 Un aperçu sur la sociologie des organisations..... | 25 |
| 3.2 La différence entre le chef et le leader..... | 25 |
| 3.3 Les styles de leadership..... | 26 |
| 3.4 Les qualités d'un leadership..... | 28 |
| 3.5 La motivation et les besoins des acteurs..... | 29 |
| 3.6 Les conflits et les tensions..... | 31 |
| IV. QUELQUES ENSEIGNEMENTS..... | 32 |
| CONCLUSION..... | 34 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 35 |

| | |
|---|-----|
| ANNEXES | 37 |
| → Annexe 1 : Décret 81-1047 du 29/10/1981..... | 37 |
| → Annexe 2 : N/S n°14-00465/MJ/DESPP/DMRHF du 24.06.2014..... | 46. |
| → Annexe 3 : N/S n°00194/MJ/DESPP/DMRHF du24.06.2014..... | 46 |
| → Annexe 3 : Rapport Cour des Comptes 2006..... | 46 |
| → Annexe 5 : Arrêté n°009922/MJ/DESPP du 15.09.2011..... | 59 |
| → Annexe 6 : Arrêté n°13175/MJ/DESPP du 28.12.2012..... | 64 |
| → Annexe 7 : N/S n°13-0080/MJ/DESPP du 19.03.2013..... | 71 |
| → Annexe 8 : N/S n°13-00472/MJ/DESPP/DMRHF du 08.10.2013..... | 71 |
| → Annexe 9 : Décret fixant le classement et la composition des emplois de l'administration centrale du Ministère de la Justice..... | 72 |
| → Annexe 10 : N/S n°14-00114/MJ/DESPP/DMRHF du 13.04.2014..... | 73 |

INTRODUCTION

La présentation de ce travail s'inscrit dans une longue tradition du Centre de Formation judiciaire. En effet, il est d'usage pour chaque apprenant de la prestigieuse institution, de se pencher sur un sujet ou thème et formaliser la réflexion de l'esprit sous forme de document communément appelé mémoire de fin d'études.

Le nôtre n'y déroge pas, mais comporte néanmoins une particularité liée d'une part à la genèse même du corps des inspecteurs de l'Education surveillée et de la Protection sociale et d'autre part, à la mise en œuvre de la disposition relative à la constitution initiale du corps.

L'idée du corps remonte au début des années 1980 et était alimentée par un déficit notoire dans les perspectives de carrière des Educateurs spécialisés, à l'époque premier corps du cadre des fonctionnaires du Ministère de la Justice. Leurs initiatives et autres démarches à cet effet, se traduisent par l'avènement du décret 81-1047 du 29 octobre 1981, qui institue les inspections régionales et fait état moins du corps des inspecteurs de l'Education surveillée et de la Protection sociale que de la fonction.

Car, l'article 17 du décret dispose : «Chaque Inspection régionale de l'Education surveillée et de la Protection sociale (I.R.E.S.P.S.) est placée sous l'autorité et le contrôle d'un inspecteur de l'Education surveillée et de la Protection sociale, magistrat ou fonctionnaire de la hiérarchie A». Le caractère discriminatoire de la disposition se passe de commentaire.

La réalité suscite chez les éducateurs spécialisés, des démarches et revendications diverses qui n'ont porté des fruits que presque trente années plus tard, avec le décret 2010-707 du 10 juin 2010 qui crée au Centre de Formation judiciaire, la section «protection sociale et judiciaire des mineurs», englobant les sous-sections « inspecteurs de l'Education surveillée et de la Protection sociale » et « éducateurs spécialisés ».

Et le corps en question est ainsi porté sur les fonts baptismaux, notamment par l'article 49 du décret précité, dont la mise en œuvre quoique fort difficile, a finalement permis l'entrée au CFJen janvier 2014, de la première promotion des élèves inspecteurs de l'Education surveillée et de la Protection sociale.

Dans ce cadre, l'article indiqué dispose : « A titre transitoire, par dérogation à l'article 42 du présent décret, et pour une période de trois ans, les éducateurs spécialisés et les éducateurs spécialisés titulaires d'une maîtrise ou d'un diplôme admis en équivalence, ayant accompli dix années de services effectifs au moins,..., peuvent être admis sur leur demande dans la section «protection sociale et judiciaire des mineurs»,..., pour une formation conduisant après quatorze mois d'études à l'obtention du diplôme d'inspecteur de l'Education surveillée et de la Protection sociale.»

A la mise en œuvre, ce sont finalement des éducateurs spécialisés ayant accompli plus de vingt années de services effectifs à l'Education surveillée et titulaires pour certains, d'une maîtrise ou d'un diplôme admis en équivalence, qui ont été sélectionnés.

Ce faisant, assurer une formation intensive de quatorze mois d'affilée à ces fonctionnaires, ne saurait se faire sans le doigté des responsables de l'activité. Et c'est dans ce même cadre qu'il a été, en accord avec toutes les parties prenantes, donné à chaque élève-inspecteur, la possibilité de faire, en lieu et place d'un mémoire de type classique, avec la rigueur scientifique requise, une étude critique portant sur un domaine de son expérience professionnelle.

La décision est d'autant plus généreuse que des travaux de ce genre pourraient bien profiter à l'institution, son fonctionnement notamment. Fort de cette perception, j'ai estimé devoir me pencher sur la gestion du personnel par la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale.

J'ai choisi le thème pour d'une part avoir à plusieurs reprises, déploré cette gestion avant d'en être une victime.

Aussi ai-je découvert, à travers la sociologie des organisations, l'importance de la gestion du personnel dans la mise en œuvre des missions assignées à une institution comme la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale.

Et pour en savoir davantage sur la préoccupation, des correspondances et informations complémentaires ont été, après l'enquête exploratoire, adressées à Madame la Directrice de l'Education surveillée et de la Protection sociale.

De plus avons-nous entrepris une recherche documentaire, puis procédé à une exploitation de quelques documents relatifs à la sociologie des organisations.

La direction de l'Education surveillée n'ayant pas hélas, donné son accord pour enquêter auprès de ses services et personnels, nous avons dû s'en tenir à l'exploitation de la revue littéraire et au produit de la recherche documentaire.

Cette dernière a alimenté le processus d'institutionnalisation de l'Education surveillée et permis,aidé en cela par une expérience de trente-trois années d'exercice dans la Fonction publique, de fournir quelques dispositions réglementaires ainsi que des actes de gestion du personnel de la Direction de l'Education surveillée.

L'appréciation de ces informations fonde l'intérêt accordé aux modes de gouvernance, qui ont, avant la conclusion, permis d'énoncer quelques enseignements.

I. PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION DE L'EDUCATION SURVEILLEE

La temporalité chronologique de l'Education surveillée est structurée autour de trois périodes ou temps chronométriques à savoir :

- L'émergence des premiers services extérieurs,
- La création du service l'Education surveillée ;
- L'avènement de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale.

1.1 L'émergence des premiers services extérieurs

Don de Dieu dans presque toutes les communautés humaines, l'enfant a toujours été un sujet de droits. En tant que tel, sa prise en charge, sa protection notamment, était de rigueur dans le groupe d'appartenance. Cette préoccupation pour l'Enfance était mise en œuvre à travers diverses institutions sociales et autres structures traditionnelles de solidarité.

Mais prises de cours par des mutations socioculturelles, ces différentes unités éducatives rencontrent, en Afrique notamment, des difficultés dans la prise en charge des enfants. Il en a résulté, au Sénégal en particulier, un besoin de protection administrative des enfants socialement inadaptés.

Cette préoccupation nouvelle, sa prise en charge notamment, s'est traduite par l'arrêté du gouverneur de la colonie du 18 août 1888 portant création, en partenariat avec les pères de la congrégation du Saint Esprit, de l'école pénitentiaire de Thiès.

L'établissement accueillait des enfants dangereux et agressifs avec une âme pervertie. Ils'agissait en particulier des mineurs en conflit avec la loi ou en correction paternelle. Par la suite furent créés, avec la même conception des usagers, l'Orphelinat de Richard Toll en 1912, la Station agricole de Bambey en 1916.

Le style de prise en charge évolua avec la création, par l'arrêté n° 2046 du 20 septembre 1927, d'une Maison d'Education à Carabane en Casamance, et vingt-six ans plus tard, du Centre de Rééducation pour enfants délinquants dans les locaux du Centre de repos de Nianing, par l'arrêté n° 5863/APHI du gouverneur du Sénégal du 11 septembre 1953.

La prise en charge connut un véritable assouplissement grâce notamment à l'implication des enseignants, des instituteurs précisément, qui adoucissent considérablement la rééducation des enfants délinquants ou en correction parentale.

Cette nouvelle approche influence désormais la prise en charge. Il en résulte, en 1957 puis 1965, la création à Dakar du premier et deuxième Centres d'Accueil et d'Observation pour Mineurs Inadaptés (CAOMI 1 et 2), derniers nés des services extérieurs avant l'avènement de l'Education surveillée.

1.2 Le service de l'Education surveillée et les nouvelles créations

La création progressive des structures et les besoins en rééducation qui l'alimentent, ont entraîné la nécessité d'une coordination et la supervision des activités de prise en charge. C'est l'avènement de l'Education surveillée en tant que service, qui fut institué par le décret 66.416 du 10.06.1966, portant organisation du Ministère de la Justice.

Le développement des besoins en correction parentale aidant, il s'en est suivi la création en 1968, du centre de sauvegarde de Pikine, quasiment orienté vers la prévention des transgressions juvéniles qui devenaient de plus en plus complexes à cause notamment des réalités socio familiales qui les alimentent.

Un réel besoin de connaissances et d'efficacité dans l'intervention, qui implique la formation s'exprime, dictant par ricochet la professionnalisation de la prise en charge des mineurs délinquants ou en besoin de correction.

L'évolution des sciences sociales aidant, les dites préoccupations favorisèrent la création, en 1969, de l'Ecole nationale des Assistants sociaux et Educateurs spécialisés (ENAES).

L'établissement qui certifie différentes qualifications, fournissait, après trois années de formation, des agents spécialisés dans la rééducation des mineurs déviants, inaugurant ainsi une nouvelle ère pour le service de l'Education surveillée qui privilégie désormais une approche psycho éducative.

Le service s'enrichit pendant la même année, de l'implantation à Sébikotane, du Centre de Protection sociale et en 1972 de la création du Centre de sauvegarde de Kandé en Casamance.

Avec l'évolution de problèmes sociaux et le développement des connaissances en sociologie et en psychologies notamment, il y a eu, favorisé en cela par l'importance des récidives, un vrai besoin d'intervention dans la famille et les autres milieux de vie de l'enfant.

L'intervention en milieu ouvert qui en résulte, proclame l'avènement en 1974, des services de l'Action éducative en Milieu ouvert (AEMO) à implanter progressivement auprès de chaque Tribunal régional.

Ainsi, Il en fut d'abord créé à Dakar, Saint-Louis, Thiès et Ziguinchor, avant la couverture par la suite des autres régions. L'Education surveillée devenait ainsi de plus en plus importante dans le système éducatif en général.

La réalité se traduit par l'érection en 1977, du service en Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale, suivant le décret 77-659 du 20 juillet 1977. Et quelques années plus tard, son ancrage dans le dispositif du Ministère de la Justice fut établi par le décret 81-1047 du 29 octobre 1981, qui institue les Centres polyvalents et de protection sociale et fixe d'autre part les règles d'organisation et de fonctionnement des services extérieurs de la nouvelle direction.

L'éducation surveillée, ses services extérieurs notamment, deviennent une demande des communautés, aux prises avec des difficultés socio familiales de plus en plus complexes. Pour faire face à ces préoccupations, Le CAOMI, dépassé par l'évolution de la prise en charge, devient un Centre de Protection sociale en 1981, puis un Centre polyvalent en 1986. D'autres services extérieurs virent progressivement pour répondre à la demande sociale. Ainsi furent créés :

- Le Centre de Sauvegarde de Thiès en 1982 ;
- Les Centres polyvalents de Dakar ville et de Thiaroye en 1996 ;
- Le Centre polyvalent de Diourbel et la Coordination AEMO de Kolda en 1999 ;
- Les Coordination AEMO de Fatick et Matam en 1999 ;
- Les sections Aemo de Bignona, Tivaoune, Guédiawaye, Bambey et Thiès en 1999 ;
- Les secteurs de Grand-Dakar et Dakar ville, entre 2000 et 2003 ;
- Le Centre polyvalent de Kaolack en 2004 ;

→La coordination AEMO de Kaffrineen 2009 ;

→ Les services Aemo de Sédhiou et de Kédougou en2009.

Les années 2010 furent marquée la protection des enfants en situation d'urgence. Ce nouveau besoin se traduit par l'ouverture en 2014, des Centres de premier Accueil (CPA)de Saint-Louis, de Dakar (édifié dans l'enceinte du Centre polyvalent) et Ziguinchor.

Ce processus d'institutionnalisation de l'Education surveillée a été, selon diverses sources d'informations, fortement marqué par un Capitaine de l'armée israélienne, Dreyfuss, alors conseiller technique au Ministère. Son influence aurait été déterminante pour la création de l'ENAES en 1969. De nombreuses autres personnes, comme par exemple les autorités indiquées au tableau ci-après, ont chacune contribué à l'entreprise qui se poursuit.

1.3 Les différents responsables de l'Education surveillée

| Prénoms et Nom | Profession | Fonction | |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Binglia Jean Abib | Magistrat | | Chef de service |
| Madame Barro | | Adjoint-Directeur | |
| Guibril Camara | | | Directeur |
| Dior FallSow | | | Directeur |
| Bouso FallDiaw | | Adjoint-Directeur | Directeur |
| Bodian | | Adjoint-Directeur | |
| Nancy Ndiaye Ngom | | | Directeur |
| Mamadou Abdoulaye Diouf | | Adjoint-Directeur | |
| AboubackrineGuèye | | Magistrat | Adjoint-Directeur |
| Sèye | Adjoint-Directeur | | |
| Amadou Ndiaye | Adjoint-Directeur | | |
| FatimatouKâ | | | Directeur |
| | Adjoint-Directeur | | |

Source : Recueil auprès des anciens

La présence manifeste des seuls magistrats aux postes de directeur et directeur-adjoint, laisse penser que les dites fonctions sont l'apanage de la corporation.

Cet entendement des faits est étayé par certaines dispositions du décret n° 99-293 du 2-4-1999 fixant le classement et la composition des emplois de l'administration centrale de la Justice.

En effet, à propos de directeurs adjoints par exemple, de leur effectif précisément, le décret énonce :

«Magistrat adjoint à un Directeur de service de l'administration centrale :...10».

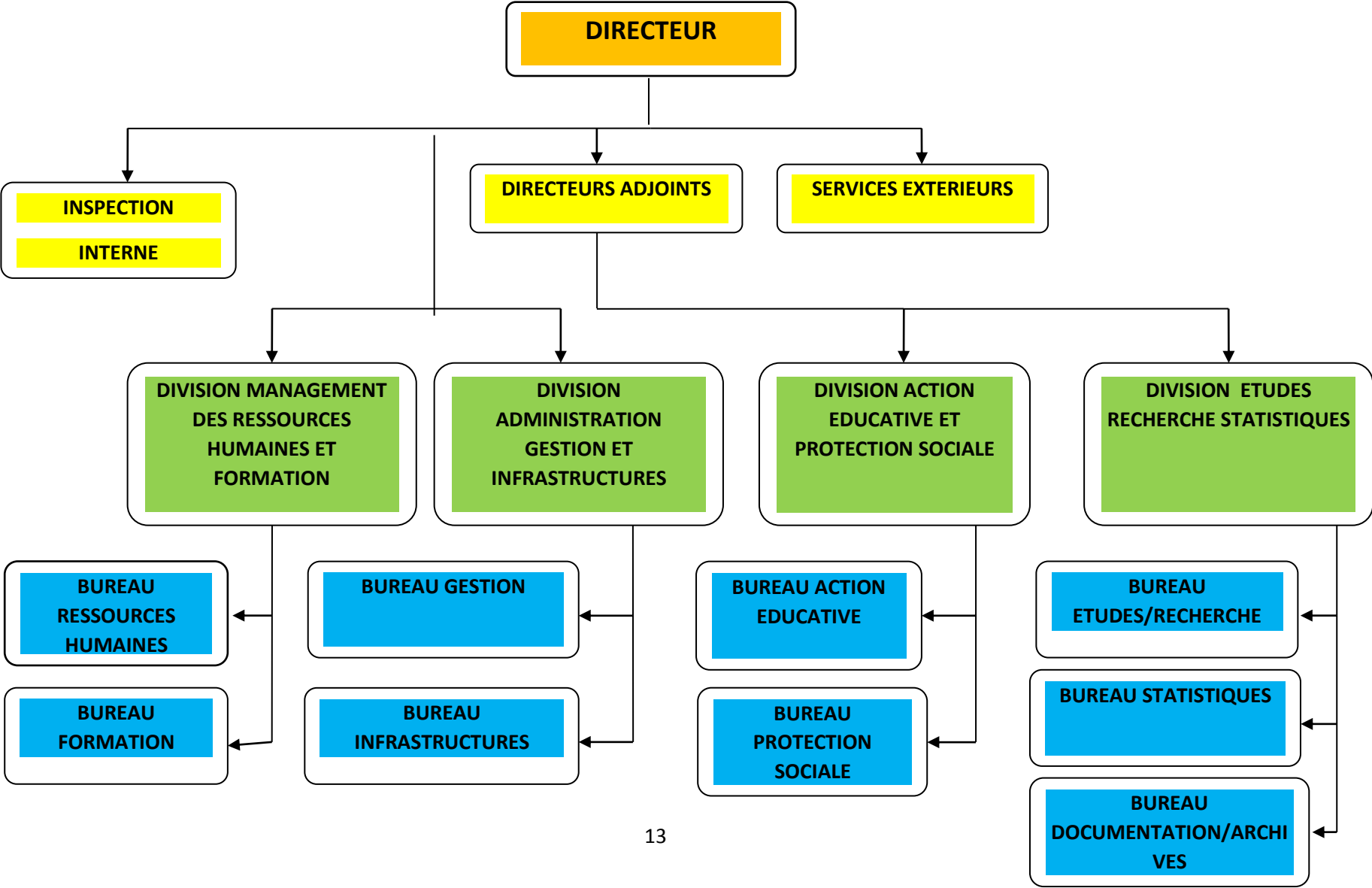
Ainsi libellé, la disposition semble bien établir un lien entre la profession et l'exercice de la fonction de directeur-adjoint.

En ce qui concerne les postes de Directeur de service de l'administration centrale, le décret arrête à six leur nombre et ne comporte aucune indication relative à la profession des agents qui les occupent.

En tout état de cause, la Direction de l'Education surveillée, semble bien disposer de deux postes de directeur adjoint, réservés aux magistrats. Et à ce sujet, la cour des comptes, à la page 61 de son rapport public 2006 disait : «... D'ailleurs, l'opportunité d'affecter deux magistrats aux postes de directeurs adjoints au sein de la DESPS au regard de la consistance des tâches qui leur sont dévolues n'est pas évidente.»

En revanche, la direction dispose, comme c'est encore le cas présentement, de deux magistrats directeurs adjoints. Elle compte présentement dix-huit agents dont seize répartis à différents niveaux de l'organigramme qui renseigne aussi sur les relations formalisées.

1.4 L'organigramme de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection Sociale



Cette structure de l'organisation révèle que l'autorité du Directeur ne s'exerce directement que sur quatre domaines. Il s'agit notamment de :

- L'inspection interne ;
- La Division Management des Ressources Humaines et Formation (DMRHF) ;
- La Division Administration Gestion et Infrastructures (DAGI) ;
- Les Directeurs-Adjoints (DA) ;
- Les services extérieurs.

Les quatre divisions exercent chacune, son autorité sur deux bureaux à l'exception de la Division des Etudes, de la Recherche et des Statistiques qui en a trois sous sa tutelle. Cette dernière et celle de l'Action éducative et de la Protection sociale, le font sous le contrôle des directeurs adjoints.

En ce qui concerne les ressources humaines, les différents niveaux de l'organigramme, excepté les services extérieurs, sont dotés ainsi qu'il suit :

- La tutelle.....1 magistrat ;
- Adjoint2 magistrats ;
- L'inspection interne 1 psychologue-conseiller ;
- La DMRHF.....1 contrôleur du travail ;
- La DAGI2 commis d'administration ;
- La DAEPS 1 éducateur spécialisé ;
- La DERS 1 éducateur spécialisé
- Le Bureau Ressources Humaines 1 éducateur spécialisé ;
- Le Bureau Action Educative1 éducateur spécialisé ;
- Le Bureau Protection Sociale 1 éducateur spécialisé ;
- Le Bureau études et recherches 1 éducateur spécialisé ;
- Le Bureau Statistiques1 éducateur spécialisé ;
- Le Bureau documentation/Archives 1 archiviste.

Les bureaux de la gestion, de la formation et des infrastructures ne sont pas pourvus en personnel. L'institution dispose par ailleurs d'un gardien, d'un garde pénitentiaire et d'une secrétaire rattachée à l'office du directeur.

A l'examen de l'organigramme, la direction de l'Education surveillée semble bien caractérisée par un déficit en personnel. En effet, il y a non seulement trois bureaux qui n'ont aucun agent, mais aussi de l'insuffisance en la matière au niveau des autres bureaux et divisions.

Aussi, la direction compte huit agents, un psychologue-conseiller et des éducateurs, seuls compétents dans ses missions régaliennes. Les autres agents dont trois magistrats, sont spécialisés dans d'autres domaines non moins importants à la vocation de l'institution.

Par ailleurs, l'inspection interne n'est, au regard de la l'organigramme, en lien avec aucune entité à l'échelon inférieur. Sa mise en service reste alors fortement tributaire des instructions en la matière, du directeur de l'Etablissement.

Cela étant, les services extérieurs abritent l'essentiel du personnel de l'Education surveillée, qu'il sied d'examiner.

1.5 La répartition du personnel dans les services extérieurs

| Services | Sexes | | Observations |
|--------------------------------|-------|-------|---------------------|
| | Homme | Femme | |
| AEMO-Dakar | 00 | 03 | |
| Section AEMO Dakar | 00 | 01 | |
| Secteur AEMO Dakar Ville | 00 | 00 | Pas fonctionnel |
| Secteur AEMO Grand Dakar | 01 | 02 | |
| Section AEMO Guédiawaye | 00 | 03 | |
| Section AEMO Pikine | 01 | 03 | |
| Section AEMO Rufisque | 02 | 01 | |
| Centre Sauvegarde Pikine | 01 | 03 | |
| Centre Sauvegarde Cambérène | 02 | 01 | |
| Centre Polyvalent Thiaroye | 01 | 04 | |
| Centre Polyvalent de Dakar | 00 | 00 | Fermé de fait |
| Centre Premier Accueil Dakar | 00 | 03 | Fonctionnel de fait |
| Centre Adaptation S.Sébikotane | 03 | 01 | |
| AEMO Thiès | 02 | 01 | |
| Section AEMO Thiès | 00 | 00 | Fermé de fait |

| Services | Sexe | | Observations |
|---------------------------------|-----------|-----------|--------------|
| | Homme | Femme | |
| Centre Sauvegarde Thiès | 01 | 03 | |
| Section AEMO Tivaoune | 01 | 01 | |
| Section AEMO Mbour | 01 | 02 | |
| AEMO Louga | 02 | 01 | |
| AEMO Saint Louis | 01 | 01 | |
| Centre Premier Accueil St Louis | 03 | 00 | |
| AEMO Matam | 01 | 02 | |
| AEMO Diourbel | 01 | 01 | |
| Section AEMO Bambey | 01 | 01 | |
| Section AEMO Mbacké | 2 | 00 | |
| Centre Polyvalent Diourbel | 3 | 01 | |
| AEMO Fatick | 0 | 03 | |
| AEMO Kaolack | 2 | 2 | |
| Centre Polyvalent Kaolack | 6 | 1 | |
| AEMO Kaffrine | 1 | 1 | |
| AEMO Tambacounda | 2 | 0 | |
| AEMO Kédougou | 3 | 0 | |
| AEMO Kolda | 2 | 2 | |
| AEMO Ziguinchor | 3 | 1 | |
| Centre Premier Accueil /ZG | 1 | 0 | |
| Section AEMO Bignona | 2 | 0 | |
| TOTAL | 55 | 46 | 101 |

Les actes de gestion, objet de notre préoccupation, concernent en particulier ces cent-un éducateurs spécialisés, psychologues-conseillers et ceux du même genre en service au niveau central.

II L'ADMINISTRATION ET LA GESTION DU PERSONNEL

L'administration et la gestion des fonctionnaires se font essentiellement sur la base de la loi 61-33 du 15 juin 1961, modifiée et le décret n° 95-264 du 10 mars 1995, portant délégation de pouvoir réglementaire du Président de la République, dans les domaines indiqués. Les dites activités sont mises en œuvre à travers des actes d'administration et de gestion.

Les premiers, à l'exception de ceux concernant les fonctionnaires de la hiérarchie A, relèvent de l'autorité du ministre de la Fonction publique. Les autres, les actes de gestion notamment, font partie de la compétence des ministres utilisateurs. Certains de ces derniers actes sont subdélégués à des autorités administratives.

2.1 Les domaines subdélégués et les délégataires

Les domaines subdélégués sont assez variés et les délégataires constitués par les autorités de l'Administration territoriale et diverses autres responsables de haut niveau.

2.1.1 Les autorités de l'Administration territoriale

| Délégataires | Domaines couverts | Observation |
|--|---|---|
| →Les Gouverneurs de région ; →Les Préfets ; →Les Sous-préfets. | →La mutation, →La notation, →La sanction disciplinaire du 1 ^{er} degré, →La sanction disciplinaire du 2 ^e degré ; →Le congé annuel, →L'autorisation spéciale d'absence, →La permission exceptionnelle d'absence ; →Le congé pour examen, →Le congé de maladie, →Le congé de longue durée, →Le congé de maternité, →Le congé de viduité ; →la suspension de fonction prévue à l'article 53 du Statut général des fonctionnaires. | ● s'il s'agit d'une mutation à l'intérieur de la Région, du Département ou de l'Arrondissement ● aux noms des ministres, sur proposition des chefs de services régionaux concernés et à l'égard des agents placés sous leur autorité |

Pour les mêmes domaines, d'autres autorités sont habilitées à prendre des actes de gestion.

2.1.2 Les autres autorités administratives

| Délégués | Domaines couverts | Observation |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> →Le Président du Conseil constitutionnel →Le Président du Conseil d'État →Le Président de la Cour de cassation →Les directeurs et chefs de service relevant de l'autorité directe du ministre →Les directeurs des formations hospitalières →Les inspecteurs d'académie →Les proviseurs de Lycées, → Les principaux des collèges d'enseignement → Les responsables des divers établissements de formation professionnelle ou scolaire. | <ul style="list-style-type: none"> →La mutation ; →La notation ; →La sanction disciplinaire du 1^{er} degré ; →La sanction disciplinaire du 2^e degré ; →L'autorisation spéciale d'absence ; →La permission exceptionnelle d'absence ; →Le congé annuel ; →Le congé pour examen ; →Le congé de maternité ; →Le congé de viduité ; →Le congé de longue durée ; →La suspension de fonction. | <p>A l'égard des agents placés sous leur autorité.</p> <p>Mutation au sein de la Direction, du service ou de l'établissement.</p> |

Source : Journal officiel n°

Dans le cadre de ces prérogatives, l'article 5 du décret n° 95-264 du 10 mars 1995 indique que les actes pris par l'autorité sub-déléguée « peuvent être réformés, sur recours hiérarchique, par le ministre compétent.

Le recours en excès de pouvoir n'est dans ce cas recevable qu'après exercice du recours hiérarchique.»

Par ailleurs, le décret 81-1047 du 29 octobre 1981 dispose en son article 22 : «Les directeurs d'établissement et les coordonnateurs des services de l'Action éducative et de la Protection sociale en Milieu ouvert sont nommés par arrêté

du Ministre chargé de la Justice selon des critères de compétence, de grade et d'ancienneté conformément à leurs statuts.»

C'est au regard de ces dispositions réglementaires que nous allons examiner quelques actes de gestion des agents de l'Education surveillée.

2.2 Des actes de gestion du personnel de l'Education Surveillée

Les actes en question sont pris durant ces trois dernières années et portent sur des mutations et des nominations.

2.2.1 Des mutations et nominations depuis 2011

| Nature | Actes de gestion | Références | Effectif du personnel | Total |
|-------------------|--------------------------|--|------------------------------|--------------|
| Mutation | Arrête / MJ | 11-009922/MJ/DESPS 15.09.2011 | 16 | 47 |
| Nomination | | | 31 | |
| Mutation | Note de service DESPS | 11- 0379/MJ/DESPS 28.09.2011 | 00 | 01 |
| Nomination | | | 01 | |
| Mutation | Arrête / MJ | 12 - 013175/MJ/DESPS 28.12.2012 | 28 | 46 |
| Nomination | | | 18 | |
| Mutation | Note de service DESPS | 13 - 00080/MJ/DESPS 19.03.2013 | 03 | 05 |
| Nomination | | | 02 | |
| Mutation | Note de service DESPS | 13- 00472/MJ/DESPS/DMRHF04.10.2013 | 01 | 03 |
| Nomination | | | 02 | |
| Mutation | Note de service DESPS | 14- 00114/MJ/DESPS/DMRHF03.04.2014 | 03 | 06 |
| Nomination | | | 03 | |
| Mutation | Note de service DESPS | 14 - 00194/MJ/DESPS/DMRHF24.06.2014 | 13 | 25 |
| Nomination | | | 12 | |
| Mutation | Note de service DESPS | 14 - 00316/MJ/DESPS 16.09.2014 | 08 | 16 |
| Nomination | | | 08 | |
| Mutation | Note de service DESPS | 14 - 00465/MJ/DESPS 31.12.2014 | 03 | 08 |
| Nomination | | | 05 | |

Les quatre dernières années semblent bien être caractérisées par une évolution des actes de gestion du personnel. En effet, de 2011 à 2012 il n'a été, à notre connaissance, enregistré qu'un acte de gestion par an.

Durant l'année 2013, il en a été pris deux et le double en 2014 soient quatre actes de gestion procédant à la mutation d'agents.

Aussi, en 2011 l'acte a été pris au cours du mois de septembre, respectant ainsi une tradition administrative bien établie dans les secteurs de l'Education en général. En revanche, il s'observe depuis 2013, une tendance manifeste à prendre tout au long de l'année, des actes portant mutation d'agents entre autres.

Le record enregistré en la matière durant l'année écoulée, présume des difficultés dans la gestion du personnel.

En effet, la remise en cause de la tradition indiquée, a l'inconvénient de faire fi ou d'ignorer l'importance de la stabilité familiale de l'acteur sur son activité professionnelle, centrée notamment pour ce qui nous concerne, sur les interrelations et interactions humaines.

Aussi, procéder dans l'espace de huit mois et à travers quatre actes différents, à la mutation de plus cinquante agents d'une direction, renseigne sur la faible maîtrise par l'autorité, des postes et des agents mis à disposition.

Cette lecture des faits est davantage étayée par les indications certes non exhaustives, mais qui en disent long sur la périodicité de la mutation des agents.

2.2.2 Des indications sur la périodicité des mutations

| Initiales Agent | Référence Acte Mutation précédente | Référence Acte Mutation suivante | Périodicité mutation |
|---|--|--|----------------------------------|
| D.B.N D.M D.M C.M.F D.B T.D.S N.M S.S D.S.M O.M B.A D.A T.F W.C G.N.A | Arrêté n° 009922/MJ/DESPS du 15.09.2011 | Arrêté n° 0013175/MJ/DESPS du 28.12.2012 | Après 13mois deservice |
| G.M | Note de service n° 13- 00472/MJ/DESPS/DMRHF du 04.10.2013 | Note de service n° 14- 00114/MJ/DESPS/DMRHF du 03.04.2014 | Après 7mois |
| D.S | Arrêté n° 0013175/MJ/DESPS du 28.12.2012 | Note de service n° 13- 00472/MJ/DESPS/DMRHF du 04.10.2013 | Après 6mois |
| N.P.K | Arrêté n° 0013175/MJ/DESPS du 28.12.2012 | Note de service n° 14- 00114/MJ/DESPS/DMRHF du 03.04.2014 | Après 16mois |
| D.D | Note de service n° 14- 00114/MJ/DESPS/DMRHF du 03.04.2014 | Note de service n° 14- 00194/MJ/DESPS/DMRHF du 24.06.2014 | Après 4 mois |
| G.M.B | Note de service n° 14- 00194/MJ/DESPS/DMRHF du 24.06.2014 | Note de service n° 00465/MJ/DESPS du 31.12.2014 | Après 6 mois |

L'arrêté n° 009922/MJ/DESPS du 15.09.2011, a procédé à la mutation de 45 agents. Au bout d'un an environ, 15 agents dont 9 chefs de services ont été mutés à nouveau, par l'arrêté n° 0013175/MJ/DESPS du 28.12.2012. Aussi, des agents, des chefs d'établissements et coordonnateurs des services Aemo notamment, ont été, après être relevés de leurs fonctions, réhabilités et même remis à leurs fonctions et poste précédents.

Dans ce même cadre, par l'acte n° 0013175/MJ/DESPS du 28.12.2012, un agent de la hiérarchie A1 est mis sous les ordres d'un autre de la hiérarchie B1 et un doyen placé sous l'autorité d'un jeune fonctionnaire antérieurement

nommé directeur d'établissement par la note de service n° 0379/MJ/DESPS du 28.09.2011.

Ces décisions comme d'ailleurs celles qui vont suivre, pourraient bien être réglementaires. Mais force est d'admettre que déplacer ainsi des agents ou sept mois au plus après une mutation précédente, n'est pas sans indisposer et comporte des limites dans l'appréciation de l'activité et des parties prenantes. Ces insuffisances dans la gestion du personnel, apparaissent davantage dans les notes service qu'il importe d'aborder à présent.

2.2.3 Des insuffisances relatives

| Initiales des agents | Référence actes de nomination | Référence actes de mutation | observations |
|-----------------------------|---|---|---|
| S.B | Arrêté n° 009922/MJ/DESPS du 15.09.2011 | Note de service n° 14-00316/MJ/DESPS du 16.07.2014 | Dysfonctionnement dans la hiérarchie des normes et le pouvoir de décision |
| D.B | Arrêté n° 0013175/MJ/DESPS du 28.12.2012 | Note de service n° 00465/MJ/DESPS du 31.12.2014 | |
| D.S | | Note de service n° 13-00472/MJ/DESPS/DMRHF du 04.10.2013 | |
| G.M | | Note de service n° 14-00316/MJ/DESPS du 16.07.2014 | |
| D.S.M | | | |

Le caractère relatif des actes de gestion ci-dessus indiqués, réside en ce qu'ils rentrent, au terme dispositions du décret n° 95-264 du 10 mars 1995, dans les attributions de l'autorité sub délégitaire. Mais ils rapportent en même temps la décision de la tutelle et remettent ainsi en cause, le pouvoir hiérarchique.

Cette possibilité apparemment réglementaire, fragilise la stabilité des directeurs d'établissements et coordonnateurs des services AEMO d'une part, et remet d'autre part en cause la hiérarchie des normes.

2.2.4 Des dysfonctionnements notoires

| N° ordre | Initiales agents | Références actes de gestion | Fonctions | observations |
|----------|------------------|---|---------------------------|-----------------------------|
| 1 | S.M.L | Note de service n° 0379/MJ/DESPS du 28.09.2011 | Directeur d'établissement | Centre polyvalent |
| 2 | DMS | Note de service n° 13-00080/MJ/DESPS du 19.03.2013 | Directeur d'établissement | Centre polyvalent |
| 3 | N.E | | Coordonnateur | Service Aemo |
| 4 | N.D | Note de service n° 13-00472/MJ/DESPS/DMRHF du 04.10.2013 | Coordonnateur | Service Aemo |
| 5 | N.P.K | Note de service n° 14-00114/MJ/DESPS/DMRHF du 03.04.2014 | Directeur d'établissement | Centre d'Adaptation sociale |
| 6 | D.E | Note de service n° 14-00194/MJ/DESPS/DMRHF du 24.06.2014 | Directeur d'établissement | Centre de Sauvegarde |
| 7 | N.F | | Directeur d'établissement | Centre Premier Accueil |
| 8 | D.D | | Directeur d'établissement | Centre Premier Accueil |
| 9 | B.A | | Directeur d'établissement | Centre Premier Accueil |
| 10 | N.M | | Directeur d'établissement | Centre de Sauvegarde |
| 12 | S.V | | Responsable | Service Aemo |
| 13 | G.L.M | | Responsable | Service Aemo |
| 14 | D.O.K | | Responsable | Service Aemo |
| 15 | T.A.M | Note 16.07.2014de service n° 14-00316/MJ/DESPS du | Directeur d'établissement | Centre de Sauvegarde |
| 16 | N.Y | Note 16.07.2014de service n° 14-00316/MJ/DESPS du | Coordonnateur | Service Aemo |
| 17 | D.A | | Coordonnateur | Service Aemo |
| 18 | D.S.M | Note 16.07.2014de service n° 14-00316/MJ/DESPS du | Responsable | Service Aemo |
| 19 | D.M | | Directeur d'établissement | Centre de Sauvegarde |
| 20 | S.B | Note 16.07.2014de service n° 14-00316/MJ/DESPS du | Responsable | Service Aemo |
| 21 | D.S | Note de service n° 00465/MJ/DESPS du 31.12.2014 | Directeur d'établissement | Centre de Sauvegarde |
| 22 | N.O | | Directeur d'établissement | Centre de Sauvegarde |
| 23 | G.B.M | | Directeur d'établissement | Centre Premier Accueil |
| 24 | M.M.M | | Responsable | Service Aemo |

Il importe d'emblée de signaler que le concept «Responsable» mentionné en observation, est un statut conféré aux agents concernés relativement à leur position dans l'institution. Cette fonction est une invention personnelle de l'autorité sudélégataire.

Car en matière de gouvernance « des services de l'Action éducative et de la Protection sociale Milieu ouvert », la fonction prescrite par le décret n° 81-1047 du 29.10.1981 encore en vigueur, est bien celle de «coordonnateur».

Cela étant, l'attitude semble traduire une intention délibérée d'attacher un autre concept à une fonction pour laquelle un texte réglementaire, a prescrit une appellation. Une telle décision est, à notre sens, manifestement en dissonance avec les principes de rigueur qu'affiche la personnalité de l'autorité.

Par ailleurs, bien que réglementaire, l'usage des notes de service pour muter des agents, sort qu'en même de l'ordinaire, du fait notamment de leur intervention à longueur d'année. Aussi, assumer pleinement les prérogatives conférées par un décret et passer d'autre part et quasi régulièrement, outre des dispositions d'un autre décret n'est pas sans susciter des interrogations et des appréhensions légitimes.

En effet, à travers les sept notes de service que nous avons obtenues, dont quatre de 2014, le Directeur de l'Education surveillée et de la Protection sociale, a procédé à plusieurs nominations parmi lesquelles 24 ont focalisé notre attention.

Nous y avons identifié treize(13) nominations aux fonctions de *directeurs d'établissement et onze (11) aux de coordonnateurs des services de l'Action éducative et de la Protection sociale en Milieu ouvert.*

Or, le décret 81-1047 du 29.10.1981 dispose en son article 22 : «*Les directeurs d'établissement et les coordonnateurs des services de l'Action éducative et de la Protection sociale en Milieu ouvert sont nommés par arrêté du Ministre chargé de la Justice selon des critères de compétence, de grade et d'ancienneté conformément à leurs statuts...* » Ainsi, les nominations signalées apparaissent comme manifestement contraires à la disposition du décret précité.

Cette conduite de l'autorité et pas la moindre, en plus de « ... l'absence de formation préalable du personnel exerçant des fonctions administratives » déplorée dans le rapport public 2006 de la Cour des Comptes, soulève aussi un besoin de connaissances dans d'autres domaines.

Ce qui, à notre sens, invite à revisiter les modes de gouvernance et les leaderships qu'ils impliquent, à travers la sociologie des organisations.

II. LES MODES DE GOUVERNANCE DANS LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

3.1 Un aperçu sur la sociologie des organisations

Le concept d'organisation est, en sociologie notamment, une réalité polysémique. Il peut en effet indiquer un regroupement de personnes mettant en synergie leurs activités pour l'atteinte des buts communs. Elle s'apparente alors à une réponse à une préoccupation collective.

L'organisation peut aussi renvoyer aux structures multiples des moyens à la disposition de ces regroupements pour réaliser leurs objectifs.

Elle renseigne également sur l'action d'organisation, ou encore le processus d'institutionnalisation de ces regroupements et leurs institutions internes.

Dès lors, l'étude des organisations, un aperçu sur leur fonctionnement en particulier, ne serait assurément pas sans intérêt pour une bonne gouvernance des acteurs et l'institution administrative qui les abrite.

La gouvernance en question repose sur un certain nombre de composantes qu'il importe d'élucider.

3.2 La différence entre chef et leader

Il est d'usage courant d'entretenir une confusion entre le chef et le leader, ou parfois assimiler le premier au second ou inversement. Or, les deux notions se différencient à travers les sources de leur pouvoir respectif. En effet, la notion de chef par exemple est tributaire de la hiérarchie et de la légalité.

Dans le cadre d'une institution, avise Max Weber, l'autorité du chef prend sa source dans « un pouvoir impersonnel qui n'est exercé que sur la base des prescriptions juridiques. » Ses interactions avec les autres acteurs sont dès lors, d'abord et avant tout d'ordre éminemment fonctionnel.

Le subordonné, indique Weber, « n'obéit pas au chef, mais plutôt à l'autorité légale qu'il incarne. »

En revanche, la notion de leadership implique le principe de la légitimité. Le leader lui, tire son pouvoir dans ses valeurs et prédispositions personnelles, lesquelles fascinent et alimentent à la fois « l'aura dont il bénéficie ».

Il peut cependant arriver dans une institution que le chef incarne aussi le leadership, « mais ce n'est pas systématique ». Tout comme il peut bien y arriver qu'à côté du représentant de la hiérarchie, émerge, par « son charisme et ses compétences », un autre chef appelé le leader informel.

En tout état de cause, c'est l'investissement dans le travail qui détermine plus que n'importe quoi d'autre, l'adhésion que bénéficie le leader informel ou le représentant la hiérarchie. Avec le premier, les relations privilégiées sont d'ordre émotionnel et renvoient aux modèles de la négociation et de la fusion.

Avec le second, elles s'adosent sur les modèles des affinités et du retrait pour un développement professionnel de type carriériste et instrumentaliste.

Dans l'un ou l'autre cas de figure, l'expression du pouvoir entre le chef et le leader, traduit forcément des intérêts et des valeurs divergents, dont la régulation est tributaire du style de leadership en cours dans l'organisation en général.

3.3 Les styles de leadership

Dans l'organisation en général, l'atteinte des objectifs reste largement tributaire du mode de gouvernance du leader, du chef s'entend. Dans ce, Kurt Lewin dégage trois types de leadership.

Il y a d'abord, le style démocratique qui, selon lui, a la faculté de mettre les énergies et intelligences de tous les acteurs au service des objectifs à atteindre.

L'importance des acteurs en tant que principale ressource aidant, le style démocratique « apparaît aujourd'hui comme le plus valorisé, puisque c'est à travers lui que les potentiels trouvent un cadre d'érection et d'expression. »

Ensuite il y a le style autocratique caractérisé par la prééminence du chef sur les subordonnés. Ici, le premier a l'exclusivité de la décision et les seconds exécutent.

Kurt Lewin signale que dans cette forme de gouvernance, « toutes les formes de conflits restent latentes puisqu'elles sont inhibées par le pouvoir répressif du leader. »

Il y a enfin le style laisser-faire ou non interventionniste qui, pour certainement éviter les conflits et être en accord avec tous les acteurs de l'institution, laisse libre cours à l'expression de toutes les formes intelligences.

Traduits autrement, ces différents styles de gouvernance expriment de manière on ne peut plus précise, les activités attachées à chaque leader.

| Styles de management et activités du leader | | |
|--|--|---|
| Démocratique | Autocratique | Laisser-faire |
| → Stimule et encourage le dialogue entre les membres du groupe avant la prise de toute décision. | → Décide seul des directives à suivre et les impose aux membres du groupe. | → Accorde sans réserve la liberté aux membres du groupe de prendre les décisions. |
| → Coordonne et régule les activités du groupe et n'intervient que pour orienter et stimuler l'efficacité du groupe. | → Détient seul la planification des activités et fait des autres membres du groupe de simples exécutants qui exécutent tâche après tâche, sans toutefois savoir où ils vont. | → Présente les ressources mises à la disposition du groupe, ne fournit d'autre information que sur demande. |
| → Crée un environnement de travail serein en encourageant les membres du groupe à organiser les activités aussi bien qu'ils le peuvent, et à se mettre avec les membres du groupe de leur choix. | → Répartit les tâches et constitue souverainement les équipes. | → Intervient le moins possible dans la prise des initiatives et dans la formulation des suggestions. |
| → Présente clairement les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe, critères qui sont transparents et objectifs ; → Intervient dans le groupe comme une partie intégrante. | → Garde secret les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe ; → Intervient occasionnellement pour donner des leçons et montrer l'exemple à suivre. | → N'évalue pas l'efficacité du groupe ; → Entretient des relations cordiales avec les membres du groupe et reste passif. |

Source : Études de cas au Cameroun, **Henri TedongmoTeko et Yves Bapes Ba Bapes**

Les différences ainsi notées montrent que le leadership, l'expression de sa forme notamment, est fonction de plusieurs variables dont la personnalité en est une composante fort déterminante. Ainsi, des auteurs en déduisent qu'il n'y a pas dans l'absolu, un style meilleur que l'autre, du fait justement de l'incidence des caractéristiques propres à chaque situation de travail.

Les psychologues sociaux eux, estiment qu'en raison de son caractère participatif, le style démocratique serait « le plus efficace qui soit ».

Faute de trancher le débat, d'autres auteurs ont entrepris d'établir les aptitudes que partagent « les leaders ou plus précisément les managers qui ont réussi à travers le monde ».

3.4 Les qualités d'un leadership

Au terme de leur étude, Don Hellriegel, John W. Slocum et Richard W. Woodman, ont identifié quatre qualités communément reconnues aux leaders ayant enregistré les meilleures performances dans la gouvernance des organisations. Il s'agit notamment :

- Des qualités de visionnaire ;
- Des qualités de communicateur ;
- Des aptitudes d'écoute, de remise en question et d'ouverture ;
- De la nécessité de partager le pouvoir.

● **Les qualités de visionnaire** se traduisent par la faculté du leader à indiquer des perspectives sensées aux acteurs et leur assigner des objectifs réalistes et attrayants.

● **La communication** elle, est au cœur de tous les rapports sociaux en général. L'aptitude à communiquer a l'avantage de dissiper les incompréhensions, d'emporter l'adhésion et de convaincre. Pour ce faire, *De Pree* (1990) signale : « Au-delà du discours, la communication du leader doit aussi se faire par le truchement de son comportement et même de sa tonalité corporelle ».

● **L'aptitude de remise en question** implique une attitude d'humilité qui préside au changement, au développement personnel et même collectif. Elle permet, selon divers auteurs, de se poser les questions suivantes : « quelles sont mes qualités », « qu'est ce qui me manque ? », « en quoi ai-je besoin de m'améliorer ? » ; « est-ce que je traite équitablement toutes les acteurs avec la même conscience ? », « ne suis-je pas tenté par le rejet sommaire de certains et l'appréciation excessive d'autres ? », « puis-je commander sans être imbu de ma personne, sans confondre ma position d'autorité et les qualités intrinsèques que je me prête ? », « puis-je éviter l'interférence de ma privée dans ma fonction ? ».

Selon *Hellriegel, Slocum et Woodman*, « les réponses seront autant de pistes de renouvellement du leader, et de ses rapports avec les autres ».

Les aptitudes d'écoute et d'ouverture, diversifient les sources d'informations et permettent d'accéder aux préoccupations des acteurs.

● **La nécessité du partage du pouvoir** a l'avantage de responsabiliser les collaborateurs et constitue ainsi une source d'épanouissement. Car énonce Edgar Morin: « un travailleur qui a des responsabilités prend plus son travail au sérieux et se sent plus intégré au collectif ».

Ces différentes qualités, notamment le partage du pouvoir, l'écoute, la remise en question et l'ouverture, participent somme toute, à l'expression des besoins et les motivations qu'ils impliquent.

3.5 Les motivations et les besoins des acteurs

La motivation peut être perçue comme l'ensemble des initiatives prises pour la satisfaction des besoins.

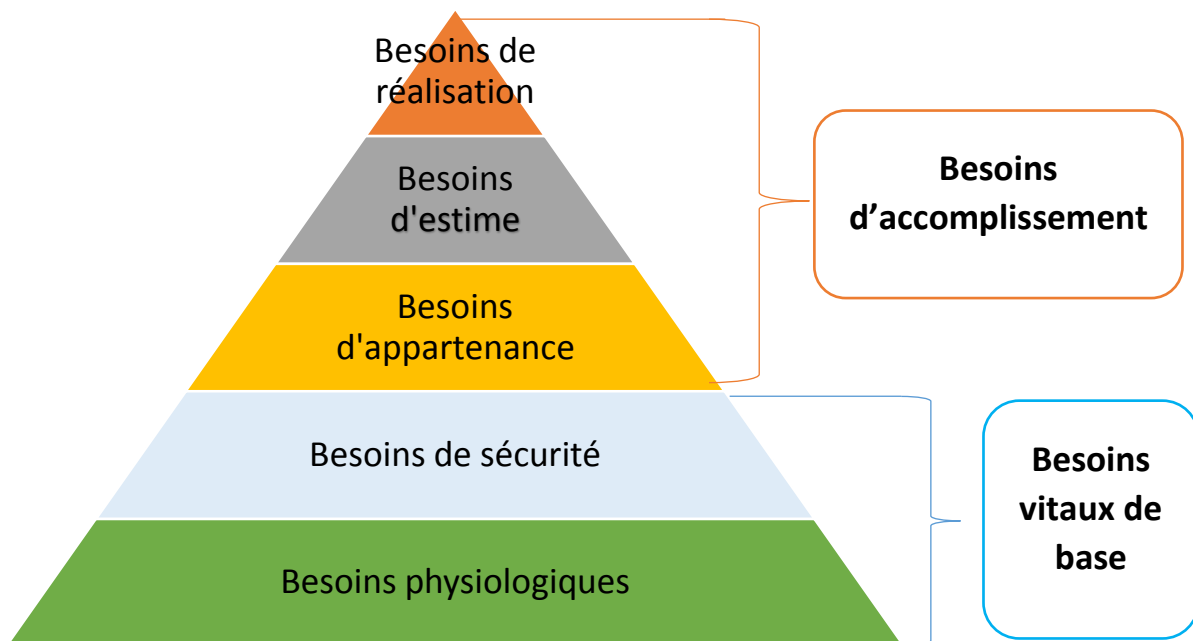
Les théories en la matière, remonteraient aux années 1950, avec notamment celle de la pyramide des besoins d'Abraham Maslow. L'auteur disait que « tous les comportements et attitudes adoptés par un individu durant sa vie, ont pour but de combler ses besoins ».

Autrement, l'individu restera particulièrement préoccupé, avec assurément une incidence notable sur sa participation dans l'organisation. C'est en quelque sorte, cette recherche de solution et la stabilité qu'elle implique qui constituent les facteurs déterminants de la motivation.

Maslow a ainsi identifié cinq types de besoins :

- Les besoins physiologiques ;
- Les besoins de sécurité ;
- Les besoins d'appartenance (affection, intégration, acceptation, amitié) ;
- Les besoins d'estime
- Les besoins d'auto-accomplissement.

Représentés à travers la pyramide, ces différents besoins sont échelonnés ainsi qu'il suit :



La pyramide des besoins selon Maslow

La satisfaction de ces différents besoins dont l'importance peut varier d'une personne à l'autre, suit en tout cas, une évolution ascendante, c'est à dire du bas de la pyramide vers son sommet. Aussi, à chaque catégorie de besoins correspond une certaine spécification.

- **Les besoins physiologiques** ont trait à la nourriture, au logement, à la sexualité et autres impératifs corporels.
- **Les besoins de sécurité** sont relatifs à la protection contre toute forme d'agression.
- **Les besoins d'appartenance** sont d'ordre émotionnel et concernent notamment l'affection, l'acceptation, l'amitié, l'intégration au sein du groupe ou de l'équipe éducative.
- **Les besoins d'estime** visent le respect de soi-même, la considération, l'attention, l'indépendance, la réussite.
- **Les besoins d'auto-accomplissement** ou de réalisation de soi, oriente l'acteur vers le développement personnel, l'exploitation de son propre potentiel, l'envie de se réaliser.

Dans la perspective des organisations administratives comme les nôtres, les acteurs de l'organisation sont présumés avoir satisfait, à un degré non négligeable, les besoins physiologiques et de sécurité qui sont des préoccupations vitales de base.

Ceux d'accomplissement constitués par les autres types, leur satisfaction notamment, alimentent alors la motivation. Les ambitions et prétentions variant d'un acteur à l'autre, les stratégies qui en découlent produisent forcément des conflits et tensions qui ne sont assurément pas sans intérêt pour la gouvernance.

3.6 Les conflits et les tensions

Le concept de conflit s'appréhende en sociologie notamment, à travers des contextes qui différencient son acception. De nombreux analystes abordent la question d'un point de vue général et la rapportent à la lutte des classes sociales qui se heurtent dans leur ensemble.

D'autres comme Michel Crozier par exemple, perçoivent la réalité qui intéresse, à travers les organisations dont les structures et fonctionnement en constituent les principaux déterminants.

En effet dans une organisation, les individus sont également insérés dans des relations sociales qui déterminent aussi leurs comportements et génèrent par ricochet de l'incertitude,

Ainsi, pour la mise en œuvre du travail en particulier, il prévaut des relations formelles, c'est-à-dire des ordres, des directives et donc des rapports de pouvoir. L'autorité qui en résulte prend sa source dans des statuts prescrits, donc formels.

Mais elle s'en affranchit au profit du cadre informel où les relations de pouvoir qui produisent les conflits, ne résultent pas seulement des relations de domination. Elles se jouent également à travers le « *système d'emprise et de contre-emprise sur les enjeux du rapport* ».

Le conflit s'apparente alors au processus éminemment relationnel adopté par chaque acteur pour se mettre en position de force, tout en s'acquittant de sa part de contribution à la coopération. Dès lors, la finalité du conflit n'est nullement pas de générer une tension excessive et moins encore de provoquer l'effritement de la coopération.

Le conflit est donc une conduite de pression utilisée par chaque acteur pour améliorer sa posture dans l'organisation. Ces relations de pouvoir impliquent des stratégies à prendre en compte dans l'institution où des membres poursuivent manifestement des objectifs divergents.

Ainsi, les participants font appel, selon Crozier, soit à des tactiques *offensives*, soit à des stratégies *défensives*, «pour défendre leurs objectifs ou accroître leurs avantages».

En la matière, Michel Crozier renseigne : «Offensivement, l'acteur s'efforcera de contraindre les autres membres de l'organisation pour satisfaire ses propres exigences ; défensivement, il s'efforcera d'échapper à leur contrainte par la protection systématique de sa liberté et de sa marge de manœuvre».

Dans l'un ou l'autre cas de figure, la pression peut certes gagner en intensité, « mais ne doit pas compromettre le minimum de participation nécessaire au fonctionnement de l'organisation».

En définitive, au terme de ces renseignements sur la gouvernance des organisations, il semble important de dégager des indications susceptibles de servir.

III. QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Pour la Direction de l'Education surveillée en particulier, l'importance de ces quelques informations réside dans « l'absence de formation préalable du personnel exerçant des fonctions administratives » déplorée par les magistrats de la Cour des Comptes.

Les actes de gestion décrits aidant, elles comportent assurément des notes qui pourraient bien servir la gouvernance des institutions administratives en général, la Direction de l'Education surveillée notamment.

En effet, si l'autorité statuaire tient incontestablement de la fonction, sa mise en œuvre efficiente gagnerait à s'adosser sur celle personnelle faite celle-là, d'intelligence, de savoir, d'expériences, de valeurs morales, de don de commandement, etc.

Fort de ces attributs, le chef est mieux porté à prendre en compte, dans l'exercice de sa fonction, l'esprit et la lettre des textes réglementaires.

D'autant qu'en de mutation, le pouvoir est, à notre sens, délégué pour rapprocher l'administration des administrés.

Il importe par ailleurs de se convaincre que l'obéissance du subordonné est moins le fait de la personne du chef que l'autorité légale qu'il incarne. Autrement dit, l'institution administrative fonctionne sur la base des textes auxquels le représentant de la hiérarchie peut se soustraire.

Autrement, l'article 5 du décret n° 95-264 du 10 mars 1995 indique que ses actes «peuvent être réformés, sur recours hiérarchique, par le ministre compétent.

Le recours en excès de pouvoir n'est dans ce cas recevable qu'après exercice du recours hiérarchique.»

Par ailleurs, des auteurs avisent qu'« 'il n'y a pas de style meilleur que les autres dans l'absolu... ».Mais il importe d'admettre que « les exigences de **coopération**, inhérentes au fonctionnement de toutes **les organisations humaines** ... », offrent très peu perspectives au style autocratique qui a, entre autres, tendance à assimiler l'acteur « à sa fonctionnalité, sans reconnaissance de sa dimension humaine ».

Aussi comporte-t-il l'inconvénient majeur de mettre le chef - il peut accéder à la fonction par la force des choses - au centre de la vie de l'institution.

Aussi, l'aptitude de remise en question et le partage de pouvoir et l'esprit d'ouverture qui s'y opposent, libèrent les énergies et favorisent l'expression de tous les besoins des acteurs, auxquels il sied, pour le chef, d'accorder un intérêt tout particulier.

Car, la diversité des acteurs aidant, la motivation pour la satisfaction des besoins d'accomplissement, ceux d'estime notamment, peut être inflexible. Le conflit et la tension qui en résultent sont inhérents à la vie des organisations. Ils participent des tactiques et stratégies des acteurs et n'ont pour vocation que de défendre une position ou accroître un pouvoir. Ces différentes réalités ne sauraient nullement remettre en cause l'autorité statutaire.

CONCLUSION

Notre étude portant sur des actes de gestion du personnel de la Direction de l'Education surveillée arrive à son terme. L'œuvre humaine n'étant jamais achevée, nous avons, dans le domaine, pensé pouvoir apporter une modeste contribution au processus d'institutionnalisation qui transcende les personnes et les générations qui l'animent.

L'exercice du pouvoir est certes une réalité complexe, du fait notamment de la superposition d'un statut réglementaire à l'autorité personnelle du chef. Cette dernière est de l'ordre du développement humain, car sa mise en œuvre implique les processus de socialisation, les expériences cognitives, socio-professionnelles et même familiales de l'acteur.

Fort du caractère labile de ces déterminants de toute personnalité, l'autorité statutaire du chef est, à propos du domaine particulier de notre étude, inscrite dans les dispositions du décret n° 95-264 du 10 mars 1995.

Aussi, en dépit de la confiance qui préside à l'accès à la fonction, le texte précité a bien réglementé le recours en excès de pouvoir qui, somme toute, participe de l'encadrement de l'exercice de l'autorité.

C'est d'ailleurs dans ce sens qu'il sied de percevoir les renseignements voire les enseignements en matière de gouvernance, de la sociologie des organisations.

En effet, les styles de leadership rapportés, n'ont pour objectif que d'entretenir ou de stimuler l'aptitude de remise en question, qui est assurément une voie « de renouvellement du leader, et de ses rapports avec les autres ».

Il peut en résulter une meilleure expression des besoins dont la prise en charge retentit sur les stratégies et tactiques des acteurs, atténuant par ricochet les conflits et tensions inhérents aux rapports de travail.

En tout état de cause, il n'était à travers cette étude, question que d'appeler l'attention de la hiérarchie sur une préoccupation parmi tant d'autres qui inhibent le rayonnement de la Direction de l'Education surveillée.

Aussi, ses conséquences sur les acteurs et le travail, pourraient bien alimenter une étude tout aussi intéressante pour le développement collectif de l'institution et autres parties prenantes.

BIBLIOGRAPHIE

a) Publications officielles

- Décret n° 77- 659 du 20 juillet 1977 portant création de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale.
- Décret n° 81-1047 du 29.10.1981 fixant les règles de fonctionnement des services extérieurs de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale (article 22).
- Décret n°99-293 du 02.04.1999 fixant le classement et la composition des emplois de l'administration centrale du Ministère de la Justice.
- Décret n° 2007 – 554 du 30.04.2007, articles 16 & 17, portant organisation et missions des services centraux du Ministère de la Justice.
- Arrêté n°09922/MJ/DESPPS du 15.09.2011, portant nomination et mutation d'agents de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale.
- Note de service n° **11- 0379/MJ/DESPPS** 28.09.2011 portant mutation et nomination d'agents ;
- Arrêté n° 013175/MJ/DESPPS du 28.12.2012, portant nomination et mutation d'agents de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale.
- Note de service n° 13-00080/MJ/DESPPS du 19 mars 2013 portant mutations d'agents.
- Note de service n° **13-00472/MJ/DESPPS/DMRHF** 04.10.2013 portant mutations et nomination d'agents
- Arrêté n° 00013/MJ du 27.11.2013, fixant la liste des éducateurs spécialisés autorisés à suivre la formation relative à la constitution initiale du corps des inspecteurs de l'Education surveillée et de la Protection sociale.
- Arrêté n° 18557/MJ/DSJ du 27.11.2013, portant mise en position de stage d'Éducateurs spécialisés.
- Note de service n° **14-00114/MJ/DESPPS/DMRHF** 03.04.2014, portant nomination et mutations d'agents.
- Note de service n° 14 - 00194/MJ/DESPPS/DMRHF du 24.06.2014, portant nomination et mutations d'agents.
- Note de service n° 14-00316/MJ/DESPPS du 16.09. 2014, portant nomination et mutation d'agents.
- Note de service n° **14 - 00465/MJ/DESPPS** 31.12.2014, portant nomination et mutation d'agents.

b) Ouvrages

-Heliriegel L.D, Slocum G. W &Woodman (**2001**), Management des organisations, Bruxelles, Editions de Boeck.

-Jean-Pierre Le GOFF, Les illusions du Management. Pour le retour du bon sens, Paris, La Découverte/Poche, Essais, **2000**.

- Hernandez E. M. (**1997**) Le management des entreprises africaines, Paris, Editions harmattan.

- DE PREE M. (**1990**), Diriger est un art, Paris, Editions Rivages.

- Minzberg H. (**1984**), Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre, Paris, Les Editions d'Organisation.

- Rensis Likert, Le gouvernement participatif de l'entreprise, **1961**.

- Henry TedongmoTeko et Yves Bapes Ba Bapes, « Influence sociale et leadership dans la direction des personnes.

c) Documents

-Philippe LOVY, Conseil d'Entreprise, Entretien Périodique Individuel (EPI), Lausanne, Décembre **1992**.

ANNEXES

Annexe 1 : DECRET N° 81-1047 DU 29 OCTOBRE 1981

Fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services extérieurs de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale

(JO n° 5048 – p. 76)

Le Président de la République,

Vu la [Constitution](#) notamment en ses articles 37 et 65 ;

Vu le Code de la Famille, notamment en son article 293 ;

Vu la loi n° 65-61 du 21 juillet 1965 portant [Code de Procédure pénale](#), notamment en ses articles 565 à 607 ;

Vu le décret n° 66-416 du 10 juillet 1936 portant réorganisation du Ministère de la Justice, modifié par décret n° 77-659 du 25 juillet 1977 ;

Vu l'arrêté n° 5863-A.P.H.I. du Gouverneur du Sénégal en date du 11 septembre 1953 créant à Nianing dans les locaux du Centre de Repos un Centre de Rééducation pour enfantsdélinquants ;

La Cour suprême entendue en sa séance du 19 juin 1981 ;

Sur le rapport du Ministre d'Etat, chargé de la Justice, Garde des Sceaux,

Décrète

Chapitre premier. Dispositions générales

Article premier.

Les services extérieurs de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale comprennent :

- les institutions d'internat ;
- les services de l'Action éducative et de la Protection sociale en milieu ouvert (A.E.M.O.) ;
- les centres de sauvegarde ; – les centres polyvalents ;
- les inspections régionales.

Article 2.

Les services extérieurs ont pour rôle la protection, la rééducation et la formation des jeunes âgés de moins de 21 ans délinquants ou en danger moral qui leur sont confiés par décision judiciaire.

A cet effet, ils mènent une action de prévention et de réadaptation sociale et familiale envers les jeunes, les familles et l'environnement social en exerçant une protection sociale sous contrôle judiciaire et mettent en œuvre tous les moyens susceptibles de réparer les carences éducatives décelées chez les mineurs qui leur sont confiés.

Chapitre 2. Les institutions d'internat

Article 3.

Les institutions d'internat sont :

1. les Centres de Protection sociale (C.P.S.) ;
2. les Centres d'Adaptation sociale (C.A.S.).

Section I. Les Centres de Protection sociale Article 4.

Les Centres de Protection sociale (C.P.S.) ont pour vocation, par l'application de méthodes et procédés psycho-éducatifs diversifiés, d'assurer à l'égard des jeunes l'accueil, l'observation et l'orientation éducative.

Pour accomplir ces fonctions, ils comprennent des classes d'enseignement général et des ateliers d'ergothérapie.

Article 5.

L'accueil a pour but de prendre immédiatement en charge un mineur devant être soustrait dans les meilleurs délais à un milieu défavorable pour sa santé, sa sécurité, sa moralité ou son éducation.

L'observation vise à connaître le jeune à travers ses conduites et à déceler ses déficiences et aptitudes.

L'orientation éducative consiste à déterminer, en fonction des aptitudes et motivations du jeune et en relation avec les possibilités de placement, la mesure la plus apte à favoriser sa réinsertion sociale.

Le séjour dans un Centre de Protection sociale ne peut, en aucune façon, excéder six mois. Avant ce terme, un rapport est soumis obligatoirement à l'autorité judiciaire compétente. Ce document doit contenir les résultats des tests et examens subis ainsi que les conclusions synthétiques reconstituant, notamment, la personnalité du sujet.

Section II. Les Centres d'Adaptation sociale Article 6.

Les centres d'Adaptation sociale (C.A.S.) n'accueillent que des mineurs placés par décision judiciaire après une prise en charge effectuée soit par un Centre de Protection sociale (C.P.S.), soit par un service de l'Action éducative et de la Protection sociale en milieu ouvert (A.E.M.O.). Les Centres d'Adaptation sociale (C.A.S.) ont pour vocation d'assurer la rééducation des mineurs par la mise en œuvre de techniques psycho-éducatives appropriées. Pour atteindre ces objectifs, ils regroupent :

1. une section d'enseignement général, d'alphabétisation fonctionnelle et de perfectionnement des connaissances ;
2. une ou plusieurs sections techniques ;
3. une coopérative de production.

Article 7.

Les cours d'enseignement général qui s'inspirent de ceux en vigueur dans les écoles publiques visent au renforcement des acquis et préparent les mineurs qui en présentent les aptitudes, aux concours et examens officiels.

L'alphabétisation fonctionnelle a pour objet l'apprentissage de notions pratiques et utiles de manière à préparer le mineur à son futur métier.

Les sections techniques dispensent une formation dont le but est de faire acquérir progressivement au mineur un métier conforme à ses aptitudes et, autant que possible, à son choix.

Les emplois du temps et les programmes sont établis de telle manière qu'ils donnent au mineur la possibilité de suivre simultanément plusieurs cycles d'initiation pendant six mois avant d'être affecté dans une section.

Article 8.

Le séjour en Centre d'Adaptation sociale est au maximum de deux ans.

A l'issue du séjour, le mineur pourra être placé :

1. soit dans sa famille naturelle, soit dans une famille de substitution, dans ce cas, la décision de placement sera éventuellement assortie du régime de la liberté surveillée ou de la rééducation en milieu ouvert ;
2. soit dans un établissement ou une institution de formation ou de soins de l'Etat, d'une administration publique ou d'une œuvre privée habilitée et agréée.

Au terme de la période de séjour au Centre d'Adaptation sociale, un rapport de synthèse est soumis obligatoirement à l'autorité judiciaire compétente.

Chapitre 3. Les services de l'action éducative et de la protection sociale en milieu ouvert (A.E.M.O.)

Article 9.

Il est installé auprès de chaque tribunal de première instance et des justices de paix qui lui sont rattachées, un Service de l'Action éducative et de la Protection sociale en Milieu ouvert (A.E.M.O.). Ce service est constitué d'équipes polyvalentes comprenant des éducateurs spécialisés, des assistants sociaux ainsi que tout autre spécialiste.

Il regroupe au moins trois bureaux :

1. le Bureau de la Protection sociale ;
2. le Bureau de l'Action éducative ;
3. le Bureau de la Liberté surveillée.

Sur le plan territorial, il peut être subdivisé en « sections » et les sections en « secteurs ».

Article 10.

Les services de l'Action éducative et de la Protection sociale en Milieu ouvert assurent à l'égard des jeunes âgés de moins de vingt-cinq ans :

1. l'observation et la rééducation en milieu ouvert ;
2. la postcure d'internat ;
3. la prévention, notamment par l'action exercée sur les milieux de vie du jeune qui leur est confié par décision de justice ;
4. les enquêtes sociales tant en matière familiale que dans le cadre de la protection des mineurs.

Outre ces fonctions, les services de l'Action éducative et de la Protection sociale en Milieu ouvert assurent la liaison entre les institutions d'internat, l'environnement social et les familles.

Ils participent obligatoirement à la préparation de la sortie définitive du jeune de l'établissement et à sa réinsertion sociale.

A chaque phase de la mesure d'assistance éducative ou de liberté surveillée, le Service de l'Action éducative et de la Protection sociale en Milieu ouvert dresse un rapport à l'intention du magistrat compétent.

Article 11.

Les services de l'Action éducative et de la Protection sociale en Milieu ouvert sont placés sous l'autorité d'un coordonnateur.

Le coordonnateur distribue les tâches entre les différents secteurs du service et veille à leur exécution correcte. Il assure les relations entre le service et les juridictions.

Chapitre 4. Les Centres de Sauvegarde

Article 12.

Les Centres de Sauvegarde (C.S.) accueillent, sur décision judiciaire, des mineurs délinquants ou en danger au sens des articles [293 du Code de la Famille](#) et [593 du Code de Procédure pénale](#).

Ils ont pour vocation :

1. l'éducation des mineurs placés en exerçant sur eux une action psychopédagogique stabilisante et en leur dispensant notamment une initiation professionnelle et un enseignement général ;
2. la prévention de la délinquance juvénile par la proposition d'activités socio-éducatives appropriées aux jeunes des quartiers environnants, réfractaires aux formes ordinaires d'encadrement.

Les Centres de Sauvegarde peuvent recevoir le même équipement que les Centres d'Adaptation sociale (C.A.S.) : l'enseignement ainsi que l'initiation professionnelle visent les mêmes objectifs.

Article 13.

En outre, il est créé en annexe de chaque centre de sauvegarde un foyer ayant pour vocation de soutenir, de diversifier et de poursuivre l'action socio-éducative.

Chapitre 5. Les Centres polyvalents

Article 14.

Les Centres polyvalents ont pour fonction l'accueil, l'observation, la stabilisation, la rééducation et la réinsertion sociale des mineurs placés sur décision judiciaire par l'application de méthodes et techniques psycho-éducatives appropriées.

Ils regroupent, dans des pavillons distincts :

1. une Section d'Accueil ;
2. une Section d'Observation et d'Orientation ;
3. une Section de Rééducation ;
4. une Section d'Action éducative en Milieu ouvert.

Ils comprennent :

1. des classes d'enseignement général et de perfectionnement des connaissances ;
2. des sections techniques ;
3. des ateliers d'ergothérapie ;
4. une coopérative de production.

En outre, l'éducation physique et sportive, la vie de groupe, les activités de loisirs sont largement utilisées pour les observations et les actions psycho-éducatives, en collaboration avec tous autres services compétents.

Article 15.

Les programmes d'enseignement général s'inspirent de ceux en cours dans les écoles publiques.

Les cours d'enseignement général ont pour objectif le renforcement des acquis et la préparation des jeunes qui en présentent les aptitudes aux examens officiels.

Il pourra être organisé des cours d'alphabétisation fonctionnelle visant à l'acquisition de notion pratique de manière à préparer le jeune à son futur métier.

Les sections de formation professionnelle dispensent un enseignement dont le but est de faire acquérir progressivement au jeune un métier conforme à ses aptitudes et, autant que possible, à son choix.

Les emplois du temps et les programmes sont établis de manière à donner au mineur la possibilité de suivre simultanément plusieurs cycles d'initiation pendant six mois avant d'être affecté dans une section.

Le séjour dans un Centre polyvalent ne peut, en aucune façon excéder trois années.

Au terme du séjour, un rapport est soumis obligatoirement à l'autorité judiciaire compétente. Ce document contient, impérativement, les éléments d'appréciation permettant au magistrat de prendre la mesure la plus conforme aux intérêts du mineur.

Chapitre 6. Les Inspections régionales

Article 16.

Les établissements et autres unités éducatives implantées dans une même région constituent l'inspection régionale de l'Education surveillée et de la Protection sociale (I.R.E.S.P.S.).

Si l'importance et la nature des établissements et autres unités éducatives l'exigent, des inspections départementales de l'Education surveillée et de la Protection sociale (I.D.E.S.P.S.) pourront être créées.

Article 17.

Chaque Inspection régionale de l'Education surveillée et de la Protection sociale (I.R.E.S.P.S.) est placée sous l'autorité et le contrôle d'un inspecteur de l'Education surveillée et de la Protection sociale, magistrat ou fonctionnaire de la hiérarchie « A ».

Article 18.

L'inspecteur régional :

- représente la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale auprès des autorités administratives et judiciaires ;
- coordonne et anime l'action pédagogique des différents services et contrôle l'activité des personnes ou œuvres recevant des mineurs sur décision judiciaire ;
- concours à la formation continue du personnel placé sous son autorité.

Outre ses responsabilités pédagogiques, il est chargé du contrôle des établissements et autres unités administratives constituant l'inspection régionale de l'Education surveillée et de la Protection sociale. Il assure notamment :

1. la diffusion de l'information et des instructions de l'administration centrale ;
2. les contrôles administratifs et financiers prévus par les lois et règlements ;
3. la tenue et la conservation des doubles des dossiers du personnel placé sous son autorité ;

4. des missions ponctuelles sur la demande du Directeur de l'Education surveillée et de la protection sociale.

A la fin de chaque semestre et indépendamment des rapports mensuels, il adresse au Directeur de l'Education surveillée et de la Protection sociale, un rapport général sur le fonctionnement des différents services dépendant de l'Inspection régionale tant au point de vue administratif, financier, qu'éducatif.

Chapitre 7. Dispositions communes

Section 1. Les coopératives.

Article 19.

Il peut être créé au sein des institutions une société coopérative de type scolaire ayant pour objet de concourir à la réinsertion sociale du mineur perturbé en mobilisant ses ressources au service du groupe. Cette coopérative aide à :

1. former et développer chez les jeunes l'esprit d'initiative, d'entraide, de solidarité et de coopération ;
2. favoriser l'esprit d'épargne par l'institution d'un compte d'épargne ouvert au nom de chaque sociétaire ;
3. entretenir et améliorer le matériel de l'établissement ;
4. créer et acquérir tous les moyens susceptibles de favoriser la vie des jeunes dans le cadre de l'établissement ;
5. commercialiser les produits de l'activité coopérative ;
6. organiser les visites éducatives, les déplacements sportifs, etc.

Tous les jeunes placés dans l'établissement sont membres de cette coopérative.

Article 20.

Les ressources de la coopérative comprennent :

1. les recettes provenant de la vente des objets produits par la coopérative ;
2. la rétribution des services rendus par les sociétaires ;
3. les bénéfices réalisés sur les manifestations lucratives autorisées par le Directeur de l'Education surveillée et de la Protection sociale ;
4. les cotisations, dons et legs.

Section II. - Administration.

Article 21.

Le personnel des services extérieurs comprend :

- les directeurs ou coordonnateurs ;
- le personnel éducatif ;
- le personnel administratif et d'intendance.

Article 22.

Les directeurs d'établissement et les coordonnateurs des services de l'Action éducative et de la Protection sociale en Milieu ouvert sont nommés par arrêté du Ministre chargé de la Justice selon des critères de compétence, de grade et d'ancienneté conformément à leurs statuts. Ces chefs de services coordonnent et animent l'action pédagogique. Ils sont chargés notamment :

1. de la diffusion de l'information et des instructions de l'administration centrale ainsi que de l'inspection régionale de l'Education surveillée et de la Protection sociale ;
2. des contrôles administratifs et pédagogiques des agents placés sous leur autorité ;
3. de la tenue des dossiers individuels des jeunes placés ou confiés par décision judiciaire ;

Par ailleurs, pour chaque agent mis à leur disposition, ils ouvrent un dossier où sont classées les copies des actes intéressant ledit agent.

Article 23.

Le personnel éducatif est utilisé pour les tâches de formation et d'encadrement des jeunes. Le personnel administratif ou d'intendance est chargé des tâches matérielles indispensables au bon fonctionnement de l'établissement ou du Service de l'Action éducative et de la Protection sociale en Milieu ouvert (A.E.M.O.). **Article 24.**

Sous l'autorité du directeur de l'établissement, l'intendant est, conformément à la réglementation en vigueur en matière de comptabilité publique, chargé des tâches de gestion. Il assure notamment : les entrées et les sorties des matières.

Il est chargé de l'entretien et de la conservation des biens meubles et immeubles de l'établissement.

En accord avec le directeur de l'établissement, l'intendant fixe les menus journaliers conformément aux besoins physiologiques des mineurs, procède à l'affichage quotidien des menus et en vérifie scrupuleusement l'exécution tant du point de vue de la qualité que de la quantité.

Il veille au respect des horaires des repas.

Section 3. - Contrôles et surveillance

Article 25.

Les contrôles hiérarchiques ordinaires ainsi que ceux prévus à l'article 17, paragraphe 2, porteront plus particulièrement sur les registres suivants qui seront obligatoirement tenus :

1. registre d'inscription ;
2. répertoire alphabétique ;
3. registre-journal ;
4. registre des objets personnels déposés ;
5. livre des pécules.

La forme et le contenu de ces différents registres feront l'objet d'un arrêté du Ministre chargé de la Justice. Ces registres seront cotés et paraphés par le Directeur de l'éducation surveillée et de la Protection sociale. Ils seront obligatoirement présentés et visés à chaque réquisition des agents du contrôle ainsi que par les membres de la commission de surveillance.

Article 26

Il est créé dans chaque région une Commission de Surveillance comprenant :

1. le gouverneur ou son représentant, président ;
2. le président du tribunal pour enfants ;
3. le procureur de la République ;
4. le médecin-chef régional ou son représentant ;
5. l'inspecteur régional du travail et de l'emploi ou son représentant ;

6. le président de la chambre de commerce, d'industrie et de la chambre des métiers ou leurs représentants ;

7. l'inspecteur régional de l'éducation et de la protection sociale qui assure le secrétariat de la commission ;

8. l'inspecteur régional de la promotion humaine.

La commission surveille tout ce qui concerne la salubrité, l'alimentation, la santé et les conditions de travail.

Elle visite les établissements et services de l'Action éducative et de la protection sociale en milieu ouvert au moins une fois par semestre, sur convocation de son président et plus souvent si celle-ci le juge nécessaire.

Après chaque visite, il est dressé un procès-verbal des constatations de la commission où sont éventuellement formulées toutes les propositions estimées utiles.

Un exemplaire de ce procès-verbal est transmis au Ministère de la Justice.

Chapitre 8.- Disposition finales et transitoires.

Article 27.

Toute création, ouverture, suppression ou fermeture d'un service extérieur de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale, fera l'objet d'un arrêté conjoint du Ministre chargé de la Justice et du Ministre chargé des Finances.

Article 28.

En attendant la création du corps des inspecteurs de l'Education surveillée et de la Protection sociale, pourront être délégués dans les fonctions d'inspecteur de l'Education surveillée et de la Protection sociale :

1. les magistrats des cours et tribunaux exerçant des responsabilités dans le domaine de la protection judiciaire de l'enfance ;

2. les agents titulaires du diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé ou d'assistant social ayant atteint au moins le grade d'éducateur spécialisé ou d'assistant social de 2^e classe, 1^e échelon, et ayant au minimum dix années de pratique professionnelle dans les services centraux ou extérieurs de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale.

Article 29.

Sont abrogées, toutes dispositions contraires au présent décret et notamment celle de l'arrêté n° 5863 APMI 1 du 11 septembre 1953.

Article 30.

Le Ministre d'Etat, chargé de la Justice Garde des Sceaux, le Ministre de l'Intérieur et le Ministre de l'Economie et des Finances sont chargés, chacun en qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au *Journal* officiel.

Fait à Dakar le 29 octobre 1981.

Abdou DIOUF

Par le Président de la République

Le Premier Ministre, **Habib THIAM**

Le Ministre d'Etat chargé de la justice Garde des Sceaux. **Alioune Badara MBENGUE**

Le Ministre de l'Intérieur,

Médoune FALL

Le Ministre de l'Economie et des Finances,

Ousmane SECK



REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

Ministère de la Justice

Direction de l'Éducation Surveillée et de la Protection Sociale

N°
14 - 00465 MJ/DESPS

Le Directeur

Dakar, le **31 DEC 2014**

NOTE DE SERVICE
PORTANT NOMINATION, MUTATION D'AGENTS

Pour nécessité de service :

- Madame Selbé DIOUF, Educatrice spécialisée, matricule de solde 387 400/B, précédemment en service au Centre de Sauvegarde de Thies, est nommée Directrice du Centre de Sauvegarde de Cambérène.
- Monsieur Oumar NDIAYE, Educateur spécialisé, matricule de solde 517 068/I, précédemment Responsable de la Coordination AEMO de Louga, est nommé Directeur du Centre Polyvalent de Diourbel.
- Monsieur Makhtar BA GUEYE, Educateur spécialisé, matricule de solde 618 414/F, précédemment Chef de la Section AEMO de Mbour, est nommé Directeur du Centre de Premier Accueil de Saint-Louis.
- Madame Coumba NDIAYE, Educatrice spécialisée, matricule de solde 611 922/C, précédemment en service à la Section AEMO de Tivaouane, est nommée Chef de la Section AEMO de Mbour.
- Monsieur Mamadou Moustapha MBAYE, Educateur spécialisé, matricule de solde 611 917/I, précédemment en service à la Coordination AEMO de Louga, est nommé Responsable de ladite Coordination.
- Monsieur Badara DIEYE, Educateur spécialisé, matricule de solde 602 655/B, précédemment Directeur du Centre Polyvalent de Diourbel, est muté à la Section AEMO de Tivaouane.
- Madame Aminata SY, Educatrice spécialisée, matricule de solde 618 440/M, précédemment en service au Centre de Sauvegarde de Cambérène, est mutée au Centre de Sauvegarde de Pikine.
- Madame Ndèye Maïmouna NDIAYE, Educatrice spécialisée, matricule de solde 671 198/Z, nouvelle recrue, est affectée à la Coordination AEMO de Louga.

La présente note de service sera enregistrée partout où besoin sera.



Ampliations :

- MJ/DAGE
- DESPS/DMRHF
- Services Centraux
- Services Extérieurs
- Intéressés
- Chrono
- Archives



REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

Ministère de la Justice

Direction de l'Éducation Surveillée et de la Protection Sociale

N° 14 - 00194 MJ/DESPS/DMRHF

Le Directeur

Dakar, le 24 JUIN 2014

NOTE DE SERVICE
PORTANT NOMINATION ET MUTATION D'AGENTS

Pour nécessité de service et à compter de la date de signature de la présente note :

- Monsieur El Hadji Mamadou DIAW, éducateur spécialisé, matricule de solde 387 402/D, précédemment Directeur du Centre de Sauvegarde de Cambéréne, est nommé Chef de la Division de l'Action Educative et de la Protection Sociale.
- Monsieur Emile DIEME, éducateur spécialisé, matricule de solde 513 715/D, précédemment Directeur du Centre de Sauvegarde de Kandé, est nommé Directeur du Centre de Sauvegarde de Cambéréne.
- Madame Fatou NDIAYE, éducatrice spécialisée, matricule de solde 511 378/A, précédemment Chef du Secteur AEMO de Grand-Dakar, est nommée Directrice du Centre de Premier Accueil de Dakar.
- Monsieur Djiby DIAGNE, éducateur spécialisé, matricule de solde 515 928/F, précédemment Chef de la Section AEMO de Mbour, est nommé Directeur du Centre de Premier Accueil de Saint-Louis.
- Monsieur Abdou BADJI, éducateur spécialisé, matricule de solde 611 937/G, précédemment en service à la Direction centrale, est nommé Directeur du Centre de Premier Accueil de Ziguinchor.
- Monsieur Massamba NGOM, éducateur spécialisé, matricule de solde 515 961/E, précédemment Chef de la Section AEMO de Bignona, est nommé Directeur du Centre de Sauvegarde de Kandé.
- Madame Véronique SAMBOU, éducatrice spécialisée, matricule de solde 611 940/A, précédemment en service au Centre de Sauvegarde de Kandé, est nommée Responsable de la Coordination AEMO Ziguinchor.
- Monsieur Mouhamadou Lamine GUEYE, éducateur spécialisé, matricule de solde 611 929/J, précédemment en service à la Section AEMO de Guédiawaye, est nommé Responsable de la Coordination AEMO de Kolda.
- Madame Oumou Khaïry DABO, éducatrice spécialisée, matricule de solde 618 421/J, précédemment en service au Centre Polyvalent de Thiaroye, est nommée Responsable de la Coordination AEMO de Fatick.
- Monsieur Makhtar BA GUEYE, éducateur spécialisé, matricule de solde 618 414/F, précédemment en service à la Direction centrale, est nommé Chef de la Section AEMO de Mbour.
- Monsieur Adama DIOP, éducateur spécialisé, matricule de solde 618 431/K, précédemment en service à la Coordination AEMO de Fatick, est nommé Chef de la Section AEMO de Bignona.

.../...

.../...

- Madame Ramatoulaye SEYE, éducatrice spécialisée, matricule de solde 611 926/G, précédemment en service à la Direction centrale, est nommée Chef du Secteur AEMO de Dakar-ville.
- Madame Ndèye Astou FALL, éducatrice spécialisée, matricule de solde 611 931/A, précédemment en service au Secteur AEMO de Grand-Dakar, est nommée Chef dudit service.
- Madame Dado MBODJ, éducatrice spécialisée, matricule de solde 506 915/B, précédemment Chef du Secteur AEMO de Dakar-ville, est mutée à la Coordination AEMO de Dakar.
- Madame Agnes SECK, éducatrice spécialisée, matricule de solde, 611 936/F, précédemment en service au Secteur AEMO de Dakar-ville, est mutée au Centre de Premier Accueil de Dakar.
- Monsieur Moustapha SARR, éducateur spécialisé, matricule de solde 632 084/I, précédemment en service à la Section AEMO de Bignona, est muté au Centre de Premier Accueil de Saint-Louis.
- Monsieur Sadio CISSE, éducateur spécialisé, matricule de solde 632 086/G, précédemment en service au Centre Polyvalent de Diourbel, est muté à la Section AEMO de Pikine.
- Monsieur Aladji MBODJI, éducateur spécialisé, matricule de solde 618 415/E, précédemment en service à la Coordination AEMO de Saint-Louis, est muté à la Direction centrale.
- Monsieur El Hadji Amadou NDOYE, éducateur spécialisé, matricule de solde 634 009/B, précédemment en service à la Coordination AEMO de Sédhiou, est muté au Centre de Premier Accueil de Saint-Louis.
- Monsieur Cheikhou DIOP, éducateur spécialisé, matricule de solde 618 426/E, précédemment en service au Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane, est muté à la Direction centrale.
- Madame Aïssata SOW, éducatrice spécialisée, matricule de solde, 634 008/A, précédemment en service à la Coordination AEMO de Saint-Louis, est mutée au Centre Polyvalent de Thiaroye.
- Madame Charlotte Ngoné NDIAYE, éducatrice spécialisée, matricule de solde 618 439/C, précédemment en service au Centre Polyvalent de Thiaroye, est mutée au Centre de Premier Accueil de Dakar.
- Madame Natou SECK, éducatrice spécialisée, matricule de solde 612 756/A, précédemment en service à la Section AEMO de Rufisque, est mutée au Centre Polyvalent de Thiaroye.
- Madame Amy NDAO, éducatrice spécialisée, matricule de solde, 618 437/E, précédemment en service à la Section AEMO de Pikine, est mutée à la Coordination AEMO de Matam.
- Monsieur Cheikh WADE, éducateur spécialisé, matricule de solde 618 436/F, précédemment en service à la Coordination AEMO de Matam, est muté à la Section AEMO de Bignona.

La présente note de service sera enregistrée partout où besoin sera.

Ampliations :

- MJ/DAGE
- DESPS/DMRHF
- Services Centraux
- Services Extérieurs
- Intéressés
- Chrono
- Archives



COUR DES COMPTES

**CHAPITRE VI
LA DIRECTION DE L'ÉDUCATION SURVEILLÉE ET DE LA
PROTECTION SOCIALE (D.E.S.P.S.)**

Pacée sous la tutelle du ministère de la justice, la Direction de l'Éducation surveillée que dirige Madame Nancy NGOM, magistrat, durant la période 2001-2004 sous revue, « a pour compétence, la protection et la rééducation des jeunes, âgés de moins de vingt cinq ans, délinquants ou en danger moral. A cet effet, elle mène une action de prévention et de réadaptation sociale et familiale envers les jeunes, les familles et l'environnement social ».

La direction est composée de cinq divisions et de vingt services extérieurs constitués de centres de sauvegarde, de centres d'adaptation sociale et de services d'Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO).

Les divisions sont :

- la Division des Inspections,
- la Division administrative et financière et du matériel,
- la Division de l'Action éducative, de la Protection sociale et de la Communication,
- la Division du Management des Ressources humaines et de la Formation,
- la Division de la Recherche, des Statistiques et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (N.T.I.C).

I. L'organisation administrative

La Cour a constaté une absence de suivi des activités et une prolifération des intervenants.

1.1. L'absence de suivi des activités

La direction ne dispose pas de lettre de mission précisant les objectifs qui lui sont assignés. Par conséquent, il est difficile de mesurer l'efficacité du service. Il s'y ajoute l'absence d'exploitation à bon escient des données produites par la division « Recherche, Statistique et Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.»

Il a été également relevé des insuffisances dans le suivi des services extérieurs ainsi exposés à des risques de mauvaise gestion au regard de l'autonomie qui leur est accordée.

Le seul envoi trimestriel de bulletins de liaison aux services centraux par les directeurs des différents services extérieurs est loin d'être suffisant pour un suivi efficace. Il est nécessaire de remédier à cette situation par un encadrement consistant à leur fixer des objectifs annuels voire stratégiques et de procéder périodiquement à l'évaluation systématique de leur réalisation.

1.2. La multiplicité des intervenants

La Cour a relevé que beaucoup d'associations intervenaient dans le domaine de la DESPS sur autorisation du ministère de l'Intérieur créant parfois une dispersion des ressources et une absence de coordination des actions entreprises. De plus, l'Etat a également mis en place le centre dénommé Ginddi, rattaché au ministère de la Femme, de la Famille et du Développement social, auquel il a assigné les mêmes missions que la direction de l'Education surveillée.

Par rapport à la multiplicité des intervenants, la Cour estime que l'agrément de la direction doit être requis pour toute action entrant dans ses prérogatives. La direction serait ainsi associée dans l'appréciation du niveau de compétence des ressources humaines affectées à de telles associations, mais aussi dans la définition de leurs champs d'intervention et la coordination de leurs activités. Ce qui aura l'avantage de créer une complémentarité entre la direction et les autres intervenants.

II. La gestion du patrimoine

2.1. La vétusté des locaux

La Cour a constaté que les locaux des services centraux et extérieurs sont dans un état de délabrement avancé. Cette situation engendre un risque sérieux pour les mineurs qui y sont accueillis.

La vétusté des bâtiments s'explique par l'absence de réhabilitation des locaux qui datent de la période coloniale. Le Centre d'adaptation sociale de Sébikotane, par exemple, a hérité en 1968 d'une partie du patrimoine de l'ancienne école normale William Ponty délocalisée à cause du caractère mouvant du sol. Ce centre est ainsi localisé dans des bâtiments aux murs fissurés, au milieu des ruines de ladite école. On mesure le danger perpétuel pour les mineurs en régime d'internat et pour le personnel en activité dans ce centre. Le Centre d'adaptation sociale de Nianing est un autre exemple. Il est confronté à l'érosion marine qui menace les bâtiments abritant le dortoir et le bloc administratif.

COUR DES COMPTES

Les locaux abritant les services centraux souffrent également de mauvais système d'étanchéité, d'exiguïté et d'un état de délabrement très avancé. Ainsi, en période d'hivernage, l'infiltration des eaux pluviales présente un risque pour la conservation des archives administratives.

2.2. Un domaine foncier non sécurisé

La DESPS dispose de terrains à usage d'habitation et de plusieurs centaines d'hectares de surface cultivable. La Cour a cependant relevé que la DESPS ne dispose pas de titres d'occupation des centres respectifs à l'exception des centres de Fatick, Tambacounda (Kédougou), Saint-Louis et Kaolack.

Il faut également noter l'absence de délimitation et de clôture des terrains occupés par les services extérieurs. C'est le cas du Centre de sauvegarde de Pikine et le Centre polyvalent de Dakar, sis à Liberté 6. Cette situation favorise l'utilisation d'une partie de leur domaine par des tierces personnes, au vu de la crise de l'accès au logement qui sévit dans la région de Dakar, notamment.

La Cour estime que la DESPS devrait se rapprocher des services du cadastre afin d'évaluer la situation exacte de son domaine et de diligenter l'obtention, dans les plus brefs délais, des différents titres d'occupation pour le sécuriser.

III. La gestion budgétaire

La Cour a relevé une insuffisance des ressources budgétaires et des recettes extrabudgétaires non encadrées.

3.1. L'insuffisance des ressources budgétaires

En dépit d'une évolution constante depuis 2001, le budget de fonctionnement des services centraux de la DESPS demeure insuffisant au regard des charges multiples. Ce constat est aussi valable pour les services extérieurs qui, malgré un accroissement des montants alloués, éprouvent beaucoup de difficultés pour couvrir leurs dépenses de fonctionnement.

De plus, les crédits destinés à la restauration ne tiennent pas compte du nombre de

mineurs à prendre en charge. Au Centre d'Adaptation sociale de Sébikotane, le budget annuel alloué aux denrées alimentaires s'élève à 2.500.000 francs. En rapprochant ce montant au nombre moyen de mineurs admis en internat qui, selon le Directeur dudit Centre, est de 25, la prise en charge journalière d'un enfant s'élèverait à 274 francs. Les ressources budgétaires nécessaires à l'alimentation des mineurs placés à l'internat sont ainsi largement insuffisantes et mettent les autorités dans l'obligation de recourir aux recettes extra budgétaires.

3.2. Des recettes extrabudgétaires non encadrées

Au chapitre des recettes extrabudgétaires, la Cour a relevé, entre autres, les activités champêtres effectuées au Centre d'adaptation de Sébikotane. En vertu d'un protocole d'accord, ce centre à vocation agricole met à la disposition de ses partenaires des surfaces de terre cultivables à charge pour ces derniers de lui verser une partie des recettes tirées de la vente des produits récoltés.

Toutefois, ces recettes ne sont pas contrôlées. C'est pourquoi, une révision du protocole d'accord pour intégrer des dispositions sur la supervision et le contrôle des opérations de négociation et de vente des produits de la récolte s'impose.

D'autre part, concernant les recettes tirées de l'enseignement scolaire provenant de la participation des parents d'élèves comprise entre 28 000 et 30 000 francs par élève, aucun arrêté n'a été adopté par le ministère de la Justice afin d'en fixer les modalités de gestion ; or, il a été noté des cas d'exonération totale ou partielle à l'initiative du directeur du centre.

La Cour a relevé l'existence d'un comité de programmation qui examine, en début d'année scolaire, les prévisions de recettes et de dépenses. Mais il ne s'ensuit aucun contrôle portant sur l'exécution.

IV. La gestion comptable et financière

La Cour a constaté un cumul de fonctions incompatibles et l'absence de formation des comptables nommés.

4.1. Le cumul de fonctions incompatibles

Les comptables des matières des services extérieurs, notamment ceux des centres de Cambérène et de Sébikotane, sont, pour l'essentiel, des éducateurs spécialisés. Ils exercent en même temps les fonctions d'intendants. Ils cumulent ainsi les fonctions de comptable des deniers et de comptable des matières en violation des dispositions de l'article 10.c de l'Instruction n° 04/MEF/ du 08 mars 1988 relative à la comptabilité des matières : « il y a incompatibilité entre la fonction de comptable de deniers et celle de comptable des matières » .

4.2. L'absence de formation des comptables nommés

Les comptables de la DESPS n'ont pas reçu de formation préalable pour l'exercice de cette fonction malgré sa rigueur en matière de responsabilité. A cet égard, la tenue de livres journaux non renseignés pour les exercices 2001 et 2002 constitue un manquement grave. De plus, des écarts ont été relevés dans la gestion du carburant et les sorties de stock de denrées alimentaires destinées au service de cuisine ne font pas l'objet d'un émargement de la part des responsables de ce service. Il est ainsi pratiquement impossible de s'assurer de la réalité des stocks tenus par le comptable des matières.

La redistribution des achats effectués par les services centraux au profit des services extérieurs n'est pas formalisée et n'est appuyée par aucun document justificatif. Au surplus, certains dépouillements présentent des irrégularités liées à l'absence d'immatriculation des prestataires par l'administration fiscale et à la présentation par le même fournisseur d'offres concurrentes.

V. La gestion des ressources humaines

La Cour a constaté des insuffisances dans la gestion du personnel et dans l'organigramme de la structure

5.1. Une absence de maîtrise du personnel

La gestion des ressources humaines de la DESPS est du ressort de la Direction des services judiciaires. Celle-ci s'en acquitte difficilement par défaut de maîtrise des données relatives au personnel de la DESPS.

5.2. L'insuffisance du personnel « assistant social » et « éducateur spécialisé »

Il a été relevé une insuffisance en nombre du personnel « Educateur spécialisé » et « Assistant social » par rapport au nombre de mineurs pris en charge. Les taux d'encadrement des mineurs atteignent ainsi, dans certains cas, plus de 200 mineurs pour 1 éducateur spécialisé. Les services extérieurs de la DESPS ont ainsi eu recours à des prestataires de services dans le cadre de l'enseignement scolaire et la formation professionnelle. Toutefois, aucun document contractuel n'est établi pour fixer les obligations de chaque partie et la durée des prestations.

5.3. Un organigramme incomplet

Enfin, la Direction a élaboré une lettre de mission spécifiant les attributions de chaque agent. Toutefois, celles incombant au directeur adjoint ont été omises. En raison de la vacance du poste de second directeur adjoint et des carences dans la définition du rôle du premier directeur adjoint, les fonctions de secrétaire général pourraient être assignées au premier directeur adjoint.

D'ailleurs, l'opportunité d'affecter deux magistrats aux postes de directeurs adjoints au sein de la DESPS au regard de la consistance des tâches qui leur sont dévolues n'est pas évidente.

De plus, il est à déplorer l'absence de formation préalable du personnel exerçant des fonctions administratives.

VI. La gestion des structures extérieures

La Cour a relevé divers dysfonctionnements.

6.1. Des problèmes d'archivage des documents

Les services extérieurs comme les services centraux de la DESPS présentent de réelles carences en matière d'archivage. Il a été très difficile, lors du contrôle, de rassembler ou de retrouver des documents nécessaires. Par exemple un certain nombre de documents n'a pu être mis à disposition tout simplement parce que le Directeur du Centre ou le gestionnaire prétendent que ces documents sont conservés par leurs prédécesseurs. Ce manquement constitue une violation des dispositions de l'article 69 de la loi organique n° 99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes qui prescrivent que tous les documents comptables et extra comptables relatifs aux entités susceptibles d'être contrôlées par la Cour soient conservés pendant une durée de cinq années au moins.

6.2. L'insuffisance des allocations versées aux tuteurs des mineurs

Le somme versée aux tuteurs des mineurs est très modique, 300 francs par jour et par enfant conformément à l'article 1er du décret n° 75-945 du 20 septembre 1975 modifiant le taux de l'allocation versée aux tuteurs des mineurs délinquants ou en danger moral qui dispose que «le taux d'allocation versé aux personnes et institutions charitables auxquelles auront été confiés des mineurs délinquants ou en danger moral, est porté à 300 francs par jour et par enfant à compter du 1er juillet 1975 ».

Il serait nécessaire de réviser les dispositions précitées. En effet, si la modicité de cette somme n'est pas corrigée, le risque existe de contrarier la disponibilité de certaines bonnes volontés ou d'altérer la qualité de la prise en charge des cibles concernées. La Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale se verrait ainsi privée de partenaires précieux dans l'éducation des mineurs.

La DESPS avait initié un projet de décret en 1991 visant à modifier le taux d'allocation et à le porter à 700 francs par enfant et par jour. A ce jour, aucune suite n'a été donnée à cette initiative. Elle devra relancer la procédure en tenant compte de la conjoncture économique actuelle.

Il faudrait noter que dès 1990, l'Inspection générale d'Etat a, dans son rapport n° 18/90 du 24-04-1990, dénoncé la faiblesse de ce montant, et demandé au ministère de la Justice sa révision à la hausse. Aucune suite n'a été donnée à cette recommandation.

6.3. Une prise en charge sanitaire insuffisante

Les soins de santé apportés aux mineurs confiés à la DESPS restent très insuffisants. Ainsi, les centres contrôlés, à une exception près, ne disposent pas d'une infirmerie fonctionnelle alors que certains d'entre eux sont des internats. C'est ainsi qu'au Centre polyvalent de Dakar, en cas de blessure ou de maladie survenue dans la nuit, le Directeur est obligé de faire appel à la Gendarmerie pour assurer les soins.

6.4. L'absence de preuve de la redistribution des achats effectués au profit des services extérieurs

La caisse d'avances des services centraux de la DESPS avec un plafond de 50.000.000 de francs est alimentée par le Trésor. Elle prend en charge les dépenses d'entretien et de réparation des services centraux, mais également un certain nombre d'achats ou prestations au bénéfice des services extérieurs. La Cour a relevé que la redistribution des achats

RAPPORT PUBLIC 2006

destinés aux services extérieurs ne fait pas l'objet d'une formalisation. Les services centraux de la DESPS ont initié un projet avicole d'une durée de trois ans pour un montant de plus de 37.000.000 de francs. Le projet avait pour objet la production pour le compte des services extérieurs de neuf mille cent cinquante (9.150) poussins : 3.150 en 2002, 3.000 en 2003 et 3.000 en 2004. Cependant, aucune preuve n'a pu être fournie à la Cour sur l'effectivité de la distribution des produits aux services extérieurs.

Le Directeur administratif, financier et du matériel, par ailleurs gestionnaire de la caisse d'avances affirme que la livraison des poussins et matériels avicoles s'est faite au fur et à mesure que les différents centres destinataires en faisaient la demande. Mais, il a été relevé que les fournisseurs de poussins et matériel avicole ont été réglés avant même de livrer la totalité des produits. Et malgré tout, les membres de la commission de réception, constituée du directeur de la DESPS, du directeur administratif, financier et du matériel, du comptable des matières des services centraux et d'un contrôleur des opérations financières (COF), ont certifié que tous les biens achetés ont été effectivement réceptionnés, alors que seule une partie l'avait été.

6.5. Des irrégularités dans la sélection des fournisseurs et le non respect des dispositions du Code des marchés

Une bonne partie des fournisseurs de la DESPS sont inconnus des services de la Direction générale des Impôts et Domaines. Les achats en question représentent 44% des sommes versées à ce titre, soit 71.354.601 francs sur un montant global de 160 428 295 francs durant la période sous revue.

Par ailleurs, il a été noté que des consultations restreintes sont effectuées entre des entreprises appartenant à la même personne ou ayant le même numéro de registre de commerce. Le cas suivant est assez illustratif : les trois soumissionnaires présentent la même adresse et représentent les mêmes personnes, deux de leurs numéros de Registre de commerce étant identiques.

Tableau n° 22 : Présentations des offres

| Identité du fournisseur | Adresse | Soumissions 2001 à 2003 | N° Registre de commerce | Offre retenue | Personnes ayant pouvoir de mouvementer les cptes bancaires correspondants (3) | Propriétaire |
|--|--|--|-------------------------|---|---|---|
| Afrique Service | 3, avenue Habib Bourguiba Immeuble SECK | équipement dortoirs structures du 07-02-2004 | 90-A-3861 | Non retenue | Alioune FALL | Joanna Julie Marie Victoire GOMIS |
| Etoile entreprise 2E | BP: 17378 | | 99. B.508 | Retenue pour un montant TTC de 12 230 700 F CFA | Alioune Fall et Joanna GOMIS, depuis le 09-08-04 :Joanna GOMIS signe seule | Alioune Fall et Joanna Julie Marie Victoire GOMIS |
| Liaison (Arts graphiques-papeterie-divers) | 3, avenue Habib Bourguiba BP: 17378 Dakar | | 90-A-3861 | Non retenue | Joanna GOMIS | Joanna Julie Marie Victoire GOMIS |

VII- Principales recommandations

La Cour recommande :

au Garde des Sceaux, Ministre d'Etat , Ministre de la Justice

- de fixer, dans une lettre de mission, des objectifs à atteindre par la DESPS ;
- de prendre un arrêté portant organisation et fonctionnement de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale ;
- de soumettre, au Président de la République, un décret visant à requérir l'avis de la DESPS lors de la création d'associations intervenant dans le domaine de l'enfance en difficulté, à faire assurer leur suivi par cette direction et à intégrer le Centre de Ginddi au sein de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale ;
- de voir, en collaboration avec son homologue chargé de la Fonction publique, les voies et moyens permettant de combler l'insuffisance du personnel éducateurs spécialisés et assistants sociaux, au sein de la DESPS ;
- de trouver les voies et moyens permettant de rénover les infrastructures de la DESPS, ou de prévoir la construction de nouveaux bâtiments sur des sites plus sécurisés ;
- de prendre les dispositions nécessaires en vue de l'augmentation des dotations budgétaires des structures de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale ;
- de relancer le projet de décret visant à augmenter le taux d'allocation versé aux tuteurs des mineurs ;
- de prendre les dispositions nécessaires :
 - en vue de faire autoriser la DESPS à générer et à utiliser ses propres ressources ;
 - pour fixer clairement les montants des participations scolaires des parents d'élèves et les modalités des exonérations à accorder aux cas sociaux ;
- de prendre les dispositions requises pour assurer une meilleure gestion du personnel de la DESPS ;
- de voir, en collaboration avec son homologue chargé de l'Education, les possibilités de recrutement de volontaires et de vacataires pour dispenser les cours d'enseignement scolaires aux mineurs de la DESPS.
- d'inviter la DESPS à:
 - élaborer un plan de formation tenant compte de tous ses besoins dans ce domaine ;
 - organiser des séminaires de formation à l'attention des éducateurs spécialisés dans le domaine de la comptabilité et de la gestion, en collaboration avec la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor et la Direction du Matériel et du Transit administratif ;

à la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale:

RAPPORT PUBLIC 2006

- de saisir le Garde des Sceaux, Ministre d'Etat, Ministre de la Justice, en vue de l'affectation d'un statisticien ;
- de mettre sur pied un bureau de suivi des services extérieurs, tel que prévu dans l'organigramme, tout en instaurant un système de contrôle de la gestion de ces structures ;
- d'assurer une bonne conservation des documents pour la durée prévue par la réglementation ;
- de prendre l'attache des services du cadastre afin d'évaluer la situation exacte de son patrimoine foncier et d'initier auprès des services des Domaines, les procédures d'obtention des titres d'occupation ;
- d'assurer une meilleure protection de son patrimoine en érigeant des murs de clôture dans les limites fixées dans ces titres ;
- de prendre les mesures nécessaires tendant à faire cesser, au niveau de tous les services concernés, le cumul des fonctions de comptable des matières et de comptable des deniers ;
- d'exercer son contrôle hiérarchique sur les structures centrales et extérieures notamment, pour s'assurer du respect de la réglementation en matière de gestion des deniers et des matières ;
- d'instituer systématiquement des états de redistribution dûment renseignés, pour tout achat ou prestation de services pris en charge au profit des services extérieurs ;
- de veiller au respect du Code des marchés publics et de ne contracter qu'avec des fournisseurs en règle avec l'Administration fiscale ;
- de formaliser la procédure d'inscription des élèves et de procéder à un meilleur suivi du recouvrement des droits de scolarité, afin de minimiser les risques de non paiement ;
- de veiller à avoir un représentant qui puisse assister aux opérations de récolte et de vente des produits cultivés par les « partenaires » du Centre de sauvegarde de Sébikotane pour un contrôle et un partage équitable des recettes générées ;
- d'indiquer les modalités d'intervention des prestataires de services dans le domaine de l'enseignement dans une convention fixant clairement la durée de leur collaboration ainsi que les droits et obligations qui incombent à chacune des parties.

Réponse de Madame Nancy NDIAYE NGOM, ancienne directrice de la Direction de l'Education surveillée et de la Protection sociale

Monsieur le Président,

J'accuse réception de votre correspondance citée en objet (insertion dans le rapport public 2006 de la Cour des Comptes).

J'avais déjà répondu tant oralement que par écrit aux différentes remarques, constatations et j'avais retenu toutes recommandations faites par la Cour et je m'étais appropriée de tout cela.

Recevez l'expression de ma parfaite considération.



15.09.2011*009922

*Le Ministre d'Etat,
Garde des Sceaux
Ministre de la Justice*

N° MJ/DESPS 2 -

Décret le

Analyse : Arrêté portant nomination et mutation d'agents de la Direction de l'Education Surveillée et de la protection Sociale (DESPS)

Le Ministre d'Etat, Gardé des Sceaux, Ministre de la Justice

- Vu la Constitution ;
- Vu la loi n° 61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires, modifiée ;
- Vu le décret n° 74-374 du 27 avril 1974 fixant le régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires de l'Etat, modifié ;
- Vu le décret n° 77-928 du 27 octobre 1977 portant statut particulier des fonctionnaires du Ministère de la Justice ;
- Vu le décret n° 81-1047 du 29 octobre 1981 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services extérieurs de la Direction de l'Education Surveillée et de la Protection Sociale ;
- Vu le décret n° 95-264 du 10 mars 1995 portant délégation de pouvoir du Président de la République en matière d'administration et de gestion du personnel ;
- Vu le décret n° 2007-964 du 07 septembre 2007 relatif aux attributions du Ministre d'Etat, Gardé des Sceaux, Ministre de la Justice ;
- Vu le décret n° 2009-451 du 30 avril 2009 portant nomination du Premier Ministre ;
- Vu le décret n° 2011-628 du 16 mai 2011 relatif à la composition du Gouvernement, modifié ;
- Vu le décret n° 2011-634 du 17 mai 2011 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères, modifié ;
- Vu les nécessités de service.

ARRETE

Article premier : les agents de la Direction de l'Education Surveillée et de la Protection Sociale dont les noms suivent reçoivent les nominations et mutations ci-après :

- Monsieur Bave Ndaraw DIOP, matricule de solde 366 716/I, est nommé N
Coordonnateur de l'AEMO de Saint-Louis ;
- Monsieur Mamadou DIOP, matricule de solde 371 320/D, est nommé N
Coordonnateur de l'AEMO de Djourbel ;
- Monsieur Moussa DIOP, matricule de solde 371 195/Z, est nommé N
Coordonnateur de l'AEMO de Fatick ;
- Monsieur Balla FALL, matricule de solde 384 225/F, est nommé N
Chef de la section AEMO de Tivaouane ;
- Madame Mame Fama Coulibaly, matricule de solde 378 438 /E ; est nommée N
Chef de la section AEMO de Pikine ;
- Monsieur Badara DIEYE, matricule de solde 602 655/B, est nommé N
Chef de la section AEMO de Mbacké ;
- Monsieur Oumar NDIAYE, matricule de solde 517 068/I, est nommé N
Coordonnateur de l'AEMO de Louga ;
- Monsieur Demba Samba THIAM, matricule de solde 381 318/N, est nommé N
Coordonnateur de l'AEMO de Matam ;
- Monsieur Mamadou GNING, matricule de solde 505 541/H, est nommé N
Directeur du Centre d'Adaptation Sociale de Nianing ;
- Monsieur Sadibou SY, matricule de solde 363 864/F, est nommé N
Directeur du Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane ;
- Monsieur Birama SARR, matricule de solde 373 508/N, est nommé N
Directeur du Centre de Sauvegarde de Pikine ;
- Monsieur Papa Khone NDOYE, matricule de solde 503 757/A, est muté N
au Centre de Sauvegarde de Thiès ;
- Madame Oulimata NDOYE, matricule de 515 427/Z, est nommée N
Directeur du Centre Polyvalent de Thiaroye ;
- Monsieur Abdoulave SAMB, matricule de solde 355 510/A, est muté N
à la Coordination AEMO de Dakar ;
- Monsieur Malé DJITE, matricule de solde 384 224/E, est nommé N
Chef de la Division Etudes, Recherches et Statistiques ;
- Madame Ndèye Diodio DIENG, matricule de solde 511 997/B, est mutée N
à la Section AEMO de Pikine ;
- Madame Louise SARR, matricule de solde 387 403/E, est nommée N
Responsable de l'Inspection ;
- Monsieur Emile DIONE, matricule de solde 504 342/H, est nommé N
Chef de la Division Management Ressources Humaines et de la Formation ;

.../...

- Monsieur Saliou Mbacké DIAGNE, matricule de solde 385 510/D, est nommé Chef de la Division Action Educative et Protection Sociale ;
- Monsieur Adame Arouna DIA, matricule de solde 505 542/G, est muté au Centre de Sauvegarde de Pikine ;
- Monsieur Mamadou BAKHOUM, matricule de solde 500 913/F, est muté au Centre de Sauvegarde de Cambérène ;
- Madame Aïda Mbène BEYE, matricule de solde 611 916/H, est mutée au Secteur AEMO de Grand-Dakar ;
- Mame Ngossé BEYE, matricule de solde 618 417/C, est mutée au Centre de Sauvegarde de Pikine ;
- Oumou Khaïry DABO, matricule de solde 618 421/J, est mutée au Centre de Polyvalent de Thiaroye ;
- Monsieur Momar OUATTARA, matricule de solde 632 083/I, est muté à Coordination AEMO de Kolda ;
- Mlle Agnès SECK, matricule de solde 611 936/F, est mutée à la Section AEMO Dakar-Ville ;
- Madame Aminata BOYE, matricule de solde 611 928/I, est mutée au Centre de Sauvegarde de Pikine ;
- Monsieur Abdou BADJI, matricule de solde 611 937/G, est muté au Centre de Sauvegarde de Kandé ;
- Monsieur Hamidou DIOUF, matricule de solde 500 877/C, est muté à la Coordination AEMO de Matam ;
- Monsieur Papa Samba Ndoucoumane NDIAYE, matricule de solde 618 433/I, est muté à la Coordination AEMO de Kaolack ;
- Madame Awa Ndiaye NDOYE, matricule de solde 611 942/A, est mutée à la section AEMO de Pikine ;
- Madame Fataimoudou TRAORE, matricule de solde 611 944/C, est mutée au Centre de Sauvegarde de Cambérène ;
- Monsieur El Hadji MBODJI, matricule de solde 618 415/E, est muté au Centre d'Adaptation Sociale de Nianing ;
- Monsieur Mamadou Moustapha MBAYE, matricule de solde 611 917/I, est muté à la Coordination AEMO de Louga ;

- Monsieur Cheikhou DIOP, matricule de solde 618 426/E, est muté au Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane ;
- Monsieur Momar GUEYE, matricule de solde 611 919/K, est muté au Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane ;
- Mme Aïssatou SAMBOU, matricule de solde 618 438/D, est mutée au Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane ;
- Monsieur Cheikh WADE, matricule de solde 618 436/F, est muté au Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane ;
- Mme Sokhna Fatma SALL, matricule de solde 618 423/H, est mutée au Centre Polyvalent de Thiaroye ;
- Monsieur El Hadji Abdoulaye DIOUF, matricule de solde 618 413/G, est muté à la Coordination AEMO DE Tambacounda ;
- Mme Ami FAYE, matricule de solde 611 927/H, est mutée à la Section AEMO de Thiès ;
- Mme Coumba NDIAYE, matricule de solde 611 922/C, est mutée à la Section AEMO de Tivaouane ;
- Monsieur Abdoulaye DJITE, matricule de solde 513 714/C, est muté au Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane ;
- Mme Mariama DIALLO, matricule de solde 618 422/L, est mutée au Centre de Sauvegarde de Cambéréne ;
- Mlle Colette Ndew Yandé NDIAYE, matricule de solde 611923/D, est mutée à la Division Action Educative et Protection Sociale ;
- Mme Koïel SAMBOU, matricule de solde 618 707/A, est mutée à la Division Etudes, Recherches et Statistiques ;
- Mme Ndèye Aïda GUEYE, matricule de solde 640 913/I, est mutée à la Section AEMO de Mbour ;

Article 2 : Le présent arrêté qui prend effet dès notification aux intéressés, sera enregistré et communiqué partout où besoin sera.

Ampliations :

- PR/SG
- PM/SGG
- MJ/DAGE
- DES/PS/Services centraux et extérieurs
- Intéressés
- Chrono
- Archives



Cheikh Tidiane SY

LE MINISTRE D'ETAT,
GARDE DES SCEAUX
MINISTRE DE LA JUSTICE

28.12.2012*013175

République du Sénégal



Le Fais - Un Bien - Une Foi
MINISTÈRE DE LA JUSTICE

*Ministre de la Justice
et Garde des Sceaux*

N° MJ/DESPS

Dakar, le

**Analyse : Arrêté portant nomination et mutation
d'agents de la Direction de l'Éducation
Surveillée et de la Protection Sociale
(DESPS)**

Le Ministre de la Justice, Garde des Sceaux

- Vu la constitution ;
- Vu la loi n°61-33 du 15 juin 1961 relative au statut général des fonctionnaires, modifiée ;
- Vu le décret n°74-374 du 27 avril 1974 fixant le régime spécial applicable aux agents non fonctionnaires de l'Etat, modifié ;
- Vu le décret n°77-928 du 27 octobre 1977 portant statut particulier des fonctionnaires du Ministère de la Justice ;
- Vu le décret n°81-1047 du 29 octobre 1981 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services extérieurs de la Direction de l'Éducation Surveillée et de la Protection Sociale ;
- Vu le décret n°95-264 du 10 mars 1995 portant délégation de pouvoir du Président de la République en matière d'administration et de gestion du personnel ;
- Vu le décret n°2002-1173 du 23 décembre 2002 instituant un Secrétaire Général dans certains ministères, modifié par le décret n°2005-518 du 09 juin 2005 ;
- Vu le décret n° 2012-427 du 03 avril 2012 portant nomination du Premier Ministre ;
- Vu le décret n° 2012-637 du 4 juillet 2012 relatif aux attributions du Ministre de la Justice, Garde des Sceaux
- Vu le décret n° 2012-1163 du 29 octobre 2012 relatif à la composition du Gouvernement
- Vu le décret n° 2012-1223 du 5 novembre 2012 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères
- Vu les nécessités de service.

ARRETE

Article premier : les agents de la Direction de l'Education Surveillée et de la Protection Sociale dont les noms suivent reçoivent les nominations et mutations ci-après :

- **Monsieur Abdou BADJI**, éducateur spécialisé, matricule de solde 611 937/G, précédemment en service au Centre de Sauvegarde de Kandé, est nommé Chef du Bureau de la Recherche de la DESPS.
- **Madame Ouléye SY**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 500 909/M, précédemment Comptable des matières de la DESPS, est nommée Chef de la Division de l'Action Educative et de la Protection Sociale.
- **Monsieur Abdourahmane TRAORE**, éducateur spécialisé, matricule de solde 500 910/C, précédemment en service à la Coordination des services AEMO de Dakar est nommé Comptable des matières de la DESPS.
- **Madame Mariama Forti DANIFF**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 618 430/L, précédemment en service au Centre de Sauvegarde de Pikine, est mutée à la Division de l'Action Educative et de la Protection Sociale de la DESPS.
- **Madame Ramatoulaye NDIAYE**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 607 517/B, précédemment Chef du Bureau de la Recherche de la DESPS, est mutée à la Coordination des services AEMO de Dakar.
- **Monsieur Saliou MBacké DIAGNE**, psychologue conseiller, matricule de solde 385 510/D, précédemment Chef de la Division de l'Action Educative et de la Protection Sociale de la DESPS, est nommé Coordonnateur des services AEMO de Diourbel.
- **Madame Thioro THIAM**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 505 545/D, précédemment en service à la Section AEMO de Dakar, est mutée au Centre de Sauvegarde de Pikine.
- **Madame Astou MBéne THIAM**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 384 227/H, précédemment Chef de la Section AEMO de Guédiawaye, est nommée Coordonnatrice des services AEMO de Dakar.
- **Madame Awa BALDE**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 611 941/Z, précédemment en service de la Section AEMO de Guédiawaye, est nommée Chef du dit service.
- **Madame Aïda GUEYE**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 640 913/I, précédemment en service de la Section AEMO de Mbour, est mutée à la Section AEMO de Guédiawaye.

- **Madame Matou SOUGOU**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 618 435/G, précédemment en service au Centre de Sauvegarde de Camberéne, est mutée à la Section AEMO de Guédiawaye.
- **Madame Mame Fama COULIBALY**, psychologue conseiller, matricule de solde 378 438/E, précédemment Chef de la Section AEMO de Pikine, est mutée à la Coordination des services AEMO de Dakar.
- **Monsieur Mamadou DIENA**, éducateur spécialisé, matricule de solde 611 914/F, précédemment en service à la Coordination AEMO de Diourbel, est nommé Chef de la Section AEMO de Pikine.
- **Monsieur Seydina Oumar KEBE**, éducateur spécialisé, matricule de solde 504 228/A, précédemment en service à la Coordination AEMO de Dakar, est muté à la Section AEMO de MBacké.
- **Madame Amy FAYE**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 611 927/H, précédemment en service à la Section AEMO de Thiès, est mutée à la Coordination des services AEMO de Thiès.
- **Madame Maymouna SARR**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 618 424/G, précédemment en service à la Section AEMO de Thiès, est mutée à la Section AEMO de Mbour.
- **Madame Selbé DIOUF**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 387 400/B, précédemment Chef de la Section AEMO de Thiès, est nommée Coordinatrice des services AEMO de Thiès.
- **Monsieur Amidou DIOUF**, éducateur spécialisé, matricule de solde 500 877/C, précédemment en service à la Coordination AEMO de Matam, est muté à la Coordination des services AEMO de Thiès.
- **Monsieur Aboubakry SY**, éducateur spécialisé, matricule de solde 611 933/C, précédemment en service au Centre de Sauvegarde de Pikine, est nommé Chef de la Section AEMO de Bambey.
- **Madame Aminata SY**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 618 440/M, précédemment en service à la Section AEMO de MBacké, est mutée au Centre de Sauvegarde de Camberéne.
- **Monsieur Badara DIEYE**, éducateur spécialisé, matricule de solde 602 655/B, précédemment Chef de la Section AEMO de MBacké, est nommé Directeur du Centre Polyvalent de Diourbel.
- **Monsieur El Hadji Malick NDIAYE**, éducateur spécialisé, matricule de solde 513 069/D, précédemment en service au Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane, est muté à la Section AEMO de Bambey.

- **Monsieur Cheikh WADE**, éducateur spécialisé, matricule de solde 618 436/F, précédemment en service au Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane, est muté à la Coordination AEMO de Matam.
- **Madame NDéye Rokhaya SAMB**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 618 428/C, précédemment en position de disponibilité, est affectée à la Coordination des services AEMO de Diourbel.
- **Monsieur Djiby DIAGNE**, éducateur spécialisé, matricule de solde 515 928/F, précédemment Directeur de l'ASSEA est affecté à la Coordination des services AEMO de Diourbel.
- **Monsieur Papa DIALLO**, éducateur spécialisé, matricule de solde 611 918/J, précédemment Chef de la Section AEMO de Bambey, est nommé Coordonnateur du service AEMO de Kaolack.
- **Monsieur Seyni Chérif MBAYE**, éducateur spécialisé, matricule de solde 611 934/D, précédemment en service à la Coordination AEMO de Diourbel, est nommé Chef de la Section AEMO de MBacké.
- **Monsieur Dan Boubou CISSOKHO**, éducateur spécialisé, matricule de solde 602 656/A, précédemment Coordonnateur du service AEMO de Kédougou, est muté au Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane.
- **Monsieur El Hadj Alioune NDAO**, éducateur spécialisé, matricule de solde 500 908/L, précédemment Coordonnateur du service AEMO de Kaolack, est muté au Centre Polyvalent de Kaolack.
- **Madame Mingué GNING**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 611 943/B, précédemment en service au Centre Polyvalent de Kaolack, est mutée à la Coordination AEMO de Kaolack.
- **Madame Mariama CISSE**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 611 915/G, précédemment en service à la Coordination AEMO de Kaolack, est mutée au Centre Polyvalent de Kaolack.
- **Monsieur Adama DIOP**, éducateur spécialisé, matricule de solde 618 431/K, précédemment en service à la Coordination AEMO de Louga, est muté à la Coordination AEMO de Fatick.
- **Monsieur Mamadou PENE**, éducateur spécialisé, matricule de solde 618 434/H, précédemment en service à la Coordination AEMO de Fatick, est muté au Centre Polyvalent de Kaolack.
- **Monsieur Thierno Seydou Nourou BOUSSO**, éducateur spécialisé, matricule de solde 618 429/B, précédemment en service à la Section AEMO de Bambey, est muté au Centre Polyvalent de Kaolack.

- **Monsieur Amadou SALL**, éducateur spécialisé, matricule de solde 614 962/D, précédemment en service au Centre Polyvalent de Kaolack, est muté à la Coordination AEMO de Ziguinchor.
- **Madame Véronique SAMBOU**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 611 940/A, précédemment en service à la Coordination AEMO de Ziguinchor, est mutée au Centre de Sauvegarde de Kandé.
- **Madame Fatoumata Sakiliba CISSOKHO**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 607 516/C, précédemment en service à la Coordination AEMO de Kédougou, est mutée à la Coordination AEMO de Kolda.
- **Monsieur Momar OUATTARA**, éducateur spécialisé, matricule de solde 632 083/I, précédemment en service à la Coordination AEMO de Kolda, est muté à la Coordination AEMO de Kédougou.
- **Monsieur Baye Modou DIOP**, éducateur spécialisé, matricule de solde 611 939/I, précédemment en service à la Coordination AEMO de Tambacounda, est nommé Coordonateur du service AEMO de Kédougou.
- **Monsieur Mamadou GNING**, éducateur spécialisé, matricule de solde 505 541/H, précédemment Directeur du Centre d'Adaptation Sociale de Nianing, est nommé Coordonateur du service AEMO de Tambacounda.
- **Monsieur Demba Samba THIAM**, éducateur spécialisé, matricule de solde 381 318/N, précédemment Coordonateur du service AEMO de Matam, est nommé Coordonateur du service AEMO de Fatick.
- **Monsieur Amadou Lamine DIAKHATE**, éducateur spécialisé, matricule de solde 611 938/H, précédemment en service à la Coordination AEMO de Matam, est nommé Coordonateur du dit service.
- **Monsieur Moussa DIOP**, éducateur spécialisé, matricule de solde 371 195/Z, précédemment Coordonateur du service AEMO de Fatick, est nommé Directeur du Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane.
- **Monsieur Sadibou SY**, éducateur spécialisé, matricule de solde 363 864/F, précédemment Directeur du Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane, est nommé Directeur du Centre de Sauvegarde de Thiès.
- **Madame Fatalmadou TRAORE**, éducatrice spécialisée, matricule de solde 611 944/C, précédemment en service au Centre de Sauvegarde de Camberéne, est mutée au Centre de Sauvegarde de Thiès.
- **Monsieur Guilave NDIAYE**, éducateur spécialisé, matricule de solde 503 756/Z, précédemment Directeur du Centre Polyvalent de Diourbel, est muté au Centre de Sauvegarde de Thiès.

- **Monsieur Mamadou DIOP**, éducateur spécialisé, matricule de solde 371 320/D, précédemment Coordonateur des services AEMO de Diourbel, est muté au Centre de Sauvegarde de Thiès.
- **Monsieur Maurice Latyre DIONE**, éducateur spécialisé, matricule de solde 611 935/E, précédemment en position de stage, est affecté au Centre Polyvalent de Diourbel.

Article 2 : Le présent arrêté qui prend effet dès notification aux intéressés, sera enregistré et communiqué partout où besoin sera.

Ampliations :

- PR/SG
- PM/SGG
- MJ/DAGE
- DESPS/Services centraux et extérieurs
- Intéressés
- Chrono
- Archives

LE MINISTRE DE LA JUSTICE,
GARDE DES SCAUX
REPUBLICAINE
Le Ministre de la Justice
Garde des Sceaux
MINISTRE DE LA JUSTICE
Aminata TOURE



Annexe 7 : Note de service n° 13-0080/MJ/DESPS du 19 mars 2013



REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple - Une Voie - Une Foi

Ministère de la Justice

Direction de l'Éducation, Surveillée et de la Protection Sociale

N° 13 - 00080 MJ/DESPS

Le Directeur

Dakar, le 19 MARS 2013

NOTE DE SERVICE PORTANT MUTATIONS D'AGENTS

Pour nécessité de service et à compter de la date de signature de la présente note :

- Monsieur Mamadou Lamine SOW, éducateur spécialisé, matricule de solde 515 426/A, précédemment Directeur du Centre Polyvalent de Kaolack, est muté au Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane.
- Monsieur Mamadou Salif DIALLO, éducateur spécialisé, matricule de solde 375 321/A, précédemment Coordonnateur du service de l'Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO) de Kaffrine, est nommé Directeur du Centre Polyvalent de Kaolack.
- Monsieur El Hadji NDIAYE, éducateur spécialisé, matricule de solde 611 930/Z, précédemment en service à la Coordination de l'AEMO de Kaffrine, est nommé Coordonnateur du dit service.
- Monsieur Aladji MBODJI, éducateur spécialisé, matricule de solde 618 415/E, précédemment en service au Centre Polyvalent de Kaolack, est muté à la Coordination de l'AEMO de Saint Louis.
- Monsieur El Hadji Cheikh MBENGUE, éducateur spécialisé, matricule de solde 618 412/H, précédemment en service à la Coordination de l'AEMO de Saint Louis, est muté à la Coordination de l'AEMO de Kaffrine.

La présente note sera enregistrée partout où besoin sera.

Ampliations :

- MJ/DESPS/DRHF
- Services Centraux
- Services Extérieurs
- Intéressée
- Chrono
- Archives

Fatimatou KA
Le Directeur

DESPS, rue 9 Allées Seydou Nourou Tall X Bourguiba Point E lot 2-Tél. (221) 33 824 14 78
(221) 33 824 14 79 - E-mail : mjdesps@orange.sn - BP : 14736 Dakar Peytavin - Sénégal

*Arrivée ce 20 mars 2013
Enregistré sous RN 2.3*



REPUBLIQUE DU SENEGAL
Le Peuple - La Patrie - Le Progrès

Ministère de la Justice

Direction de l'Éducation Supplémentaire et de la Protection Sociale

N° 13-00472 MJ/DESPS/DMRHF

Le Directeur

Dakar, le 04 OCT 2013

NOTE DE SERVICE

Portant nominations et mutations d'agents

Pour nécessité de service et à compter de la date de signature de la présente note,

- Monsieur Diène NDOUR, éducateur spécialisé, matricule de solde 387 401/C précédemment Chef de la Section AEMO de Mbour est nommé Coordonnateur de l'AEMO de Thies ;
- Monsieur Momar GUEYE, éducateur spécialisé, matricule 611 919/K, précédemment en service au Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane, est nommé Chef de la Section AEMO de Mbour ;
- Madame Selbé DIOUF, éducatrice spécialisée, matricule de solde 487 400/B, précédemment Coordonnatrice de l'AEMO de Thies est mutée au Centre de Sauvegarde de Thies ;
- Monsieur Alhassane BAAL, éducateur spécialisé, matricule de solde 510 244/B, de retour de position de stage est muté au Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane.

La présente note sera enregistrée partout où besoin sera.

Ampliations:

- MJ/DESPS/DRHF
- Services Centraux
- Services extérieurs concernés
- Intéressés
- Chrono
- Archives

Fatimatou KA

DESPS, rue 9 Allées Seydou Nourou Tall X Bourguiba Point E lot 2-Tél. (221) 33 824 14 78
(221) 33 824 14 79 - E-mail : midesps@orange.sn - BP : 14736 Dakar Peytavin - Sénégal

**Annexe 9 : Décret fixant le classement et la composition des emplois de
l'administration centrale du Ministère de la Justice.**

TABLEAU IV
(D. N° 2004-840 DU 2 juillet 2004)
Fixant le siège, le classement, la composition et
le ressort des Tribunaux du travail

| Siège | Classe | Composition | | Ressort |
|-------------|-------------|-------------|------|-----------------------|
| | | Président | Juge | |
| Dakar | 1ère classe | 1 | 7 | Région de Dakar |
| Kaolack | 2e classe | 1 | 1 | Région de Kaolack |
| Saint Louis | 2e classe | 1 | 1 | Région de Saint-louis |
| Thiès | 2e classe | 1 | 1 | Région de Thiès |
| Ziguinchor | 2e classe | 1 | 1 | Région de Ziguinchor |
| Diourbel | 3e classe | 1 | 1 | Région de Diourbel |
| Louga | 3e classe | 1 | 1 | Région de Louga |
| Tambacounda | 3e classe | 1 | 1 | Région de Tambacounda |
| Fatick | 3e classe | 1 | 1 | Région de Fatick |
| Kolda | 3e classe | 1 | 1 | Région de Kolda |
| Matam | 3e classe | 1 | 1 | Région de Matam |

TABLEAU V
(D.N° 99-293 du 2-4-1999)
Fixant le classement et la composition des emplois de l'administration
centrale du Ministère de la Justice

| | |
|--|----|
| - Inspecteur général de l'administration de la justice : | 1 |
| - Directeur de l'administration centrale : | 6 |
| - Inspecteur général adjoint de l'administration de la justice : | 1 |
| - Inspecteur de l'administration de la justice : | 3 |
| - Magistrat adjoint à un Directeur de service de l'administration centrale : | 10 |

Annexe 10 :Note de service n° 14-00114/MJ/DESPS/DMRHF du 03.04.2014
portant nomination et mutation d'agents



REPUBLIQUE DU SENEGAL

Le Peuple - Un But - Une Foi

Ministère de la Justice

Direction de l'Éducation, Surveillance et de la Protection Sociale

N° 14-00114/MJ/DESPS/DMRHF

Le Directeur

Dakar, le 03 AVR 2014

NOTE DE SERVICE
PORTANT NOMINATION ET MUTATION D'AGENTS

Pour nécessité de service et à compter de la date de signature de la présente note :

- Monsieur Pape Khone NDOYE, éducateur spécialisé, matricule de solde 503 757/A, précédemment en service au Centre de Sauvegarde de Thies, est nommé Directeur du Centre d'Adaptation Sociale de Sébikotane.
- Monsieur Djiby DIAGNE, éducateur spécialisé, matricule de solde 515 928/F, précédemment en service à la Coordination des Services AEMO de Diourbel, est nommé Chef de la Section AEMO de Mbour.
- Monsieur Guilaye NDIAYE, éducateur spécialisé, matricule de solde 503 756/Z, précédemment en service au Centre de Sauvegarde de Thies, est nommé Chef de la Section AEMO de Tivaouane.
- Monsieur Momar GUEYE, éducateur spécialisé, matricule de solde 515 928/F, précédemment Chef de la Section AEMO de Mbour, est muté au Centre de Sauvegarde de Thies.
- Monsieur Abdourahmane TRAORE, éducateur spécialisé, matricule de solde, 500 910/C en service à la Direction centrale, est muté à la Section AEMO de Rufisque.
- Monsieur Philippe Wenceslas AHODEKON, éducateur spécialisé, né le 14/05/1978 à Richard Toll, est affecté au Centre Polyvalent de Kaolack.

La présente note sera enregistrée partout où besoin sera.

Ampliations :

- MJ/DESPS/DMRHF
- Services Centraux
- Services Extérieurs
- Intéressés
- Chrono
- Archives



DESPS, rue 9 Allées Seydou Nourou Tall X Bourguiba Point E lot 2-Tél. (221) 33 824 14 79
E-mail : mjdesps@orange.sn - BP : 14736 Dakar Peytavin - Sénégal