

FR



Cette action est financée par l'Union européenne

ANNEXE 1

À la décision d'exécution de la Commission approuvant le programme d'action annuel 2015 et le programme d'action annuel 2016 (partie 1) en faveur du Maroc à financer sur le budget général de l'Union européenne

Fiche d'Action pour le programme d'appui à la réforme pénitentiaire au Maroc

1. Intitulé/acte de base/numéro CRIS	Programme d'appui à la réforme pénitentiaire au Maroc Numéro CRIS: ENI/2015/37-752 financé par l' <i>Instrument européen de voisinage</i>			
2. Zone bénéficiaire de l'action/localisation	Maroc voisinage Sud, Maroc Ensemble du territoire national			
3. Document de programmation	Cadre unique d'appui pour l'appui de l'Union européenne (UE) au Maroc (2014-2017)			
4. Secteur de concentration/domaine thématique	Volet 2 du cadre unique d'appui : «Soutenir la gouvernance démocratique, l'Etat de droit et la mobilité»			
5. Montants concernés	Coût total estimé: 5 millions d'euros Montant total de la contribution du budget de l'UE: 5 millions d'euros			
6. Modalité(s) d'aide et modalité(s) de mise en œuvre	Modalité de projet <ul style="list-style-type: none"> • Gestion directe : Passation de marchés de services • Gestion indirecte avec le Royaume du Maroc : Jumelage 			
7. Code(s) CAD	150/15130: Legal and judicial development & 15140: Government administration			
8. Marqueurs (issus du formulaire CRIS CAD)	Objectif stratégique général	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Développement de la participation/bonne gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
	Aide à l'environnement	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre hommes et femmes (y compris le rôle des femmes dans le développement)	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
	Développement du commerce	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
	Marqueurs de Rio	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Diversité biologique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Programmes phares thématiques «Biens publics mondiaux et défis qui les accompagnent»	N/A			

RESUME

Les objectifs du projet visent à renforcer l'Etat de droit et la gouvernance démocratique au Maroc et à accompagner la mise en œuvre de la réforme de la politique pénale et pénitentiaire.

Les résultats attendus du projet sont les suivants:

1. La gouvernance du système pénitentiaire est consolidée à travers le renforcement (i) des capacités institutionnelles de la délégation générale de l'administration pénitentiaire et à la réinsertion (DGAPR) et (ii) des compétences des acteurs pénitentiaires via l'établissement d'un cadre participatif de dialogue pluri-acteurs et d'un cadre formatif structuré, spécialisé et de qualité;
2. La mise en œuvre de politiques de réinsertion sociale des détenus et personnes condamnées via la mise en place d'un dispositif d'accueil, d'évaluation et d'accompagnement pour les détenus, des programmes d'intervention, la recherche appliquée et un renforcement des mécanismes de coopération et de participation avec la société civile.

Le processus d'identification et de formulation du projet s'est déroulé dans le cadre d'une concertation continue avec les représentants des parties prenantes marocaines, la DGAPR, et l'ensemble des partenaires et organisations impliquées dans le secteur pénitentiaire.

1 CONTEXTE

1.1 Contexte sectoriel/national/régional/domaine thématique

Depuis quelques années, le Maroc a entamé de profondes réformes politiques et institutionnelles, dont la réforme constitutionnelle en juillet 2011, insufflant de nombreux changements législatifs, visant à consacrer les principes d'indépendance de la justice, de respect et de protection des droits de l'homme et des libertés individuelles, ainsi que le principe de l'égalité entre hommes et femmes.

La Constitution contient un ensemble de dispositions relatives au traitement et à la protection des droits des détenus et inclut le régime pénitentiaire dans les attributions législatives dévolues au Parlement. La charte de la réforme du système judiciaire, élaborée par la Haute Instance du dialogue national en juillet 2013, confirme la réforme de la justice en tant que priorité du programme gouvernemental et prévoit, entre autres, le renforcement de la protection judiciaire des droits et libertés liée à la révision de la politique pénale et la réforme de la politique d'incrimination¹. Dans ce cadre, l'adoption d'une politique efficace de sanction est préconisée, instituant une alternative aux sanctions privatives de liberté, la simplification des conditions d'application des mécanismes et procédures juridiques pour aménager la peine et faciliter la réintégration des détenus après leur libération, ainsi que l'amélioration des conditions de séjour des détenus et le renforcement de la protection des femmes et des enfants en conflit avec la loi.

Les avant-projets modifiant le code pénal et le code de procédure pénale ont été débattus en commission, présentés publiquement pour consultation avant d'être soumis au conseil du gouvernement et devraient être présentés au Parlement en octobre 2015. Ces codes prévoient entre autres de nouvelles mesures alternatives à la détention et de meilleures structures d'application des peines ainsi que la réduction des écarts actuels très larges entre les seuils minima et maxima des peines; actions dont l'on attend un impact direct pour diminuer les hauts niveaux de surpopulation pénitentiaire.

La DGAPR est devenue une structure autonome par Dahir n° I-08-49 du 29 avril 2008 portant nomination du délégué général à l'administration pénitentiaire et à la réinsertion et fixant ses attributions. Elle est détachée du ministère de la justice et rattachée directement à la Primature. Ce changement de statut a entraîné pour elle un accroissement du budget (équipement et fonctionnement).

La DGAPR a amorcé un changement d'orientation en janvier 2014, et connaît actuellement une restructuration importante, avec une réorganisation de ses directions et divisions, l'instauration d'une inspection générale consolidée placée sous le délégué général, un renouvellement de plusieurs directeurs de directions et de divisions, la révision du système de gestion des données et du système informatique, l'élaboration d'un système de classification des détenus et le développement d'une stratégie pour 3 ans (2015-2017) portant sur quatre axes d'intervention:

- 1) l'humanisation des conditions de détention;
- 2) la sécurité des personnes;
- 3) l'habilitation des détenus pour la réinsertion;
- 4) la modernisation de l'administration et le renforcement des mesures de gouvernance.

Cette réorganisation et cette planification entraînent pour la DGAPR des besoins nouveaux, en matière de renforcement des mécanismes de protection des droits de l'homme et des nouvelles mesures de gouvernance. Une commission interministérielle placée sous l'égide du chef de gouvernement, mise en place lors de la création de la DGAPR et prochainement fonctionnelle; elle sera chargée d'aborder

¹ Troisième objectif principal de la Charte intitulé « Renforcer la protection judiciaire, des droits et libertés ».

tous les sujets que partagent la DGAPR avec ses différents départements partenaires, les différentes entités déterminant ensemble les problèmes à régler au niveau administratif, la coordination et les mises au point sur les actions à mettre en œuvre.

1.1.1 Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE

La feuille de route du statut avancé, octroyée au Maroc en 2008, précisait d'ores et déjà que le renforcement de la coopération politique entre l'UE et la Maroc incluait la coopération judiciaire, dont «une coopération opérationnelle en matière de réinsertion des détenus».

Le plan d'action UE-Maroc de la politique européenne de voisinage, ainsi que la stratégie de coopération de l'UE 2014-2017 avec le Maroc constituent le cadre actuel à travers lequel l'UE oriente son action visant, entre autres, à l'amélioration de la gouvernance au Maroc. Ce qui se traduit, entre autres, par des appuis au renforcement de la démocratie et des droits de l'homme, à la lutte contre la corruption, et à l'appui à la réforme du secteur de la justice et au renforcement du système pénitentiaire.

Enfin, le cadre unique d'appui de l'UE au Maroc, pour la période 2014-2017, se basant sur les objectifs de la charte de la réforme judiciaire et des priorités de la DGAPR, a inscrit le secteur de la réforme pénitentiaire dans son 2^{ème} pilier, en appui à la gouvernance démocratique et l'État de droit. Les objectifs pour ce secteur visent à soutenir la modernisation du système pénitentiaire à travers l'amélioration des conditions de détention, la mise en place de programmes de réinsertion et de formation du personnel et la mise en œuvre des peines alternatives à la privation de liberté.

1.1.2 Analyse des parties prenantes

Les parties prenantes du projet sont:

- Les cadres et le personnel de la DGAPR, incluant tous les agents pénitentiaires: surveillants, médecins, infirmiers, psychologues, assistants et éducateurs sociaux, les encadrants, le personnel administratif et technique; le personnel des délégations régionales de l'administration pénitentiaire, qui gère les établissements pénitentiaires au niveau régional;
- Les représentants des ministères et institutions publiques impliqués dans la réforme pénitentiaire et composant la commission interministérielle: justice; santé, éducation et formation professionnelle; jeunesse et sports ; la délégation interministérielle des droits de l'homme (DIDH), les acteurs judiciaires ;
- La Fondation Mohammed VI pour la réinsertion des détenus;
- Le Conseil national des droits de l'homme (CNDH);
- Les acteurs décentralisés: les représentants des provinces et les communes agissant dans leur mandat de suivi et organisant un réseau de services en vue de la réinsertion post-carcérale des personnes condamnées en lien avec la fondation Mohammed VI.
- Les organisations de la société civile (OSC) intervenant dans les établissements pénitentiaires œuvrant à l'amélioration des conditions de détention des prisonniers et leur assurant une assistance à la réinsertion ou à l'accompagnement post-carcéral.

- Les bénéficiaires finaux de l'intervention sont tous les détenus incarcérés, prévenus ou condamnés: adultes hommes et femmes, étrangers, mineurs de 14 à 20 ans détenus dans les centres de réforme et d'éducation ou dans des quartiers complètement séparés et indépendants des quartiers des adultes, ainsi que les prisonniers handicapés ou atteints de maladies mentales, et leurs familles, de manière indirecte.

1.1.3 Domaines d'appui prioritaires/analyse des problèmes

Les principaux problèmes rencontrés par la DGPAP et de manière plus globale, du secteur pénitentiaire ont fait l'objet d'un certain nombre de rapports dénonçant la situation fragile des conditions de détention dans les établissements pénitentiaires². Ces problématiques ont été consolidées par un diagnostic institutionnel mené en septembre 2014 avec le concours de l'Union européenne, et mettent en lumière l'utilisation excessive de la détention préventive prise comme la mesure de sanction générale, et les conséquences qui en découlent comme le surpeuplement carcéral, la non application des dispositions légales et des procédures en vue de limiter la détention préventive et l'aménagement des peines, un recours à une approche sécuritaire au détriment des conditions générales de détention, des droits des détenus et de leur réinsertion sociale.

De plus, une attention particulière sera apportée aux phénomènes de radicalisation chez les détenus, en vue d'en saisir les contours, les prisons constituant des lieux de vulnérabilité, mais pouvant également présenter des opportunités pour combattre la radicalisation, étant aussi des lieux où le changement et la transformation peuvent s'opérer.

Le Maroc compte une population carcérale estimée à environ 76 246 détenus³ répartis dans 77 établissements pénitentiaires et encadrés par 10 215 agents pénitentiaires et agents affectés à la surveillance. 48% de cette population sont des détenus préventifs, les femmes représentent 3% des personnes incarcérées, 800 détenus sont étrangers et 4 000 mineurs entre 18 et 20 ans sont détenus dans les centres de réforme et éducation (CRE), ou dans des quartiers séparés des quartiers adultes dans les prisons. 44% des détenus ont entre 21 et 30 ans.

Les femmes, de par leur nombre limité, bénéficient généralement de quartiers ou d'espaces plus réduits que les hommes (sauf dans les prisons uniquement pour femmes) avec un accès plus ou moins limité aux services fournis en fonction de l'organisation des prisons⁴. Des mineurs âgés de moins de 18 ans sont incarcérés sans surveillance et suivi judiciaire spécifiques, alors qu'ils pourraient bénéficier de mesures alternatives à la détention en vertu de la législation nationale et de l'ensemble des règles internationales applicables aux enfants en conflit avec la loi.

- **Une gouvernance limitée de la DGPAP**

² Rapport de la commission parlementaire d'inspection à la prison d'Ouchaka de Casablanca (juillet 2012) ; Rapport du CNDH sur la crise des prisons (Octobre 2012) ; Rapport du Conseil des droits de l'homme - Groupe de travail des Nations Unies sur la détention arbitraire, A/HCR/27/48/Add5, 4 août 2014.

³ Dernière estimation en février 2015. La stratégie de la DGAPR révèle un accroissement de cette population de 59 212 en 2008 à 70 099 en décembre 2014.

⁴ La fondation Mohamed VI affirme accompagner toutes les femmes condamnées et prévenues en matière de réinsertion.

La gouvernance au sein du système pénitentiaire consiste à mettre en place un environnement rassurant et respectueux quant aux détenus et à leurs conditions de détention, un traitement transparent des personnes et des informations qui leur sont communiquées, une application claire des procédures visant à générer une culture organisationnelle positive, à coopérer avec les différents mécanismes de supervision, ainsi qu'une intégrité et une éthique professionnelles du personnel pénitentiaire. Un système pénitentiaire basé sur les normes et règles internationales est un système fondé sur un profond respect de la primauté du droit et des droits de l'homme, de la justice sociale et du développement humain.

La politique actuelle de la DGAPR, en vue d'agir sur la surpopulation carcérale, est de moderniser son parc par l'ouverture de nouveaux établissements et la fermeture de prisons considérées vétustes. 15 nouveaux centres pénitentiaires sont en voie de construction, 4 sont programmés et 20 autres sont prévus pour remplacer les anciennes prisons, ce qui constitue par ailleurs une solution budgétaire onéreuse.

Par rapport à la réalité du système pénitentiaire marocain, il existe aujourd'hui une volonté politique:

- d'assumer la responsabilité d'un changement, initié par la DGAPR, et qui essaye d'impliquer d'autres acteurs étatiques;
- d'ouvrir l'institution à la participation de la société civile: exercice de transparence démocratique;
- de respecter les droits fondamentaux de tous les détenus soumis à sa tutelle;
- d'améliorer les procédures de contrôle, notamment pour unifier les mesures disciplinaires prises à l'encontre des détenus et des agents;
- d'être efficace et cohérente pour aboutir à l'objectif de réinsertion sociale, par la mise en place de nouvelles méthodes et de nouveaux processus de gestion moderne et performants.

Cependant, la lisibilité et la déclinaison de toutes ces intentions sont difficiles à créer: les structures sont vétustes, il existe un manque d'effectifs et de personnel qualifié, des capacités de management réduites, une vision de la réinsertion qui repose encore trop largement sur un modèle d'assistantat, un manque d'instruments techniques et d'outils de gestion standard, et enfin une coordination faible des services et structures impliqués, tant au niveau intra-pénitentiaire qu'à l'extérieur des prisons. Les politiques et les pratiques doivent être réexaminées et être mises en conformité avec la nouvelle structure et les nouveaux systèmes. Les changements fructueux et aboutis, même s'ils ne sont que partiels, doivent être reconnus, et publiquement partagés.

Le renforcement institutionnel de la DGAPR doit dès lors consolider sa stratégie d'intervention et développer une coordination consolidée de ses actions avec tous les acteurs étatiques et non-étatiques impliqués dans le milieu pénitentiaire. Afin de mieux se positionner vis-à-vis du phénomène de surpopulation carcérale et de ses conséquences négatives sur la vie des détenus, il s'avère important pour la DGAPR de, notamment, discuter publiquement avec tous les acteurs, des principales thématiques techniques qui y sont liées, en vue de mieux responsabiliser chaque entité concernée, étatique comme non-étatique, afin de résoudre les problèmes identifiés.

En outre, il n'existe pas une approche commune, globale et intégrée des missions d'orientation et des objectifs stratégiques de la politique pénitentiaire nationale. Une administration pénitentiaire limitée dans ses ressources se doit de travailler en synergie avec ses partenaires, étatiques, privés et de la société civile.

A cet égard, le dialogue avec la société civile montre également ses faiblesses, même si son rôle par rapport au secteur est régi par la loi n° 23.98, les articles 10, 11 et 12 fixent la nature des associations habilitées à accéder aux établissements pénitentiaires, ainsi que les activités qu'elles sont autorisées à organiser en leur sein, à savoir les activités éducatives, sociales et religieuses. Toutefois, ce rôle devrait être renforcé de manière plus significative et leur permettre d'exercer d'autres activités telles que les activités et les programmes relatifs à l'éducation, à la citoyenneté et aux droits de l'homme au profit du personnel pénitentiaire et des détenus. Actuellement, les organisations non gouvernementales (ONG), à leur demande et sur autorisation du délégué général, peuvent rencontrer des détenus pour s'enquérir de leur situation.

Ainsi, cette approche commune, globale et intégrée des missions d'orientation et des objectifs stratégiques de la politique pénitentiaire nationale est essentielle pour toucher les causes profondes de rupture de l'individu vis-à-vis de la société, pour attaquer les causes réelles qui ont poussé le détenu à passer à l'acte et qui, non traitées, pourraient l'amener à récidiver.

- **Les faiblesses de la gestion des ressources humaines de la DGAPR et la formation professionnelle des agents pénitentiaires**

L'organisation des ressources humaines de la DGAPR, ainsi que de l'Institut national de formation des cadres et des établissements pénitentiaires paraît donner lieu à une administration sérieuse des personnels. Néanmoins, elle ne prend pas en compte les questions modernes liées à la gestion du personnel, tout particulièrement la gestion prévisionnelle des carrières, les référentiels d'emplois et des compétences, et la gestion de la formation.

Formalisée prioritairement dans le document stratégique de la DGAPR, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences souffre d'une absence de référentiels métiers, d'une cartographie des postes, et d'une gestion par compétences de l'employabilité du personnel. En sus, et même s'ils existent partiellement, les processus et les outils de diagnostic et de planification stratégique, les manuels de procédures, les référentiels d'évaluation institutionnelle nécessitent d'être revus, améliorés et conçus au service de la performance collective et individuelle.

L'arrêté n° 3660 du 20 septembre 2011 régit le fonctionnement des deux écoles de formation des cadres et agents de l'administration pénitentiaire et le déroulement de leur formation initiale et continue, dont le contenu s'avère à dominante sécuritaire. Le centre de formation des cadres (CFC), sis à Ifrane, ouvert en 2001, est chargé de la mise en œuvre d'une formation initiale de 6 mois (délivrée à une moyenne de 808 recrues ces 5 dernières années). Un nombre plus restreint de personnel a bénéficié de la formation continue (une moyenne de 300 personnes ces trois dernières années). Le CFC d'Ifrane deviendra à court terme une annexe du nouveau centre de Tiflet, construit en 2013 et opérationnel à partir de juin 2015. Cette structure moderne dispose d'un équipement matériel et mobilier adéquat, incluant 24 salles de formation, une grande bibliothèque, une salle informatique et des logements pour les participants et formateurs. Les deux centres comptent un personnel de 31 encadrants et enseignants permanents, 30 encadrants externes des services déconcentrés de la

DGAPR, 49 agents administratifs et techniciens et 27 agents de sécurité, avec 30% de femmes employées.

Malgré les progrès réalisés dans le développement de programmes de formation plus adaptés aux besoins réels du personnel et de méthodes pédagogiques utilisant une technologie innovante, plusieurs carences demeurent en ce qui concerne l'ingénierie du système de formation: la prépondérance de la formation sécuritaire, l'insuffisance de formateurs ou assimilés, l'absence de diagnostics, de planification et de programmation stratégiques des formations, la faible prise en compte des besoins dans les centres, l'absence de personnels relais pour identifier ces besoins, de référentiels métiers, de formation, de certification, la carence en manuels de procédures «sur le terrain » facilitant l'enseignement, la faiblesse du nombre de personnels formés en formation continue, et une formation insuffisante en matière de management sur les droits humains.

En sus de la formation dispensée à l'Institut national, plusieurs organismes nationaux (Fondation Mohammed VI, le CNDH, la Rabita Mohammedia des Oulémas), des organismes de coopération internationale (UNICEF, Bureau international des stupéfiants et de la coopération sécuritaire (USA) ou AECID (Espagne) et l'ONG Search for Common Ground entre autres, dispensent des modules de formation «indépendants» aux agents sur l'ensemble des établissements ou au niveau régional.

Ces interventions se font sans bien souvent sans articulation cohérente et par ailleurs ne font l'objet d'aucune mesure de vérification de la transférabilité des acquis sur le travail quotidien dans les établissements pénitentiaires.

- **Les carences existantes en matière de réinsertion des détenus**

L'administration pénitentiaire envisage le concept de réinsertion, en général et au travers de sa stratégie d'intervention, en particulier comme intégrant une approche conceptuelle criminologique de prévention à la récidive. Cependant, la structure organique et fonctionnelle et les dispositifs d'intervention de la DGAPR reposent encore sur modèle d'assistantat.

Les bases d'un traitement pénitentiaire efficace doivent se concentrer sur la classification et l'individualisation de l'exécution de la peine. Ces deux principes permettent de fournir des réponses adaptées aux problèmes et aux besoins de chaque détenu, ce qui aura un impact plus important sur le processus de réinsertion sociale du détenu en tant qu'individu. 8 964 détenus bénéficient actuellement d'un enseignement (programme scolaire et alphabétisation) et 6 972 d'une formation professionnelle pendant leur incarcération⁵. Toutefois, les actions de formation professionnelle sont apparues comme classiques et revêtent un caractère de nature plus artisanale qu'innovante, ne facilitant pas la réinsertion professionnelle et ce, en particulier, pour les femmes et les mineurs.

La DGAPR est en train de promouvoir des programmes de réinsertion sociale et professionnelle au profit des détenus et le renforcement des mécanismes de coordination et de coopération avec la Fondation Mohammed VI et l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du Travail (OFPPT). Ce travail a pour objectif d'augmenter le nombre de détenus bénéficiaires et de passer d'une formation

⁵ Indicateurs pour l'année figurant dans la stratégie de la DGAPR.

diplômante à une formation qualifiante pour l'amélioration de l'insertion professionnelle.

Malgré les récents efforts accomplis en matière d'accueil et d'orientation des détenus dans les prisons et à leur sortie, les outils, les techniques, les procédures et les programmes d'intervention mis en place pour la réinsertion des détenus, ne sont pas homogènes et devraient s'orienter vers un modèle professionnel, basé sur les nouvelles approches scientifiques et criminologiques de prévention de la récidive, telles qu'elles existent dans la plupart des administrations pénitentiaires qui travaillent sur l'évaluation des résultats des interventions liées aux taux de récidive.

L'accueil, l'évaluation, la classification et la prise en charge des détenus sont effectués par les personnels du service social de la DGAPR avec la collaboration et l'appui de la Fondation Mohammed VI, dans les bureaux d'accueil et les services d'orientation et de la préparation à la réinsertion (SOPR) des établissements pénitentiaires. Le SOPR intervient avec les détenus à l'intérieur des établissements pénitentiaires et a commencé à développer des outils pour l'évaluation des détenus, mais il doit renforcer ses méthodes de suivi et d'accompagnement, pour intensifier la prise en charge du condamné pendant son parcours de détention, grâce à l'établissement d'un programme individuel d'intervention. Un des outils les plus importants des professionnels de ces services sont les plans d'action pour chaque quartier des établissements pénitentiaires. Ceux-ci font référence aux différents domaines d'intervention tels que le domaine culturel, sportif, juridique, familial, de loisirs, la formation professionnelle et l'enseignement.

De plus, l'intervention consiste à établir pour chaque détenu un programme individualisé de réinsertion à partir d'une évaluation de ses capacités, de ses compétences personnelles, sociales, de l'évolution de son comportement pendant sa détention et sur ses facteurs de risque de récidive et de radicalisation. Par rapport à la radicalisation, l'objectif consistera, d'une part, à mieux appréhender et comprendre le phénomène, conduire une analyse du phénomène de la radicalisation dans les prisons, assortie d'un certain nombre de recommandations concrètes, notamment en matière d'encadrement spécialisé des personnes radicalisées pendant leur détention. Cette analyse pourra être largement diffusée et a pour but de sensibiliser des partenaires au sujet de cette problématique.

La carence en personnel spécialisé dans le domaine de la réinsertion sociale des détenus est reconnue et l'énoncé des missions des assistants sociaux, éducateurs et psychologues doit encore être renforcé pour répondre aux nouvelles exigences de la mission de réinsertion, selon une approche droits de l'homme et de sécurité dynamique. Celle-ci comprend la connaissance du détenu et de sa psychologie, la qualité des relations interpersonnelles, la dimension religieuse et interculturelle, le traitement pénitentiaire et le contexte relationnel de la prison. Un énoncé de mission clair permettra aussi de favoriser une meilleure perception par l'opinion publique de leur nécessité: sécurité publique et prévention de la récidive par exemple ou réinsertion et lutte contre la délinquance.

Le développement des savoirs pluridisciplinaires sur le champ pénitentiaire, au service notamment des professionnels, implique des études et des analyses du vécu carcéral, afin de pouvoir assurer une meilleure prise en charge des détenus, dès leur entrée, pendant leur incarcération et durant la phase de pré-libération et de préparation à la réinsertion sociale, avec un suivi et une supervision tout au long du parcours de la détention.

Les liens et les synergies institutionnelles entre la DGAPR et les principaux acteurs étatiques et de la société civile, qui travaillent sur la réinsertion sociale des détenus, sont faibles. Les organisations non gouvernementales ne sont pas associées à l'établissement des orientations et des objectifs stratégiques alors qu'elles offrent de précieuses ressources aux détenus. Cependant, elles agissent de façon ponctuelle au travers d'actions sociales, culturelles et récréatives, qui sont pour l'essentiel limitées à des actions de type caritatif. La DGAPR affirme vouloir s'ouvrir et communiquer de manière continue avec les associations et les instances des droits de l'homme, ainsi qu'avec la société civile, pour régler certains problèmes quotidiens liés aux conditions des détenus. L'individualisation de la peine et du traitement du détenu justifie plus encore ce besoin de renforcer l'implication et les initiatives des organisations de la société civile.

2 RISQUES ET HYPOTHESES

Risques	Niveau de risque (E/M/F)	Mesures d'atténuation
L'instabilité de la situation politique et sociale et la discontinuité des réformes de politiques pénales et pénitentiaires.	M	Engagement du gouvernement dans les réformes en cours et la maîtrise des dépenses publiques.
Le manque de moyens financiers du secteur pénitentiaire ne permettant pas le recrutement de personnels sociaux pouvant correctement accompagner les détenus dans leur réinsertion.	F	Le projet pourra aider la DGAPR à revoir les postes budgétaires en fonction des priorités.
Le manque d'engagement des autorités centrales / locales, des acteurs judiciaires et de l'inspection générale de la DGAPR d'assurer leur mandat de contrôle de façon régulière sur les conditions de détention et le suivi des peines.	M	Une mesure pour le réduire serait d'inciter les autorités à appliquer la loi par l'intermédiaire d'une inspection judiciaire plus régulée et renforcée et d'un monitoring et d'un contrôle pleinement effectués par les commissions régionales et la société civile.
Le cadre législatif en gestation, avec les lois organiques sur l'indépendance de la justice et de l'inspection générale de la DGAPR et la révision du Code de procédure pénale et du Code pénal n'étant toujours pas adoptés, ceci pourrait affecter le bon déroulement du projet.	E	Le projet vise à renforcer la formalisation des procédures de contrôle entamée par la DGAPR en vue de mieux réguler l'inspection interne et les différents monitoring effectués par les magistrats, commissions régionales et la société civile.
La réforme visant à une amélioration de la condition	M	Une phase de communication et d'explication devrait permettre

carcérale et développant les libérations anticipées pourrait être mal comprise par l'opinion publique et la société civile et considérée comme laxiste ou favorisant les délinquants (cf. la loi d'airain Badinter)		de faire comprendre à l'opinion publique que mieux préparer la sortie des détenus entraîne un bénéfice pour la société par une lutte plus efficace contre la récidive et donc une meilleure sécurité
Hypothèses		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les autorités continuent à appliquer les principes inclus dans la charte de la réforme du système judiciaire et à adopter des législations ou amendements législatifs y afférents; ▪ Les institutions judiciaires et pénitentiaires coordonnent leurs efforts et actions en vue d'une mise en œuvre effective de la politique de réinsertion; ▪ Les cadres et agents de l'administration pénitentiaire participent activement à l'amélioration de leur formation et s'investissent individuellement dans le suivi de leur parcours professionnel ; ▪ Il existe un consensus sociétal sur la question de l'amélioration des conditions des détenus et de la mise en œuvre d'une politique de réinsertion. 		

3 ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITE ET QUESTIONS TRANSVERSALES

3.1 Enseignements tirés

La Commission européenne n'est pas encore intervenue de manière directe en soutien au secteur pénitentiaire au Maroc. Cependant, elle a alloué une grande partie des fonds pour l'accompagnement du Maroc dans les grands chantiers de réforme touchant les secteurs clés, dont plus de la moitié engagés sur base de programmes d'appui budgétaire. Elle travaille d'ailleurs, en ce moment, à la finalisation de la convention de financement d'un programme d'appui à la réforme de la justice par appui budgétaire (voir para. 3.2). L'appui aux réformes s'est également fait par la mise en place de nombreux jumelages institutionnels, l'expérience des États membres étant recherchée pour le rapprochement des législations marocaines avec l'acquis communautaire.

Par le biais de l'instrument européen pour la démocratie et les droits de l'homme (IEDDH) l'UE a fourni un soutien entre 2010 et 2012 à l'association «Observatoire marocain des prisons» pour réaliser des séminaires pour les avocats, former les militants de la société civile, et produire un rapport annuel sur les prisons qui a contribué à mettre en exergue le problème de la détérioration des conditions dans les prisons marocaines. D'autres projets IEDDH ont abordé des thèmes comme la réforme de la justice, la formation des magistrats et l'observation des procès.

L'UE soutient ainsi des projets de renforcement institutionnel des projets de la société civile visant à renforcer la gouvernance et la promotion des droits de l'homme via le financement de l'IEDDH. Dans ce cadre, l'UE cofinance l'association "Search for Common Ground" pour la mise en œuvre d'un projet sur la résolution des conflits dans le système pénitentiaire, bénéficiant à 55 directeurs de prison, 200 agents de la DGAPR et 1 020 détenus dans 34 prisons. L'UE appuie également, dans le cadre du programme SPRING, le renforcement des capacités du CNDH, en appui à sa réorganisation institutionnelle et au renforcement de ses

fonctions de protection des droits de l'homme (notamment les procédures de traitement des plaintes, d'investigation et de suivi).

Ces expériences en cours ou menées ont un caractère pilote, mais pourront faire l'objet d'une capitalisation des résultats et de l'impact global généré.

3.2 Complémentarité, synergie et coordination des donateurs

Ce programme est complété par les actions thématiques entreprises au titre de l'instrument européen pour la démocratie et les droits de l'homme. Les projets qui en découlent visent en effet à renforcer la capacité de la société civile marocaine à faire du plaidoyer au sujet des activités de protection et de promotion des droits de l'homme, plus particulièrement en ce qui concerne la contribution de la société civile à la conception et au monitoring des politiques publiques. L'appel à propositions en cours inclut d'ailleurs une priorité relative au rôle de la société civile en lien avec le secteur pénitentiaire.

Par ailleurs, un groupe thématique gouvernance, préside conjointement par l'Ambassade de France et la délégation de l'Union européenne, a été établi en 2011. Il est constitué des représentants des Etats membres et de la délégation. Il est ouvert aux autres bailleurs de fonds (pays tiers et organismes internationaux) et vise à renforcer le dialogue entre les donateurs dans les domaines de la justice, de la réforme pénitentiaire, du développement institutionnel, démocratisation et droits de l'homme, de la régionalisation, de la coopération avec la société civile et de la migration. Le groupe se réunit trimestriellement et servira d'enceinte de coordination autour de ce programme.

Les interventions dans le domaine pénitentiaire seront complétées par un appui conséquent dans le secteur de la justice, via un programme d'appui budgétaire de 70 millions d'euros. Celui-ci appuiera la mise en œuvre de la Charte nationale pour la réforme de la justice, adoptée en septembre 2013, qui fixe les principes et les objectifs d'une réforme globale du secteur judiciaire au Maroc avec pour ambition d'assurer un accès équitable à une justice indépendante et impartiale. Le programme prévoit, entre autres, d'encourager l'adoption de mesures concrètes pour la mise en œuvre effective du code de procédure pénal révisé, et de la réforme du code pénal dans le sens décrit au point voir 2.1 supra (mesures alternatives à la détention préventive, révision de la politique pénale etc.).

Il prévoit également un appui à l'UNICEF dans le domaine de la justice pour mineurs. L'UNICEF a accompagné le processus d'élaboration de la politique publique intégrée de protection de l'enfance au Maroc et a élaboré un manuel sur la prise en charge juridique pour cinq catégories d'enfants entrant en contact avec la loi. L'UNICEF souhaite continuer à renforcer les mécanismes de protection de la justice pour enfants, en conformité avec la Constitution et les instruments internationaux, au niveau des tribunaux et des cellules de prise en charge de l'enfant, et améliorer les conditions de vie et de protection des délinquants juvéniles ou des enfants à risques qui sont placés sous mandat judiciaire dans les mêmes centres de sauvegarde et de protection de l'enfance, sans suivi effectif ni programmes de formations adéquats.

D'autres acteurs de la coopération appuient les autorités marocaines et les OSC dans ce secteur. Le département d'Etat américain (INL) et la coopération espagnole (AECID) renforcent la DGAPR dans les domaines suivants: la formation en gestion du travail et de la sécurité (gestion des crises) dans les prisons, avec la mise en place d'un système de classification, de traitement et de réhabilitation des détenus, en

priorité sur la formation professionnelle. Des formations de cadres ont été organisées aux Etats-Unis depuis 2010 et des projets pilotes ont été mis en place depuis septembre 2014 dans quatre prisons pilotes afin d'appliquer les formations délivrées, avec l'appui d'experts qui viendront appuyer la mise en place du système de classification et de gestion des prisons. Des équipements de caméras, scanners, détecteurs et radios ont été fournis. Des formations de formateurs et voyages d'étude seront proposées par l'Espagne dans ces mêmes domaines, accompagnées de modules et de manuels de procédures.

3.3 Questions transversales

Les questions transversales de gouvernance et des droits de l'homme sont inhérentes au projet de réforme pénitentiaire et s'intégreront de manière systématique à l'élaboration et la mise en œuvre du projet, notamment au travers de l'intégration d'une approche axée sur le respect des droits de la personne par une prise en compte des besoins spécifiques de chaque catégorie de détenus et privilégiant une politique de résolution des conflits.

En matière de genre, et pour rappel, la proportion des femmes détenues est de 3%. Le projet visera à appliquer le principe d'égalité et à améliorer la prise en compte des besoins particuliers des femmes en détention. Des mesures discriminatoires positives, telles des créations de centre de post maternité, leur sont déjà octroyées sur les plans de l'accès à la santé (incluant la maternité) et l'aide à la réinsertion. Les services fournis pour l'accès à l'enseignement et à la formation professionnelle sont proportionnels à ceux fournis aux hommes, même s'ils s'avèrent plus traditionnels pour les femmes. Une attention particulière doit être portée à la réinsertion sociale des femmes, qui sont plus stigmatisées à leur sortie de prison que les hommes. La réinsertion des mères célibataires avec enfants devra être particulièrement suivie, s'avérant plus difficile car elles peuvent garder leurs enfants avec elles en prison jusqu'à l'âge de 5 ans ou les laisser à leurs familles, et ne pas être aidées pour une réintégration professionnelle par la suite.

Le taux de recrutement et d'emploi des femmes au sein des services pénitentiaires et des directions centrales et régionales n'est pas comptabilisé par la DGAPR. Le pourcentage du personnel pénitentiaire féminin correspondrait au pourcentage de femmes détenues, celui-ci étant affecté généralement aux quartiers des femmes, sauf en ce qui concerne le personnel de santé opérant également dans les quartiers hommes et les femmes travaillant dans des postes de direction (prisons, administration centrale et régionales). Le personnel féminin de l'administration pénitentiaire bénéficiera en tout cas des mêmes activités que leurs collègues masculins.

Les droits des enfants en conflit avec la loi, privés de liberté, seront mis en exergue conformément aux conventions internationales les protégeant, favorisant l'aménagement de leurs peines et leur suivi éducatif / professionnel et social, en vue de leur réinsertion. Les questions de bonne gouvernance seront prises en compte à travers le renforcement des capacités des acteurs locaux et l'approche participative adoptée par ce programme.

4 DESCRIPTION DE L'ACTION

4.1 Objectifs/résultats

L'objectif global du programme d'appui à la réforme pénitentiaire au Maroc sera de contribuer au processus de la réforme du système pénitentiaire amorcé par le Maroc, en vue de renforcer la gouvernance démocratique et l'Etat de droit.

Les objectifs spécifiques du programme sont:

- **OS1:** Renforcer la gouvernance du système pénitentiaire, les capacités institutionnelles de la DGAPR et les compétences des acteurs pénitentiaires via l'établissement d'un cadre participatif de dialogue pluri-acteurs et d'un cadre formatif structuré, spécialisé et de qualité;

- **OS2:** Mettre en œuvre des politiques de réinsertion sociale des détenus et personnes condamnées via la mise en place d'un dispositif d'accueil, d'évaluation et d'accompagnement pour les détenus, des programmes d'intervention, la recherche appliquée et un renforcement des mécanismes de coopération et de participation avec la société civile.

Les résultats attendus de l'action sont:

Résultat 1: La gouvernance du système pénitentiaire est consolidée à travers le renforcement des capacités institutionnelles de la DGAPR et des compétences des acteurs pénitentiaires via l'établissement d'un cadre participatif de dialogue pluri-acteurs et d'un cadre formatif structuré, spécialisé et de qualité.

R1.1 Un processus participatif de débat est mis en place sur le long terme, par le biais d'une conférence nationale de consensus sur un ensemble de thèmes et problématiques comme: le traitement et la réinsertion sociale des détenus, la santé, les peines alternatives, la prévention et la lutte contre la radicalisation en prison, la coordination et le partenariat avec la société civile et les administrations publiques concernées, la communication etc.

R1.2 Des hauts cadres de l'administration pénitentiaire acquièrent des compétences approfondies en matière d'outils de management.

R1.3 Des référentiels métiers, de postes et de formation de l'administration pénitentiaire sont conçus de façon participative.

R1.4. Les compétences des agents pénitentiaires sont renforcées.

Résultat 2: Les politiques de réinsertion sociale des détenus et personnes condamnées sont renforcées via la mise en place d'un dispositif d'accueil, d'évaluation et d'accompagnement pour les détenus, des programmes d'intervention, la recherche appliquée et des mécanismes de coopération et de participation avec la société civile.

R.2.1 L'accueil, l'évaluation-diagnostic, la prise en charge et le suivi individuel des détenus sont améliorés.

R2.2 Des programmes d'intervention sont mis en place pour soutenir l'intégration sociale.

R2.3 La recherche appliquée à l'intervention pénitentiaire est développée.

R2.4 Un réseau d'associations est créé en tant que dispositif de coordination et de renforcement des interventions des différents acteurs de la société civile.

4.2 Principales activités

Les activités envisagées comprennent, à **titre indicatif**:

Composante 1: Le renforcement institutionnel de la DGAPR

R1.1 Un processus participatif de débat est mis en place sur le long terme, par le biais d'une conférence nationale de consensus sur un ensemble de thèmes et problématiques comme: le traitement et la réinsertion sociale des détenus, la santé, les peines alternatives, la prévention et la lutte contre la radicalisation en prisons, la coordination et le partenariat avec la société civile et les administrations publiques concernées, la communication etc.

Appuyer la DGAPR à concevoir, s'approprier et partager un modèle institutionnel et un cadre de politique pénitentiaire et de réinsertion sociale des détenus, sur la base d'expériences et de bonnes pratiques professionnelles observées aux niveaux national et international;

- 1.1.1. Aider la DGAPR à se positionner comme maître d'œuvre et experte en traitement de la délinquance: mission de garde, de sécurité d'une part et mission de réinsertion, de réintégration au sein de la société, d'autre part.
- 1.1.2. Capitaliser sur les expériences existantes et mener une réflexion avec les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique pénitentiaire, et favoriser l'organisation et la mise en œuvre d'un dialogue constructif avec toutes les composantes de la société pour améliorer durablement le modèle et le cadre de la politique pénitentiaire;
- 1.1.3. Identifier les termes du débat sur la réinsertion sociale et la prévention de la récidive, rechercher les moyens de les mettre à disposition du grand public, au-delà des seuls spécialistes, et proposer les termes d'un consensus constructif sur les mesures à mettre en œuvre;
- 1.1.4. Identifier les termes du débat sur la radicalisation et la prévention de la radicalisation, et proposer une analyse du phénomène de la radicalisation dans les prisons, assortie d'un certain nombre de recommandations concrètes. Cette analyse pourra être largement diffusée et a pour but de sensibiliser des partenaires au sujet de cette problématique
- 1.1.5. Proposer à la commission interministérielle des recommandations issues du processus de la conférence et appuyer leur mise en œuvre par la réalisation de plans d'action par les entités responsables (incluant délais d'action, indicateurs de progrès et de performance).

R1.2 Des hauts cadres de l'administration pénitentiaire acquièrent des compétences approfondies en matière de management

- 1.2.1. Identifier et coacher individuellement 30 hauts cadres de l'administration pénitentiaire sur des techniques de gestion correspondant à leurs besoins (compétences managériales, comportementales, d'organisation et de communication, management selon une approche droits de l'homme et une approche égalité des genres).
- 1.2.2. Assurer une formation collective des 30 hauts cadres sur les principaux concepts du management (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, diagnostic et planification stratégique, évaluation, procédures collectives).

- 1.2.3. Opérationnaliser la formation par un audit participatif des principaux outils de management utilisés
- 1.2.4. Diffuser les modes et les outils du management en Europe à ces hauts cadres.
- 1.2.5. Contribuer à établir une collaboration avec les universités marocaines dans les domaines de formation utiles à l'administration pénitentiaire

R1.3 Les référentiels métiers, de postes et de formation de l'administration pénitentiaire sont conçus de façon participative en référence à une analyse des besoins

- 1.3.1 Concevoir les référentiels métiers et postes, à partir des besoins institutionnels et des besoins des personnels (focus groupes) et associer les hauts cadres de l'administration, les experts en ingénierie de formation, les équipes de direction des prisons et les acteurs compétents à l'élaboration de ces référentiels métiers et de poste
- 1.3.2. Expérimenter dans deux nouveaux établissements pénitentiaires la mise en œuvre de ces référentiels métiers et postes.
- 1.3.3. Évaluer de façon concomitante et comparative la plus-value de ce nouveau mode de management dans ces deux établissements.

R1.4. Les compétences des agents pénitentiaires sont renforcées

- 1.4.1. Réaliser une évaluation institutionnelle, organisationnelle et pédagogique de l'institut national de la formation des cadres de l'administration pénitentiaire
- 1.4.2. Former des experts en ingénierie de formation et en thématiques pénitentiaires
- 1.4.3 Former les équipes de direction des établissements pénitentiaires aux spécialités du travail pénitentiaire (à titre indicatif, 78 directeurs d'établissements (4 modules), 74 chefs de détention (2 modules) et 3 cadres des équipes de direction par établissement pénitentiaire (10 modules pour 230 personnes)

Composante 2: Réinsertion sociale des détenus et prévention de la récidive

R.2.1 L'accueil, la prise en charge, l'évaluation-diagnostic et le suivi individuel des détenus sont renforcés.

- 2.1.1. Élaborer un manuel de procédure d'accueil des arrivants dans les établissements pénitentiaires.
- 2.1.2. Appuyer la mise en place de la méthodologie d'évaluation-diagnostic du risque, dans les établissements pénitentiaires pilotes établis par la DGAPR.
- 2.1.3. Appuyer la mise en place du programme organisationnel de classification des détenus, dans les établissements pénitentiaires pilotes établis par la DGAPR.

R2.2 Des programmes d'intervention en soutien à l'intégration sociale sont mis en place et les compétences des agents pénitentiaires sont renforcées

- 2.2.1. Renforcer les dispositifs des services d'orientation et de la préparation à la réinsertion des centres d'accompagnement post-carcéral régionalisés.
- 2.2.2. Appuyer la mise en place des plans d'action en rapport aux différents niveaux de classification des détenus et des domaines d'intervention tels que: le

culturel, le sportif, le juridique, les liens familiaux, le loisir, la formation et l'enseignement.

- 2.2.3. Installer des modules de formation sur la réinsertion sociale pour tous les agents pénitentiaires de la DGAPR (pour environ 10 000 agents).
- 2.2.4. Développer des modules de formation professionnalisante pour le personnel lié à la réinsertion sociale, en particulier pour les psychologues, médecins, infirmiers, assistants sociaux, éducateurs, coordinateurs de la réinsertion, accompagnants sociaux (à titre indicatif, 6 modules pour 177 médecins, 3 modules pour 400 infirmiers et psychologues, 2 modules pour 495 personnes du personnel de réinsertion)

R2.3 La recherche appliquée à l'intervention pénitentiaire est développée

- 2.3.1. Mettre en place une collaboration spécifique avec une université, qui sera identifiée dans la phase de préparation et rédaction de la convention de financement, dans le cadre d'une recherche-action sur l'utilisation d'outils d'évaluation du risque et de la récidive).

R2.4. Un réseau d'associations est créé en tant que dispositif de coordination et de renforcement des interventions des différents acteurs de la société civile en matière de réinsertion

- 2.4.1. Elaborer une base de données des associations travaillant dans le domaine de la réinsertion des détenus adultes, femmes et mineurs, et des associations généralistes offrant des ressources sur la réinsertion sociale.
- 2.4.2. Elaborer un guide sur les expériences menées ou en cours avec les organisations de la société civile et les principaux partenaires du secteur pénitentiaire
- 2.4.3. Elaborer un manuel contenant les lignes directrices générales du partenariat entre la DGAPR, les associations et le bénévolat, ainsi qu'un code de l'éthique de l'intervenant partenarial.
- 2.4.4. Mettre en place un programme de partenariats au travers de l'élaboration de fiches-projets pour assurer l'engagement, le suivi, le soutien, le financement et l'accréditation des interventions partenariales.

4.3 Logique d'intervention

La logique d'intervention de l'action aura pour but d'améliorer les conditions des détenus selon une approche des droits humains, de limiter la surpopulation carcérale et d'introduire et renforcer une culture professionnelle de la bonne gouvernance et d'une politique de réinsertion sociale et professionnelle selon un modèle de politique pénitentiaire marocain.

5 MISE EN ŒUVRE

Les modalités de mise en œuvre et de l'appui financier de ce projet ont été définies en concertation avec la DGAPR, conformément à la stratégie-cadre de l'UE en matière de coopération technique et de modalités d'exécution des projets.

Étant donné la nouveauté de l'appui de l'UE au secteur pénitentiaire et son caractère pilote, il a été convenu d'une approche «projet» mixte, dont la mise en œuvre se fera:

- en gestion indirecte, par un jumelage institutionnel qui viendra principalement appuyer la composante 1 sur le renforcement institutionnel de la DGAPR; et

- en gestion directe, par de l'assistance technique venant en appui à la DGAPR pour la mise en œuvre de la composante 2 et qui portera essentiellement sur le volet de réinsertion sociale des détenus et prévention de la récidive.

5.1 Convention de financement

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec le pays partenaire, tel que prévu à l'article 184, paragraphe 2, point b), du Règlement financier (UE, Euratom) n° 966/2012.

5.2 Période indicative de mise en œuvre

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.1 seront menées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre, est de 48 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision et les contrats et accords concernés; les modifications apportées à la présente décision constituent des modifications techniques au sens du point i) de l'article 2, paragraphe 3, point c), du règlement (UE) n° 236/2014.

5.3 Modalités de mise en œuvre

5.3.1 Passation de marchés (gestion directe)

Objet en termes génériques	Type (travaux, fournitures, services)	Nombre indicatif de contrats	Trimestre indicatif pour le lancement de la procédure
Appui à la réinsertion sociale des détenus pour prévenir la récidive	Services	1	Dernier trimestre 2015/1 ^{er} trimestre 2016
Evaluation à mi-parcours et finale	Services	2	T3 2017 et T1 2019

5.3.2 Gestion indirecte avec le pays partenaire

Une partie de la présente action ayant pour objectif de fournir des appuis dans des domaines techniques spécifiques et concernant des éléments clés de la réforme pénitentiaire (il s'agira pour l'essentiel de la composante 1: renforcement des capacités institutionnelles de la DGAPR, formation et renforcement des capacités des différents agents), peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec le Royaume du Maroc conformément à l'article 58 , paragraphe 1, point c), du Règlement Financier (UE, Euratom) 966/2012, conformément aux modalités suivantes :

Le Royaume du Maroc agit en tant que pouvoir adjudicateur dans le cadre des procédures de passation de marché et d'octroi de subventions. La Commission procède à un contrôle ex-ante de toutes les procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions. Les paiements sont exécutés par la Commission.

Conformément à l'article 190, paragraphe 2, point b), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 et l'article 262, paragraphe 3, du règlement délégué (UE) n° 1268/2012, le pays partenaire applique les règles de passation de marchés établies à la deuxième

partie, titre IV, chapitre 3, du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012. Ces règles, ainsi que les règles applicables aux procédures d'octroi de subventions conformément à l'article 193 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012, seront fixées dans la convention de financement conclue avec le pays partenaire.

Le contrat de jumelage comprend un système de coûts unitaires et les financements à taux forfaitaire, défini dans le manuel de jumelage, pour le remboursement de l'expertise du secteur public fourni par les administrations des États membres sélectionnés. L'utilisation de ce système de coûts unitaires et les financements à taux fixe, qui dépasse le montant de 60 000 EUR par bénéficiaire d'un contrat de jumelage, est subordonnée à l'adoption d'une décision de la Commission horizontale séparée.

5.3.3 *Passage du mode de gestion indirecte au mode de gestion directe en raison de circonstances exceptionnelles*

L'approche à privilégier, si le jumelage n'est pas réalisé, serait de reporter les activités dans un contrat d'assistance technique.

Objet en termes génériques	Type (travaux, fournitures, services)	Nombre indicatif de contrats	Trimestre indicatif pour le lancement de la procédure
Renforcement institutionnel de la DGAPR	Services	1	Deuxième trimestre 2016

5.4 **Champ d'application de l'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions**

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique conformément à l'article 9, paragraphe 2, point b), du règlement (UE) n° 236/2014 en cas d'urgence ou d'indisponibilité de produits et services sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si l'application des règles d'éligibilité risque de rendre la réalisation de la présente action impossible ou excessivement difficile.

5.5 Budget indicatif

Le projet a été estimé à un montant de 5 millions d'euros avec une répartition globale des crédits suivant les thèmes suivants:

Module	Montant (EUR)	Contribution de tiers
Composante 1 : <u>Le renforcement institutionnel de la DGAPR</u>		
5.3.2 Jumelage institutionnel (Gestion indirecte)	1 500 000	
Composante 2 : <u>Réinsertion sociale des détenus et prévention de la récidive</u>		
5.3.1 Passation de marchés de service de l'assistance technique (gestion directe)	3 200 000	
5.8. 5.9 Évaluation / Audit	150 000	
5.10 Communication et visibilité	100 000	
Provisions pour imprévus	50 000	
TOTAL	5 000 000	

5.6 Structure organisationnelle et responsabilités

La DGAPR devra mettre en place un mécanisme de supervision de la mise en œuvre du programme et nommer un coordonnateur, qui assurera le suivi général des activités du programme et sera en lien avec l'équipe d'assistance technique et le conseiller résident jumelage.

Un comité de pilotage du programme sera créé afin de contribuer au suivi de la mise en œuvre des actions prévues dans le programme. Les membres du comité de pilotage sont la DGAPR, le ministère de l'économie et des finances et la délégation de l'Union européenne au Maroc. En fonction de l'ordre du jour des réunions du comité, d'autres institutions, partenaires de la mise en œuvre de ce programme, seront invitées à participer aux réunions du comité de pilotage, à l'initiative de l'une des administrations susmentionnées (à titre indicatif : justice, santé, enseignement, alphabétisation, formation professionnelle, jeunesse et sports, des représentants de la société civile, des membres d'organisations professionnelles ou des représentants d'organisations internationales (UNICEF, Conseil de l'Europe, etc.)). Le secrétariat du comité de pilotage du programme sera assuré par la DGAPR. Le comité de pilotage décidera, lors de sa première réunion, de la fréquence de ses réunions (qui ne pourra toutefois pas être inférieure à une fois par an).

La préparation, la mise en œuvre et le suivi du jumelage, ainsi que la coordination avec les instruments TAIEX et SIGMA, seront confiés à l'unité en charge de la mise en œuvre des jumelages institutionnels dans le cadre de la coopération UE-Maroc, via la signature d'un protocole d'accord pour la délégation des tâches entre la délégation générale de l'administration pénitentiaire et à la réinsertion (pouvoir adjutateur) et le ministère de tutelle de cette unité. Le protocole d'accord sera

contresigné, pour approbation, par la délégation de l'Union européenne au Maroc. En outre, le point de contact national jumelages, TAIEX et SIGMA, assiste aux comités de pilotage du projet de jumelage.

5.7 Suivi des résultats et rapports

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités du partenaire de mise en œuvre. À cette fin, le partenaire de mise en œuvre doit établir un système de suivi interne, technique et financier permanent pour l'action et élaborer régulièrement des rapports d'avancement (au moins une fois par an) et des rapports finaux. Chaque rapport rendra compte avec précision de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique. Le rapport sera présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires de l'action. Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre de l'action.

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

5.8 Évaluation

Eu égard à la nature de l'action, il sera procédé à des évaluations, à mi-parcours et finale, de la présente action ou ses composantes commandées par la Commission. L'évaluation à mi-parcours sera réalisée à des fins d'apprentissage, en particulier par rapport au suivi du processus de dialogue, et de la mise en place d'expérimentations en matière d'application des formations et des procédures de réinsertion entamées.

Une évaluation finale sera réalisée à des fins de responsabilisation et d'apprentissage à divers niveaux (y compris la révision de la politique pénitentiaire) en tenant compte en particulier du suivi des recommandations et du plan d'action résultant du processus de dialogue avec les différents partenaires visant à mieux coordonner les actions de la DGAPR et à intégrer les recommandations dans sa politique pénitentiaire. Les actions pilotes en matière de développement et d'application d'outils de formation et d'appui au processus de réinsertion devront également être évaluées.

La Commission informera le partenaire de mise en œuvre au moins 30 jours avant les dates envisagées pour les missions d'évaluation. Le partenaire de mise en œuvre collaborera de manière efficace et effective avec les experts en charge de l'évaluation, notamment en leur fournissant l'ensemble des informations et documents nécessaires et en leur assurant l'accès aux locaux et activités du projet.

Les rapports d'évaluation seront communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord, le cas échéant en accord avec le pays partenaire, des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

À titre indicatif, il sera conclu deux marchés de services d'évaluation en septembre 2017 et mars 2019.

5.9 Audit

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

5.10 Communication et visibilité

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE. Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, au début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué à la section 5.5 ci-dessus.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés, les contrats de subvention et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne. Le budget alloué à ce volet du programme est de 100 000 EUR, intégré sous l'assistance technique. Le plan de communication et de visibilité sera réalisé dans le cadre du contrat d'assistance technique, qui sera conclu suite à un appel d'offres international restreint. Il inclura des actions spécifiques pour assurer la communication autour des activités et résultats du programme (à titre indicatif: conférence de consensus, la diffusion de résultats de recherches sur le traitement et la réinsertion des détenus, des événements d'ouverture et de réinsertion des détenus etc.), ainsi que la réalisation de supports d'information et de communication sur les aspects thématiques financés par le programme (brochures et publications, documents de vulgarisation grand public, etc.).

ANNEXE – MATRICE INDICATIVE DU CADRE LOGIQUE (POUR LA MODALITE DE PROJET)⁶

Les activités, les produits escomptés et l'ensemble des indicateurs, avec leurs cibles et les lignes de base qui figurent dans la matrice du cadre logique sont fournis à titre indicatif et peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action sans modification de la décision de financement. La matrice indicative du cadre logique évoluera au cours de la durée de vie de l'action: des lignes supplémentaires seront insérées pour énumérer les activités, de même que des colonnes supplémentaires pour les objectifs intermédiaires (étapes), s'il y a lieu, et pour rendre compte des résultats obtenus, mesurés par rapport aux indicateurs.

	Logique d'intervention	Indicateurs	Lignes de base (y compris année de référence)	Cibles (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification
Objectif général: impact	Contribuer au processus de la réforme du système pénitentiaire amorcé par le Maroc, en vue de renforcer la gouvernance démocratique et l'Etat de droit.	<p>Renforcement des capacités institutionnelles de la DGAPR permettant de piloter la réforme en y intégrant des acquis à l'intérieur des établissements pénitentiaires et au niveau post-carcéral et les standards internationaux en matière de droits de l'homme et de bonnes pratiques pénitentiaires.</p> <p>Formalisation des mécanismes de coordination entre les différents ministères et organismes publics, non étatiques et privés impliqués dans le secteur pénitentiaire.</p> <p>Impact du processus de la réforme du système pénitentiaire sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'ordonnancement juridique ; • l'activité juridictionnelle ; • la surpopulation carcérale ; • les victimes ; • les finances publiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • La DGAPR a élaboré une stratégie pour 3 ans (2015-2017) sur 4 axes, visant à améliorer les conditions de détention, préparer les détenus pour la réinsertion, assurer la sécurité des détenus, ainsi que moderniser l'administration pénitentiaire et renforcer les mesures de gouvernance. • La DGAPR souhaite renforcer sa stratégie et une réforme globale dans son système de gouvernance interne et des mécanismes de protection des droits de l'homme dans son partenariat avec les acteurs associatifs et étatiques. 	<p>L'évaluation de l'état des lieux (2017) des quatre (4) axes d'intervention prévus dans le Plan stratégique de la DGAPR.</p> <p>Les cadres organisationnels et réglementaires de l'administration pénitentiaire sont élaborés à la lumière des principes énoncés dans la Constitution, des objectifs de la Charte de réforme du système judiciaire et des principes internationaux en matière de droits de l'homme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documents officiels du gouvernement et projets de textes législatifs. • Projet de la nouvelle structure de la DGAPR : révision des compétences et fonctions des Unités et d'organigramme, validée par les hauts cadres de la DGAPR. • Rapports d'expertise (ELT et/ou ECT dans le contexte Jumelage et/ou AT). • Outils de gestion des RH mis en place. • Mesures sur droits de l'homme et les standards internationaux : les cadres organisationnels et réglementaires sont connus par les détenus et par le personnel pénitentiaire; • Les cadres organisationnels et réglementaires sont

⁶ Indiquer «*» pour les indicateurs correspondant au document de programmation pertinent et «**» pour les indicateurs correspondant au cadre de résultats de l'UE.

					<p>élaborés à la lumière des principes énoncés dans la Constitution et des normes internationales de droits de l'homme;</p> <ul style="list-style-type: none">• La DGAPR développe de mécanismes indépendants d'inspection et de contrôle des établissements pénitentiaires en association avec les médias et les associations;• Le personnel pénitentiaire est formé aux principes du droit national et international relatifs à la gestion des établissements pénitentiaires et les bonnes pratiques.
--	--	--	--	--	--

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Objectif(s) spécifique(s): effet(s) direct(s)</p>	<p>OS1 : Renforcer la gouvernance du système pénitencier, les capacités institutionnelles de la DGAPR et les compétences des acteurs pénitentiaires via l'établissement d'un cadre participatif de dialogue pluri-acteurs et d'un cadre formatif structuré, spécialisé et de qualité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation quantitative et qualitative des capacités institutionnelles et opérationnelles de l'administration pénitentiaire. • Appropriation d'un modèle institutionnel et cadre politique pénitentiaire et de réinsertion sociale. • Opérationnalisation de la Commission interministérielle chargée d'établir les plans d'action, d'encadrer les sujets de débat et de promouvoir le dialogue dans la Conférence de consensus. • Meilleure collaboration entre les acteurs de la chaîne pénitentiaire. • Meilleure connaissance des problématiques liées au secteur pénitencier. • Taux de participation de l'ensemble des acteurs au processus de dialogue a la Conférence de consensus 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévision de 362 recrutements en 2014 par la DGAPR et nombre de personnels déjà en poste à fixer. • Prévision de 200 recrutements pour 2015 / 10 215 agents pénitentiaires (en avril 2015) / 3% de femmes détenues et incarcérées. • 4 000 mineurs de 18 à 20 ans détenus. • Les circuits de communication formelle, verticale et horizontale, de la DGAPR, sont peu faibles et dans quelques cas inexistantes. • La DGAPR souhaite renforcer sa stratégie partenariale avec les acteurs associatifs et étatiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparaison du nombre des agents formés par rapport au nombre des personnes recrutées et employées par la DGAPR par année. • Un système d'information est exploité pour gérer le nouveau Modèle institutionnel pénitentiaire et de réinsertion sociale (2017). • Comparaison du nombre des conventions signés avec acteurs associatifs et étatiques par année. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents officiels de la DGAPR. • Organigramme de la DGPAPR • Rapport d'évaluation du Programme. • Manuels de procédures opérationnelles mis en place. • Comptes rendus des réunions de la Commission Interministérielle • Listes des participants aux réunions de la Commission interministérielle • Rapports des rencontres, des débats et de recommandations. • Plans de recommandations. • Listes des participants.
--	--	---	--	--	--

	<p>OS2 : Mettre en œuvre des politiques de réinsertion sociale des détenus et personnes condamnées via la mise en place d'un dispositif d'accueil, d'évaluation et d'accompagnement pour les détenus, des programmes d'intervention, la recherche appliquée et un renforcement des mécanismes de coopération et de participation avec la société civile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisation de l'organisation de l'administration pénitentiaire aux principes énoncés dans la Constitution et des normes internationales de droits de l'homme. • Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan global de développement de gestion et de formation des ressources humaines. • Appropriation et application de la DGPAR des exigences des standards internationaux régissant les conditions de réinsertion. • Appropriation et application des nouvelles tendances criminologiques de prévention de la récidive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de plan global et intégré en définissant la mission et la vision de l'organisation (DGAPR) • Faiblesses du plan stratégique d'intervention (politique pénitentiaire). • Concept de "réinsertion" encore très nouveau. • La DGAPR ne dispose pas de données officielles précises sur la réinsertion. • La Fondation Mohamed VI déclare suivre 20 000 personnes condamnées par an, dont la totalité des femmes condamnées et prévenues. • Les espaces d'intervention dans le domaine de la réinsertion et les compétences entre la DGAPR et la Fondation Mohammed VI ne sont pas parfaitement claires. • Manque de données et de statistiques précis sur la récidive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le prochain plan global et intégré de la DGAPR la mission et la vision sont bien définies. • Le prochain plan stratégique de la DGAPR a à la réinsertion comme pierre angulaire de la politique pénitentiaire. • Le système d'information est opératif pour gérer les données officielles de la politique pénitentiaire et de réinsertion sociale (2017). 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan global et intégré. • Plan stratégique d'intervention. • Outils de gestion des RH : Fiches de poste, besoins en formation, stratégie et Plan de formation, stratégie de GPRH. • Données et statistiques officielles précises sur la réinsertion. • Données et statistiques précis sur la récidive. • Rapports d'expertise. • Etudes de recherche.
Composante 1 : Le renforcement Institutionnel de la DGAPR					
<i>RI.1 Un processus participatif de débat est mis en place long terme, par le biais d'une conférence nationale de consensus sur un ensemble de thèmes et problématiques comme : le traitement et la réinsertion sociale des détenus, la santé, les peines alternatives, la prévention et la lutte contre la radicalisation en prisons, la coordination et le partenariat avec la société civile et les administrations publiques concernées, la communication etc.</i>					
Produits	<p>1.1.1 Appuyer la DGAPR à concevoir, s'approprier et partager un modèle institutionnel et un cadre de politique pénitentiaire et de réinsertion sociale des détenus, sur la base d'expériences et de bonnes pratiques professionnelles observées aux niveaux national et international.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Echanges d'expériences et de bonnes pratiques. • Nombre de conventions signées avec les partenaires. • Nombre de plans d'action existants avec différents Ministères, organismes et associations. 	<ul style="list-style-type: none"> • La commission interministérielle assume le rôle de dynamiser et de discuter de problématiques liées au secteur pénitentiaire et d'identifier des solutions pour améliorer. 	<ul style="list-style-type: none"> • La planification stratégique de la DGAPR est discutée, révisée et approuvée pendant la conférence de consensus. • Nouvelles conventions signées et mises en œuvre. • Plans d'actions élaborés en coopération avec les autres institutions publiques. • Implication active des acteurs au dialogue et à la mise en œuvre des plans d'actions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports des réunions, rencontres et débats. • Rapports sur l'organisation de la conférence. • Rapports d'expertise. • Rapports des débats. • Conventions signées. • Plans de recommandations. • Plans d'actions.

<p>1.1.2 Aider la DGAPR à se positionner comme maître d'œuvre et experte en traitement de la délinquance : mission de garde, de sécurité d'une part et mission de réinsertion, de réintégration au sein de la société, d'autre part.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La commission interministérielle est opérationnelle. • Degré de partage d'informations entre les différents acteurs. • Document de stratégie consolidé et actualisé. • Taux de réalisation de la stratégie de la DGPAPR. 	<ul style="list-style-type: none"> • La DGAPR a la capacité structurelle et institutionnelle pour intégrer les recommandations et les préconisations de la commission interministérielle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérennisation des acquis, des recommandations et des préconisations de la commission interministérielle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de réunions de la commission interministérielle. • Document de stratégie.
<p>1.1.3 Capitaliser sur les expériences existantes et mener une réflexion avec les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique pénitentiaire, et favoriser l'organisation et la mise en œuvre d'un dialogue constructif avec toutes les composantes de la société pour éclairer utilement et durablement le modèle et le cadre de la politique pénitentiaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Degré d'appropriation et de validation du plan d'action commun, avec les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique pénitentiaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • La planification stratégique de la DGAPR doit être élaborée avec la participation d'un ensemble d'acteurs publics et privés clés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Révision et actualisation de la planification stratégique de la DGAPR avec les recommandations issues de la conférence de consensus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de réunions de la commission interministérielle. • Document de stratégie. • Notes de service de la DGAPR.
<p>1.1.4 Identifier les termes du débat sur la réinsertion sociale et la prévention de la récidive, rechercher les moyens de les mettre à disposition du grand public, au-delà des seuls spécialistes, et proposer les termes d'un consensus constructif sur les mesures à mettre en œuvre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action relatif à la prévention de la récidive et à l'individualisation des peines. • Plan d'action de communication et sensibilisation du modèle institutionnel et cadre politique pénitentiaire et de réinsertion sociale de la DGAPR. 	<ul style="list-style-type: none"> • La planification stratégique de la DGAPR n'établit pas de priorités et n'aborde pas non plus de sujets spécifiques comme la réinsertion sociale et la prévention de la récidive. • Il existe un département à la DGAPR de communication pour la sensibilisation du processus d'exécution de la peine 	<ul style="list-style-type: none"> • Révision et actualisation de la planification stratégique de la DGAPR avec les recommandations issues de la conférence de consensus sur la réinsertion sociale et la prévention de la récidive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de réunions de la commission interministérielle. • Document de stratégie, chapitre réinsertion sociale et la prévention de la récidive. • Plan d'action de communication et sensibilisation.
<p>1.1.5 Identifier les termes du débat sur la radicalisation et la prévention de la radicalisation, et proposer une analyse du phénomène de la radicalisation dans les prisons, assortie d'un certain nombre de recommandations concrètes. Cette analyse pourra être largement diffusée et a pour but de sensibiliser des partenaires au sujet de cette problématique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action contre la radicalisation en prison. Avec des recommandations concrètes pour éviter que des détenus se radicalisent pendant leur séjour en prison et pour développer un encadrement spécialisé des personnes radicalisées pendant leur détention. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les prisons sont un terreau potentiel pour la radicalisation et le recrutement des terroristes. • La planification stratégique de la DGAPR n'établit pas de priorités et n'aborde suffisamment des sujets spécifiques comme la radicalisation et la prévention de la radicalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Révision et actualisation de la planification stratégique de la DGAPR avec les recommandations issues de la conférence de consensus sur la radicalisation et la prévention de la radicalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de réunions de la commission interministérielle. • Plan d'action contre la radicalisation en prison. • Mesures prises contre le recrutement et la radicalisation au sein des établissements pénitentiaires.
<p>1.1.6 Proposer à la commission interministérielle des recommandations issues du processus de la conférence et appuyer leur mise en œuvre par la réalisation de plans d'action par les</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de plans d'action réalisés par les entités responsables (incluant délais d'action, indicateurs de progrès et de performance). 	<ul style="list-style-type: none"> • La DGAPR n'a pas l'habitude de travailler avec la méthodologie des plans d'action. 	<ul style="list-style-type: none"> • La DGAPR assume les plans d'action comme méthodologie de collaboration avec les entités responsables (incluant délais d'action, indicateurs de progrès 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de réunions de la commission interministérielle. • Document de stratégie.

entités responsables (incluant délais d'action, indicateurs de progrès et de performance).			et de performance).	<ul style="list-style-type: none"> Plans de recommandations. Plans d'actions.
<i>R1.2 Des hauts cadres de l'administration pénitentiaire acquièrent des compétences approfondies en matière d'outils de management selon une approche droits de l'homme et égalité des genres</i>				
1.2.1 Identifier et coacher individuellement les hauts cadres de l'administration pénitentiaire sur des techniques de gestion correspondant à leurs besoins (compétences managériales, comportementales, d'organisation et de communication, management selon une approche droits de l'homme et égalité des genres).	<ul style="list-style-type: none"> Degré de mise en œuvre de la stratégie et d'un plan global de développement et de formation des ressources humaines 30 Hauts cadres de la DGAPR : (femmes et hommes) accompagnés en coaching (à titre indicatif, 30 jours de session de coaching) Meilleure connaissance par les hauts cadres (femmes et hommes) des outils de management selon une approche droits de l'homme et égalité des genres. 	<ul style="list-style-type: none"> Les hauts cadres de l'administration pénitentiaire ne reçoivent pas de formation sur des techniques de gestion correspondant à leurs besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe à l'INFCAP un programme de formation sur les techniques de gestion correspondant aux besoins des hauts cadres de l'administration pénitentiaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports expertise AT. Rapports des formations. Liste des participants (Femmes/Hommes).
1.2.2 Assurer une formation collective des hauts cadres sur les principaux concepts du management (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, diagnostic et planification stratégique, évaluation, procédures collectives).	<ul style="list-style-type: none"> 30 Hauts cadres (femmes et hommes) ayant participé séances de formation (à titre indicatif 1 séminaire de 10 jours) Nombre de modules de formation conceptualisés et animés. 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistence d'outils de management commun et utilisable par les hauts cadres. 	<ul style="list-style-type: none"> La DGAPR travaille avec d'outils de management commun par tous les hauts cadres. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports expertise AT. Rapports des formations. Liste des participants (Femmes/Hommes).
1.2.3 Opérationnaliser la formation par un audit participatif des principaux outils de management utilisés.	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un document présentant l'ensemble des outils de management et les préconisations d'amélioration. 	<ul style="list-style-type: none"> Outils sommaires et peu performants. Existence d'un plan stratégique faible. 	<ul style="list-style-type: none"> La planification stratégique de la DGAPR est discutée, révisée et approuvée pendant la conférence de consensus, et mise en œuvre avec d'outils de management communs et performantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Document présentant l'ensemble des outils de management et les préconisations d'amélioration. Document de stratégie.
1.2.4 Diffuser les modes et les outils du management en Europe à ces hauts cadres.	<ul style="list-style-type: none"> 3 voyages d'études de 6 jours réalisés. Nombre des hauts cadres qui participent aux voyages d'études. 	<ul style="list-style-type: none"> Représentation partielle des systèmes de management en Europe. 	<ul style="list-style-type: none"> Existence des modes et des outils du management dans la culture organisationnel de la DGAPR. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport AT. Rapports voyage d'étude. Notes de service de la DGAPR.
1.2.5 Contribuer à établir une collaboration avec les universités marocaines dans les domaines de formation utiles à l'administration	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de partenariats de collaboration entre la DGAPR et les Universités. 	<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas de tradition de collaboration avec les Universités. 	<ul style="list-style-type: none"> Les universités promeuvent la science pénitentiaire dans ses programmes d'étude. 	<ul style="list-style-type: none"> Procès-verbal des réunions avec les Universités. Accords de collaboration entre la DGAPR et les

pénitentiaire.				Universités. • Programmes d'études des Universités.
RI.3 Les référentiels métiers, de postes et de formation de l'administration pénitentiaire sont conçus de façon participative				
1.3.1 Concevoir les référentiels métiers et postes, à partir des besoins institutionnels et des besoins des personnels (focus groupes) et associer les hauts cadres de l'administration, les experts en ingénierie de formation, les équipes de direction des prisons et les acteurs compétents à l'élaboration de ces référentiels métiers et de poste.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de métiers et de postes identifiés dans l'administration pénitentiaire. • Existence d'un classeur décrivant l'ensemble des métiers (missions, compétences requises, conditions d'évolution) de l'administration pénitentiaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun outil opérationnel en œuvre actuellement pour la gestion des métiers et poste. • N'existe pas un classeur décrivant l'ensemble des métiers (missions, compétences requises, conditions d'évolution) de l'administration pénitentiaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Référentiel métier et de compétences est un outil de gestion pédagogique utilisé par l'INFCAP. • Le référentiel métier et de compétences est un outil de gestion de ressources humaines utilisé par la DGAPR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports expertise AT. • Classeur officiel des métiers de l'administration pénitentiaire
1.3.2. Expérimenter dans deux établissements pénitentiaires nouveaux la mise en œuvre de ces référentiels métiers et postes.	<ul style="list-style-type: none"> • Deux établissements mettent en œuvre ces nouveaux modes de management. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun outil opérationnel en œuvre actuellement pour la gestion des métiers et poste aux établissements pénitentiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le référentiel métier et de compétences comme outil de gestion de ressources humaines de la DGAPR impacte sur les établissements pénitentiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport direction RH de la DGAPR • Rapports expertise AT. • Rapports des directeurs des établissements pénitentiaires. • Rapport évaluation.
1.3.3.Évaluer de façon concomitante et comparative la plus-value de ce nouveau mode de management dans ces deux établissements.	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un rapport d'évaluation présentant les effets de ces nouveaux modes de management dans les deux établissements. 			
RI.4 Les compétences des agents pénitentiaires sont renforcées				
1.4.1. Réaliser une évaluation institutionnelle, organisationnelle et pédagogique de l'Institut national de la formation des cadres de l'administration pénitentiaire.	<ul style="list-style-type: none"> • Un rapport d'évaluation institutionnelle de l'Institut national présente un état des lieux et des préconisations d'amélioration du fonctionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de vision globale ni stratégique du fonctionnement de l'INFCAP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un plan stratégique de l'INFCAP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports des expertises. • Audit INFCAP. • Rapports INFCAP. • Plan stratégique de l'INFCAP.
1.4.2. Former des experts en ingénierie de formation et en thématiques pénitentiaires.	<ul style="list-style-type: none"> • 40 formateurs permanents formés en ingénierie de formation et thématiques liées à la politique pénale et pénitentiaire. (à titre indicatif, 290 jours) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun formateur formé en ingénierie de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe à l'INFCAP un programme de formation d'experts en ingénierie de formation et en thématiques pénitentiaires spécialisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de l'école de formation des agents pénitentiaires • Rapport des formateurs. • Modules techniques de formation.
1.4.3Former les équipes de direction des établissements pénitentiaires aux spécialités du travail pénitentiaire.	<ul style="list-style-type: none"> • 78 directeurs d'établissements (4 modules) et 74 chefs de détention (2 modules) et 3 cadres des équipes de direction par 	<ul style="list-style-type: none"> • Les équipes de direction des établissements pénitentiaires jamais n'ont reçu une formation spécialisée sur le travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe à l'INFCAP un programme de formation spécialisée sur le travail pénitentiaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de l'école de formation des agents pénitentiaires • Rapport des formateurs.

	établissement pénitentiaire (10 modules pour 230 personnes) formés.	pénitentiaire.		<ul style="list-style-type: none"> • Module de formation spécialisée sur le travail pénitentiaire.
Composante 2 : Réinsertion sociale des détenus et prévention de la récidive				
<i>R2.1 L'accueil, l'évaluation-diagnostic, la prise en charge, et le suivi individuel des détenus sont améliorés.</i>				
2.1.1 Élaborer un manuel de procédure d'accueil des arrivants dans les établissements pénitentiaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Conception et validation d'un manuel de procédures d'accueil. • Nombre de détenus accueillis avec la nouvelle procédure prévue dans le manuel. 	<ul style="list-style-type: none"> • N'existe pas une procédure standard ni validé par la DGAPR d'accueil des arrivants dans les établissements pénitentiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans la procédure de gestion du parcours de détention, l'accueil des arrivants est le même dans tous les établissements pénitentiaires de la DGAPR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel de procédure d'accueil des arrivants • Statistiques-base de données.
2.1.2 Appuyer la mise en place de la méthodologie d'évaluation-diagnostic du risque, dans les établissements pénitentiaires pilotes établis par la DGAPR.	<ul style="list-style-type: none"> • Conception et taux de mise en œuvre de la méthode d'évaluation-diagnostic. • Nombre de détenus évalués avec la méthodologie d'évaluation-diagnostic du risque. 	<ul style="list-style-type: none"> • N'existe pas une méthodologie d'évaluation-diagnostic du risque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans la procédure de gestion du parcours de détention, le système d'évaluation-diagnostic du risque, est le même dans tous les établissements pénitentiaires de la DGAPR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Document portant la méthodologie d'évaluation-diagnostic du risque. • Statistiques-Base de données.
2.1.3 Appuyer la mise en place du programme organisationnel de classification des détenus, dans les établissements pénitentiaires pilotes établis par la DGAPR.	<ul style="list-style-type: none"> • Conception et validation du programme organisationnel des établissements pilotes établis par la DGAPR. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place du système de classification, dans les programmes organisationnels, est soutenue par la coopération des Etats-Unis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans la procédure de gestion du parcours de détention, les programmes organisationnels, sont les même dans tous les établissements pénitentiaires de la DGAPR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Document portant la méthodologie des programmes organisationnels. • Statistiques-base de données
<i>R2.2 Des programmes d'intervention sont mis en place pour soutenir l'intégration sociale</i>				
2.2.1 Renforcer les dispositifs des services d'orientation et de la préparation à la réinsertion des centres d'accompagnement post-carcéral régionalisés.	<ul style="list-style-type: none"> • Les dispositifs et les programmes d'intervention en rapport à la réinsertion sont élaborés sur la base de la classification des détenus mise en place par la DGAPR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le système de classification est en train d'être mise en œuvre pour la DGAPR dans tous les établissements pénitentiaires pilotes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les dispositifs et les programmes d'intervention sur la réinsertion sont la pierre angulaire de la procédure de gestion du parcours de détention, les dans tous les établissements pénitentiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiches d'accueil et d'orientation des détenus. • Programmes d'intervention.
2.2.2 Appuyer la mise en place des plans d'action en rapport aux différents niveaux de classification des détenus et des domaines d'intervention tels que : le culturel, le sportif, le juridique, les liens familiaux, le loisir, la formation et l'enseignement.	<ul style="list-style-type: none"> • Conception et opérationnalisation de plans d'action des quartiers et des établissements pénitentiaires, dans les établissements pilotes • Nombre de détenus avec un plan d'action au niveau carcéral et/ou post carcéral, en vue de la réinsertion. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4894 détenus formés professionnellement pour la période 2014-2015, dont 6,5% de femmes. • Nombre de femmes et de mineurs bénéficiant de la formation professionnelle et d'études en prison. 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation précise du nombre de dossiers traités par le service social de la DGAPR à partir d'une comparaison du nombre des agents formés par rapport au nombre des personnes recrutées et employées par la DGAPR par année. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiches de suivi des détenus. • Statistiques des dossiers de réinsertion traités. • Plans d'action élaborés.
2.2.3 Installer des modules de formation sur la réinsertion sociale à	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement d'une formation du personnel pénitentiaire basée sur 	<ul style="list-style-type: none"> • Les agents pénitentiaire ne reçoivent aucune type de 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe à l'INFCAP un programme de formation initiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de l'école de formation des agents

tous les agents pénitentiaires de la DGAPR.	les dispositifs et les programmes d'intervention sur les bonnes pratiques en matière de réinsertion, suivi et accompagnement des personnes incarcérées (à titre indicatif, 30 modules de formation à l'ensemble du personnel, 10 000 agents pénitentiaires)	formation initiale ni continue sur la réinsertion sociale.	ni continue, spécialisée dans la réinsertion sociale.	pénitentiaires <ul style="list-style-type: none"> • Rapport des formateurs. • Module de formation spécialisée sur la réinsertion sociale.
2.2.4. Développer des modules de formation professionnalisant pour le personnel lié à la réinsertion sociale, en particulier pour les psychologues, médecins, infirmiers, assistants sociaux éducateurs, coordinateurs de la réinsertion, accompagnants sociaux.	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement d'une formation spécifique pour chaque métier professionnel basée sur les dispositifs et les programmes d'intervention sur les bonnes pratiques en matière de réinsertion, suivi et accompagnement des personnes incarcérées (à titre indicatif, 6 modules pour 177 médecins, 3 modules pour 400 infirmiers et psychologues, 2 modules pour 495 personnes du personnel de réinsertion) 	<ul style="list-style-type: none"> • 423 membres du personnel de la DGAPR ont reçu une formation de 2 jours en matière d'orientation et de suivi des détenus par la fondation Mohamed VI (en janvier-février 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe à l'INFCAP un programme spécialisé dans la réinsertion sociale pour chaque métier professionnel. • Existe à l'INFCAP un programme transversal spécialisé dans la réinsertion sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de l'école de formation des agents pénitentiaires • Rapport des formateurs. • Module de formation spécialisée sur la réinsertion sociale.
<ul style="list-style-type: none"> • R2.3 La recherche appliquée à l'intervention pénitentiaire est développée 				
2.3.1 Mettre en place une collaboration spécifique avec une université dans le cadre d'une recherche-action sur l'utilisation d'outils d'évaluation du risque et de la récidive.	<ul style="list-style-type: none"> • Opérationnalisation d'une collaboration entre la DGAPR et une université nationale pour encadrer le sujet et la méthodologie de recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a pas tradition de collaboration avec les universités. • N'existent pas recherches dans le domaine pénitentiaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le prochain plan stratégique de la DGAPR assume les nouvelles tendances criminologiques de prévention de la récidive. • Les universités promeuvent la science pénitentiaire dans ses programmes d'étude. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procès-verbal des réunions avec l'université. • Accord de collaboration entre la DGAPR et l'Université. • Cahier de charge et Fiche technique de la recherche. • Rapport de la recherche. • Programmes d'études des universités.
R2.4 Un réseau d'associations est créé en tant que dispositif de coordination et de renforcement des interventions des différents acteurs de la société civile				
2.4.1 Elaborer une base de données des associations travaillant dans le domaine de la réinsertion des détenus adultes, femmes et mineurs, et des associations généralistes offrant des ressources sur	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau d'associations crée et renforcé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un répertoire d'associations, plus d'une centaine, mais elles ne travaillent pas en réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre d'ONG venant en appui à la réinsertion en 2017 et 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procès-verbal de la constitution du Réseau. • Rapports d'ONG.

la réinsertion sociale.				
2.4.2. Elaborer un guide sur les expériences menées ou en cours avec les organisations de la société civile et les principaux partenaires du secteur pénitentiaire	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration entre les ONG et les différents acteurs institutionnels du secteur pénitentier et diffusion des bonnes pratiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets sont limités, pas partagés et ils n'ont pas de visibilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus grande visibilité et augmentation du nombre de projets des organisations de la société Civile dans les établissements pénitentiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Projets présentés. • Rapports d'activités. • Compte-rendu des réunions. • Rapports d'ONG.
2.4.3 Elaborer un manuel contenant les lignes directrices générales du partenariat entre la DGAPR, les associations et le bénévolat, ainsi qu'un code de l'éthique de l'intervenant partenarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Le bénévolat et les associations sont encadrés et officialisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un répertoire avec plus de 100 associations mais elles ne travaillent pas en réseau et elles ne sont pas encadrées ni officialisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de données des associations œuvrant dans les prisons. • Le travail en réseau entre l'administration pénitentiaire et la société civile est une réalité (2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel contenant les lignes directrices générales du partenariat. • Code de l'éthique de l'intervenant partenarial. • Rapports d'ONG
2.4.4 Mettre en place un programme de partenariats à travers de l'élaboration de fiches-projets pour assurer l'engagement, le suivi, le soutien, le financement et l'accréditation des interventions partenariales.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'associations accréditées qui participent à des initiatives de réinsertion sociale en coopération avec la DGAPR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actuellement n'existe pas un système d'accréditation, ni d'établissement d'accords formels- contractuels entre la DGAPR et les associations pour l'appui à la réinsertion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme se consolide et les ONG qui travaillent dans l'appui à la réinsertion sont toutes accrédités 2017 et 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiches-projets d'accréditation des interventions partenariales.