



EVALUATION DU PROJET APPUI

A LA MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE STRATEGIE DE LA DGAPR



Livrable III : Rapport d'évaluation

Version définitive

Elaboré par MM :

Mohamed HOUMYMID & Mohamed BENZYANE

Décembre 2021

Sommaire

Leçons apprises	10
Introduction.....	13
1. Description succincte du programme et appréciation du cadre logique (Matrice des résultats)17	
2. Etendue de l'évaluation et objectifs.....	25
3. Approche et méthodes d'évaluation.....	28
4. Analyse des données	32
5 Principaux résultats de l'évaluation	33
5.1 Analyse de l'atteinte des résultats	33
5.2 Analyse des cibles des résultats des produits	33
5.3 Performance	50
5.3.1. Pertinence.....	50
5.3.2 Efficacité.....	53
5.3.3. Efficience.....	54
5.3.4 .Appropriation – Durabilité.....	57
5.4. Thèmes transversaux du programme et principes programmatiques.....	58
5.4.1. Développement des capacités.....	58
5.4.2. La dimension genre.....	Erreur ! Signet non défini.
5.4.3. La dimension environnementale et droits de l'Homme	60
5.4.4. Coopération sud-Sud	60
6. Succès& forces du Programme	61
7. Leçons apprises	62
8. Impacts :	62
9. Risques.....	63
10. Conclusion	63
11. Recommandations.....	65

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Produits/sous produits /activités	18
Tableau 2 : Montage financier du projet	23
Tableau 3 : Répartition des enquêtes et visites de terrain par thème et par Etablissement Pénitentiaire .	30
Tableau 4 : Evaluation des performances.....	31
Tableau 5 : Nombres d'activités réalisés par produit	33
Tableau 6 : Etat de réalisation des cibles du produit 1	34
Tableau 7 : Cibles planifiés du produit 3.....	47
Tableau 8 : Etat de réalisations du produit 4	48
Tableau 9 : Etat des réalisations des activités physiques pour l'année 2017.....	55
Tableau 10 : Etat des réalisations pour l'année 2018	55
Tableau 11 : Réalisations physiques et financières de l'année 2020.....	56

Liste des figures

Figure 1 : Traitement des plaintes.....	36
Figure 2 : Dépôt des dossiers	36
Figure 3 : Droits et devoirs des détenus.....	36
Figure 4 : Renforcement des relations des détenus et de leur famille	37
Figure 5 : Résultats des programmes d'immunisation contre les formes de radicalisation	38
Figure 6 : Résultats de l'action sport et loisirs	41
Figure 7 : Action pièces théâtrales	42
Figure 8 : les cafés culturels	42
Figure 9 : Participation aux débats dans les cafés culturels.....	43
Figure 10 : Digramme résultats formation professionnelle	43
Figure 11 : Productions pénitentiaires	44
Figure 12 : diagramme de la réinsertion économique	44
Figure 13 : Types d'enseignement dispensé	44
Figure 14 : Le niveau d'enseignement.....	45
Figure 15 : Qualité d'enseignement	45
Figure 16 : types de diplômes préparés	46
Figure 17 : les mentions reçus.....	46

Liste des Acronymes

- DGAPR : Direction Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion), le Gouvernement du Japon et
- PNUD: Programme des Nations Unies pour le Développement
- EPs : Etablissements Pénitentiaires
- PASDGAPR : Programme « Appui à la Stratégie de la DGAPR »
- TDR : Termes de référence
- 3P : Partenariat – Public- Privé
- CNDH : Conseil National des Droits de l'Homme
- RMO : Rabita Mohammadia des Oulémas
- PVE : Prévention de la Violence Extrême
- MCA : Millenium Challenges Account
- ANLCA : l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Analphabétisation
- RPM : Référentiel Pénitentiaire Marocain.
- ODD : Objectifs du développement Durable
- UE : Union Européenne
- ONG : Organisations non gouvernementales
- NPM : Nouveau management public
- MENA :MeadleEast &North Africa
- GAR : Gestion axée sur le résultat
- S&E : Système de Suivi et évaluation
- DC : Développement des capacités

i. IDENTIFICATION DU PROGRAMME

i.1 Titre du programme financé conjointement par la Direction Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion (DGAPR), le Gouvernement du Japon et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et soutenu par d'autres partenaires locaux :

- « Appui à la mise en œuvre de la stratégie de la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion »

i. 2 Identifiant durée et dates de mise en œuvre

- N° d'identification du Programme ID attribué par Atlas : 00096587
- Période couverte par le programme : 2016-2020
- Domaine de résultats prioritaires (plan stratégique) : Out come 1
- Date de début : 11/03/2016
- Date de fin : 11/03/2020

i.3 Calendrier de l'évaluation et date du rapport d'évaluation

Recadrage et affinement de la note méthodologique	Rapport initial de la mission -	Réunion de lancement et de recadrage Recherche et l'analyse documentaire Rédaction livrable 1	2 Mars – 20 Avril 21	27 avril 2021
Elaboration de l'aide memo	Aide-mémoire	La collecte des données sur le terrain et diagnostic Réalisation des entretiens institutionnels Rédaction du rapport aide-mémoire de la mission en version provisoire Présentation et discussion du livrable Finalisation de l'aide mémo.	30 avril – Juillet 21	Début Aout 21
Elaboration du rapport provisoire	Version provisoire du rapport de la mission	Rédaction du rapport provisoire et période de congé	15 aout15 septembre 21	Septembre 21
Elaboration du rapport final de la mission	Rapport final de la mission	Réception des remarques et observations des parties Rédaction du rapport en version définitive	22 Septembre —Fin Décembre2 1	Décembre 21

i.4 Partenaire de mise en œuvre et autres partenaires de projet

Agent d'exécution : la Direction Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion (DGAPR)

Autres partenaires participant au projet : Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Gouvernement du Japon et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Et soutenu par d'autres partenaires locaux :

i.5 Membres de l'équipe d'évaluation

- Mohamed HOUMYD : Montage, Gestion et évaluation des Projets ;
- Mohamed BENZYANE: Développement durable, Développement de capacités et Coach .

i.6 Remerciements

La mission d'évaluation remercie toutes les personnes rencontrées tant au niveau des institutions que des populations bénéficiaires pour leur disponibilité, l'accueil qui lui a été réservé et la franchise dans les entretiens. Elle remercie plus spécialement le Secrétariat général de la DGAPR, la Direction Nationale du Programme et ses proches collaborateurs, l'Unité de gestion et de coordination du programme, le Chargé du programme au PNUD et ses principaux collaborateurs, les partenaires du Programme rencontrés et les responsables et personnel des Etablissements Pénitentiaires (EPs) visités. Remerciements sont aussi remis aux diverses cibles et détenu(e)s rencontré(e)s.

Document de synthèse

Contexte et brève description du programme

Dans le cadre de ses efforts visant la mise en place d'une réforme adéquate du système pénitentiaire, la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion (DGAPR) a élaboré une nouvelle stratégie qui s'inscrit parfaitement dans les dispositions constitutionnelles relatives à la promotion de la culture des droits de l'homme dont en particulier le détenu, les directives Royales à l'occasion de la création de la DGAPR, les directives du gouvernement et les dispositions réglementaires et juridiques régissant le secteur pénitentiaire.

Soucieuse d'une meilleure et rapide mise en œuvre de cette nouvelle stratégie, la Direction Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la réinsertion (DGAPR) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), avec l'appui du Gouvernement du Japon et d'autres partenaires nationaux, ont conçu et mis en œuvre le Programme « Appui à la mise en œuvre de la stratégie de la DGAPR - PASDGAPR»,

Ce programme qui se veut une déclinaison opérationnelle de la stratégie précitée et une réponse au plan stratégique du PNUD et orientations de l'UNDAF Maroc 2017-2021 est

structuré autour des cinq produits visant (i) le traitement humain des détenu(e)s, (ii) l'acquisition des compétences pour une meilleure intégration socio-économique, éducative et culturelle des détenu(e)s, (iii) le développement des capacités de la DGAPR pour une meilleure mise en œuvre de sa stratégie, (iv) le renforcement de l'intégration du genre, l'environnement et la vulnérabilité dans la gestion de la DGAPR et (v) la mise en place opérationnel d'un mécanisme de suivi, de redevabilité et de plaidoyer

La réalisation du programme est passée par deux phases; la première a couvert les années de 2016 à 2017 et la seconde a été initié en 2018 et continue de nos jours.

L'étude, objet du présent rapport, constitue l'évaluation finale de ce programme.

Buts, objectifs de l'évaluation et les utilisations souhaitées.

Commanditée conjointement par la DGAPR et le PNUD, conformément à la politique d'évaluation du PNUD, l'objectif recherché à travers cette évaluation est de faire le point sur l'avancée dudit programme, le degré d'atteinte de ses résultats et objectifs, les impacts induits ainsi que les enseignements et éléments de capitalisation régénérés par sa mise en œuvre.

D'une manière explicite, l'évaluation doit, outre la définition du statut réel des résultats et acquis du programme, (i) mesurer l'efficacité, l'efficacé, la pertinence, et la durabilité des résultats obtenus, (ii) porter un jugement sur le degré de satisfaction des différentes parties prenantes et divers cibles / partenaires du programme, (iii) expliquer éventuellement les déficits et les écarts de réalisation, (iv) indiquer en quoi le programme est innovant, (v) renseigner sur l'expérience du programme et aider les parties à évaluer les diverses initiatives du programme et (vi) in fine, formuler des recommandations aux parties initiatrices du programme pour (i) le recadrage nécessaire des activités en cours et (ii) l'extension et/ou la réplification du programme. A ce propos, Il est à préciser que les résultats obtenus de l'évaluation serviront, pour les parties prenantes, comme base pour la formulation d'un nouveau document du programme pour sa phase III.

Le périmètre d'intervention de l'évaluation a porté essentiellement sur la DGAPR et un échantillon d'établissements pénitentiaires. Les principales cibles du programme sont: (i) Les établissements pénitentiaires concernés par le programme, (ii) le personnel de la DGAPR impliqué dans la mise en œuvre du programme, (iii) les bénéficiaires directs du programme, (iv) les différentes instances de la DGAPR chargées/impliquées dans la gestion/coordination avec le PNUD, (v) les intervenants du PNUD et institutions partenaires au programme et (vi) les partenaires à la mise en œuvre impliqués autres partenaires travaillant sur les mêmes thématiques.

Il est à préciser que ladite évaluation s'est déroulée entre la période de la fin avril à la fin de décembre 21.

Description de l'approche et des méthodes d'évaluation.

L'approche adoptée s'est appuyée sur les principes et fondements du Guide du PNUD en matière de planification, du suivi et de l'évaluation des programmes. Participative et consultative, cette approche à la fois qualitative et quantitative a été menée conformément aux termes de références (TDRs) et a observé le genre, les considérations d'éthiques ainsi que les dispositions sanitaires.

Les principales étapes et méthodes d'évaluation ont porté essentiellement sur:

- L'exploration de toute la documentation produite par le programme;
- La définition de la base de sondage et de l'échantillon ainsi sa ventilation/ déclinaison territoriale sur la base de critères dont l'étendue du périmètre d'intervention, la nécessité de couvrir les thématiques phares du programme, le genre, l'importance et la nature du groupe cible, les particularités et spécificité des établissements pénitentiaires, le budget temps réservé à l'étude d'évaluation etc... ;
- L'élaboration des matrices de questionnement et sous questionnement avec les méthodes de collecte des données pour les cinq critères de l'évaluation ;
- La définition des divers outils de collecte des données ;
- L'organisation de l'opération de la collecte des données de terrain et au niveau institutionnel à travers l'organisation des Interviews et/ou « focus group » avec les différentes parties prenantes et différents groupes cibles ;
- Le traitement des données et l'élaboration des résultats.

L'échantillon global retenu a porté sur une cinquantaine de focus groups avec la participation de plus de 400 détenu(e) et une huitaine de séances de travail avec les assistants et cadres de la DGAPR et ses antennes

Pour la collecte des données du terrain et considérant les spécificités du milieu carcéral, l'étendue des activités du programme et l'importance de ses réalisations, l'échantillonnage a été raisonné et s'est appuyé sur une typologie des EPs, élaborée en fonction de la nature des interventions et leur importance en nombre.

Les EPs ayant été concernés par l'évaluation sont au nombre de huit, représentant 10% de l'effectif des EPs au niveau national ; au nombre de 78. Le choix des EPs a été opéré sur la base d'une classification des EPs selon le nombre des activités réalisées et les thématiques traitées. Sur cette base, l'EP de Oukacha / Casablanca a été classé tête de file et constitue à lui seul une classe ; puisque le nombre de thématique traité est 9/10 et le nombre de réalisations est 24/100, suivi, par ordre d'importance, par les EPs de Benslimane, Kénitra, Laarjat, Loudaya. Safi, Toulal, Bourkaiz, et Tiflet.

Se rapportant au nombre de focus group et/ou entretiens par EP, le nombre est établi en fonction de l'importance des réalisations et des thèmes traités. Pour le nombre de focus group par thématique, sur un total d'une centaine de réalisations, couvrant l'ensemble des dix thèmes, le nombre de focus group organisés a atteint 52 ce qui veut dire que l'enquête a concerné la moitié des réalisations.

Synthèse des conclusions leçons apprises et recommandations.

Conclusions

Les principales conclusions de cette évaluation finale du « programme Appui à la Stratégie de la DGAPR » sont les suivantes :

- Le programme, de par sa stratégie, ses objectifs, ses cibles, ses thématiques et de son périmètre d'intervention constitue un des programmes innovants les plus spécifiques : Un programme multisectoriel, complexe : Un Site école d'expérimentation – d'actions et d'apprentissage pour plusieurs thématiques du milieu carcéral. A en juger à travers les approches, outils et supports mis en place et appliqués avec succès.
- Une approche multidisciplinaire, intégrée et inclusive en marche. Plusieurs thématiques, des cibles diversifiées et une insertion plurielle.
- Plus d'une douzaine de thèmes majoritairement pertinents et s'alignant avec les engagements aussi du pays qu'à l'international : Thématiques relevant des DH, la bonne gouvernance, le genre, la durabilité environnementale, la labélisation, une palette d'activités d'insertion psycho-socio-économique et culturelle ;
- Une réalisation satisfaisante malgré de nombreux facteurs à la fois endogènes et exogènes ayant perturbé la mise en œuvre annuelle de certaines activités
- Des réalisations nombreuses et diversifiées ayant conduit à l'aboutissement des résultats escomptés. Quelques-unes de ces activités sont innovantes, retentissantes et à impacts immédiats et/ou appliquées la première fois en milieu carcéral
- Le Programme a réussi à mobiliser des partenaires stratégiques ayant appuyer la mise en œuvre du programme tant sur le plan financier que technique;
- Grande satisfaction des partenaires rencontrés quant aux réalisations et acquis du programme et une grande volonté et détermination à la reconduite pour une troisième phase ;
- Reconnaissance unanime des diverses cibles du programme pour les réalisations nombreuses diversifiées et couvrant la quasi-totalité de leurs besoins et une forte demande de renforcement de ces réalisations et les activités du programme ;
- Se rapportant au genre, les actions prévues pour le staff de la DGAPR (si modestes soient-elles) ont été fortement appréciées et ont contribué au renforcement de la gendérisation de la DGAPR. De surcroit, l'étude audit au niveau de 4 EPs a permis la mise en place d'un programme co-financé par la DGAPR et le ministère des finances. Pour les détenues, un vaste programme de sensibilisation sur les droits et devoirs, un programme de formation professionnelle au profit des détenues. (plus de 150 femmes couture tapisserie), un accompagnement psychologique périodique, et l'équipement de quelques salles de loisirs et de sports au profit aux femmes réalisées ont été fortement appréciées en dépit de leur modestie.

- Un des plus grands acquis du programme : Malgré la durée relativement modeste du programme l'on relève des impacts assez prometteurs sur le changement de mentalités aussi bien des détenu(e)s que du personnel de l'administration DGAPR.
- Bien que le programme n'a conçu au préalable une stratégie de sortie, le suivi des succès et la veille ont permis à la DGAPR de répliquer, en temps réel, certaines activités

Vu ce qui précède, et grâce aux efforts et les contributions de parties initiatrices du programme et ses partenaires, le programme a bel et bien constitué un appui pour la mise en œuvre de la stratégie de la DGAPR.

Leçons apprises

- Etude et approche de la tolérance : L'approche préconisée et mise en place pour la promotion de la tolérance constitue une expérience unique en milieu carcéral au Maroc et au niveau de la région. Il s'agit d'un outil d'intégration et de lutte contre l'extrémisme qui propose des mesures préventives et correctives;
- La forte implication des équipes de la DGAPR permet l'instauration des bases d'appropriation des acquis du programme et la sécurisation de sa durabilité ;
- Le recours à une très large diffusion du guide a permis une prise de connaissance rapide des droits et devoirs par des détenus et de leur famille ;
- La réhabilitation et la mise en service des ateliers de couture pour la production des masques anti- covid 19, d'un côté et l'enthousiasme et l'intérêt accordés à cette opération par les détenu(e)s et l'ensemble du staff d'encadrement des établissements pénitentiaires, de l'autre, Ont permis une meilleure valorisation des unités et des diverses ressources de la DGAPR , ce qui plaide en faveur du concept « Prison productive & inclusive ». Cette opération a permis, par ailleurs, de mettre en avant le rôle de la détenue femme que peut jouer dans la valorisation des ateliers de couture et contribuer à la satisfaction des besoins de l'administration pénitentiaire ;
- Le développement des synergies avec les autres programmes et ONGS permet une meilleure utilisation de fonds et un gain de temps;
- La flexibilité de la mise en œuvre du programme a permis un meilleur ciblage et un appui adapté et en phase avec les autres activités/programme menés par la DGAPR . Elle constitue aussi un outil pour un management efficient et une réponse urgente aux besoins les pressants et la gestion des crises ;
- En milieu carcéral, l'adoption d'une approche globale, multisectorielle et intégrée, basée sur la conscientisation et la connaissance et la reconnaissance des droits et devoirs, la prévention de l'extrémisme et la radicalisation et l'insertion plurielle des détenues, est la seule garante de l'enclenchement du changement comportemental et des mentalités aussi bien des détenu(e)s que du personnel d'appui des EPs.

Recommandations

Dans ce qui suit, les recommandations sont classées par thématique.

Développement des capacités et appropriation :

- Eu égard au succès de la formation par pair, de l'expérience cumulée dans ce domaine et la forte demande exprimée par les détenu(e)s, il est vivement recommandé de soutenir les efforts déployés par la DGAPR pour généraliser la formation par pair et de l'étendre à d'autres thématiques. Son intégration dans les cursus de formation et la mise à niveau du staff et des conseillers sociaux est par ailleurs attendue (DGAPR & Programme);
- Les formations dispensées par le programme ont fortement contribué au développement des capacités du personnel de la DGAPR. Celui dispose de l'expérience requise pour la l'élaboration et la réalisation de certaines activités, notamment la sensibilisation sur les droits et devoirs et l'approche éducation par pair. Aussi il est proposé (i) d'internaliser ces activités par la DGAPR et de (ii) soutenir et renforcer les efforts déployés en matière de développement de capacités et de modernisation de la DGAPR et les EPs. ;(DGAPR)
- Au regard du rôle joué par la femme détenue dans la satisfaction des besoins des EPs en bavettes, d'un coté et de la modestie du portefeuille des activités qui lui a été réservée par le Programme, de l'autre et tenant compte des doléances exprimées, Il est hautement recommandé de renforcer soutenir l'intégration de l'approche genre et la gendérisation de la DGAPR et ses établissements, par (i) la réalisation du programme , objet de la conventions de partenariat entre DGAPR et le Ministère des Finances et par (ii) la mise en place d'autres mesures institutionnelles : Structure féminine d'encadrement, budgétisation selon le genre et (iii) une répartition équitable des cibles et bénéficiaires du programme, respectant le genre (DGAPR, Programme & PNUD);
- Léguer certaines activités, en l'occurrence celles relevant des droits humains et la formation par pair aux établissements pénitenciers;
- Renforcer les acquis et œuvrer pour leur pérennisation, à travers les programmes internes et les activités des EPs et de la DGAPR ; notamment les activités relatives à l'intégration socio-économique et culturelle, Plus de formation qualifiante Plus de matériels informatiques, (DGAPR).

Documentation des acquis et des expériences .

Le programme compte beaucoup d'activités réussies, certaines mêmes se distinguent par leur innovation et leurs impacts directs et immédiats, la documentation des approches développées et de ces succès stories et leur large diffusion s'avèrent nécessaire pour l'opinion publique et pour un vrai positionnement de la DGAPR et aussi pour alimenter la plateforme d'échange dans le cadre de la coopération sud – Sud (DGAPR, Programme);

Gestion et management.

Pour la phase III du programme, nécessité de concevoir et mettre en place un système de suivi évaluation opérationnel qui s'appuierait sur une situation de référence bien définie, des

indicateurs bien élaborés, des cibles claires et réalisables et un programme de formation approprié. Ledit système peut être adossé à une gestion informatisée du nouveau pro-doc. (PNUD)

Vu la mission et le périmètre d'intervention de la DGAPR, d'un côté et le document du projet ; de l'autre, il est vraiment difficile de porter un jugement sur les résultats et l'impact des réalisations sur la réinsertion sociale et économique des détenus après leur libération. Cet aspect mérite d'être observé lors de la conception de la phase III du programme. (DGPAR, PNUD & Acteurs associés)

Opérationnalisation des initiatives phares, innovatrices et/ou et de portée stratégique :

Le programme a réalisé des études thématiques assez spécifiques ayant généré de nombreuses recommandations et des possibilités de partenariats, il est fortement recommandé d'entreprendre les mesures et activités suivantes :

- Poursuite et aboutissement de l'élaboration d'un RPM – Labélisation, Une initiative de grand intérêt : Vers une prison aux normes verte et labélisée(Programme – DGAPR) ;
- Valorisation du patrimoine agricole et des ateliers existants à travers un programme intégré incluant la mise à niveau des ateliers, une formation appropriée, la labélisation et l'identification des débouchés de commercialisation. Vers une prison autonome et inclusive (DGAPR – PNUD- Programme) ;
- Concevoir et mettre en place une nouvelle stratégie de réinsertion par l'économique et de la promotion de l'entrepreneuriat des détenu(e)s. Des entrepreneurs clés en main à la sortie de la prison (DGAPR – PNUD- Programme) ;
- Encouragement & implication du privé et développement de partenariats stratégiques avec privé et du type 3P. Le programme dispose actuellement de tous les atouts et les arguments nécessaires pour son extension et son développement Vers un partenariat fécond et multiple, surtout stratégique & fédérateur. (DGAPR – PNUD- Programme) ;
- La mobilisation des institutions concernées du système des Nations Unies et d'autres institutions nationales et autres selon une approche de programmation conjointe semble constituer le mode de gestion le plus approprié pour ce programme dans sa phase prochaine en cours de formulation. (PNUD- Ministère des Affaires Etrangères)

En ce qui concerne le nouveau document du Programme (DGAPR-PNUD)

Conscient de l'importance des acquis et des enseignements du programme et soucieux de leur pérennité et aussi de la déclinaison des différentes études, les parties prenantes du programme œuvrent pour la conception et la mise en œuvre d'une troisième phase dudit programme. A travers cette phase, les responsables souhaitent insuffler une autre dynamique qui repose sur un nouveau paradigme « La prison valorisante, inclusive et productive». Il est à souligner que l'élaboration du nouveau document du projet vient au point nommé puisque toutes les conditions et les justifications nécessaires sont d'ores et déjà en place.

A l'issue de cette étude d'évaluation du programme durant ses deux premières phases, et à titre de modeste contribution, il est jugé utile de soumettre, pour appréciation des divers responsables, les suggestions/ recommandations suivantes :

1. Outre la prise en compte des acquis et des enseignements du programme et la large concertation lors de la formulation. Le nouveau document du projet doit (i) donner l'importance due à l'élément humain (capital humain) et (ii) doit veiller sur la nécessaire valorisation inclusive du patrimoine pénitentiaire ;
2. Vu ce qui précède, quatre axes majeurs semblent constituer la meilleure ossature du programme à savoir : (i) l'élaboration d'un nouveau cadre juridique de gouvernance et la valorisation inclusive & durable du patrimoine agricole et artisanal de la DGAPR, (ii) la promotion de l'entrepreneuriat et l'insertion par l'économie des détenu(e)s, (iii) le développement des capacités des différentes cibles et intervenants et (iv) le développement du partenariat et l'implication du privé.

Introduction

Dans le cadre des activités du programme « Appui à la Stratégie de la Direction Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion (DGAPR) et en concordance avec les pratiques de gestion des projets de coopération avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), les deux parties sus indiquées ont convenu la réalisation d'une étude

portant sur l'évaluation finale du programme, lequel programme a été réalisée en deux phases durant la période 2017-2021.

Cette évaluation qui coïncide avec la clôture du programme vise, comme présenté au niveau des TDRs portés en annexe, à :

- Mesurer le statut réel des résultats actuels du programme ;
- Mieux comprendre l'efficacité, l'efficacé, la pertinence et la durabilité des résultats obtenus ;
- Evaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes du programme et des groupes cibles (bénéficiaires des résultats) ;
- Evaluer la pertinence des produits et des activités développés par les organes chargés de leur mise en œuvre ;
- Déterminer la raison pour laquelle certains produits ont été réalisés et d'autres n'ont pas été atteints ;
- Déterminer si le programme devrait être innovant et comment pour obtenir les résultats prévus ;
- Déterminer le niveau de pertinence de la contribution du PNUD à l'atteinte des résultats obtenus ;
- Contribuer à l'apprentissage du PNUD et de la DGAPR et de leurs partenaires nationaux sur l'expérience du programme ;
- Aider le PNUD et la DGAPR et les parties prenantes du programme à évaluer la valeur de l'initiative et la possibilité d'une répliation à plus large échelle ;
- Aider les parties prenantes à déterminer la nécessité d'un suivi de l'intervention et son évolution future. Ainsi cette évaluation devra fournir des recommandations sur comment le PNUD et le Gouvernement du Maroc vont améliorer les perspectives de réalisation d'interventions similaires, les partenariats à développer, les stratégies de mobilisation de ressources, les méthodes de travail et les arrangements de gestion à mettre en place pour un nouveau programme plus pertinent.

A ce propos, Il est à préciser que les résultats obtenus de l'évaluation serviront, pour les parties prenantes, comme base pour la formulation d'un nouveau document du programme pour sa phase III.

En somme il s'agit de répondre aux principales questions :

- En quoi et comment le programme est toujours pertinent?
- Degré et niveau d'adéquation des objectifs définis aux besoins, enjeux et problématiques identifiées et aux diverses évolutions ?
- Quelle efficacité en termes d'implémentation ?

- Quel niveau d'alignement et de cohérence des ressources avec les résultats obtenus.
- Dans quelle mesure les résultats sont atteints en se référant aux indicateurs et cibles de Suivi & Evaluation du programme, notamment les plans de travail annuels?
- Comment les réalisations ont contribué à l'atteinte des objectifs du Programme?
- Quelle pertinence du S&E adopté?
- Quels changements perceptibles induits par le programme ?

L'évaluation finale intéresse les établissements pénitentiaires (EPs) réceptacle des interventions du Programme et concerne particulièrement (i) les bénéficiaires directs qui sont les détenu(e)s, (ii) le personnel associé à la mise en œuvre du Programme et (iii) les partenaires institutionnels de mise en œuvre.

Il est à préciser que le Programme « Appui à la mise en œuvre de la Stratégie de la DGAPR », conçu pour contribuer à la levée des enjeux auxquels se trouvent confronter la DGAPR, est mis en œuvre conjointement par la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion (DGAPR) et le PNUD, Il constitue une déclinaison de (i) la nouvelle stratégie de la DGAPR et (ii) s'aligne parfaitement au Plan stratégique et à l'UNDAF Maroc 2017-2021.

Sa mise en œuvre repose sur une approche holistique et plurielle intégrant les droits humains, le genre, l'environnement, le développement durable et la gestion axée sur le résultat. Le financement est conjointement assuré par Le Gouvernement du Japon, la DGAPR et l'accompagnement technique du Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH) et de la Rabita Mohammadia des Oulémas (RMO).

La fiche signalétique ci jointe présente, d'une manière succincte le programme, objet de l'évaluation

Titre du projet	Programme « Appui à la mise en œuvre de la Stratégie de la DGAPR - PASDGAPR »			
ID attribué par Atlas		Financement du projet	<u>En espèce (en USD)</u>	<u>En nature(en USD)</u>
		Cofinancement		
Pays :	Maroc	DGAPR	2.000.000	
Région :	Plusieurs régions	Gouvernement du Japon	864.000	
		RabitaMohammedia des Oulémas		100.000
Domaine focal :	Droits humains-Précarité	CNDH	-	-
		PNUD A mobiliser	2.026.000	-
Agent d'exécution	Direction Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion	Coût total du projet :	4.900 000	100.000
Autres partenaires participant au projet :	PNUD, RabitaMohammedia des Oulémas, Gouvernement du Japon, CNDH	Signature du Document Projet (Date de début) : 11 Mars 2016		
		Date de clôture opérationnelle proposée : 11 Mars 2020 Prolongation du projet à fin 2021		

Conformément aux termes de référence de la mission (Annexe 1) et au canevas défini au niveau des guidelines du PNUD, le présent rapport sera structuré en une dizaine de sections dont une présentant la synthèse du document. Les autres sections sont structurées comme suit :

- Introduction : Explique les raisons de l'évaluation et son but, identifie les cibles et les utilisateurs et annonce le programme ;
- Description du programme : Une brève description du programme ;
- Etendue de l'évaluation et ses objectifs : Cette section présente la zone géographique de l'évaluation, ses cibles, ses objectifs, les paramètres et les critères d'évaluation et les autres questions y afférentes ;
- Approche et méthodes d'évaluation : Cette section présente la méthodologie adoptée, les techniques d'échantillonnage, les procédures et instruments de collecte des données, les informations liées aux évaluateurs et les principales limites des approches et outils utilisés ;

- **Analyse des données** : L'analyse portera sur les procédures et outils pour l'analyse des données, les points faibles relatifs à l'analyse et éventuellement les manques ou limites des données collectées ;
- **Constatations** : Elles récapitulent les faits qui sont basés sur les constatations effectuées sur le terrain ou à travers l'analyse des données, décrit et explique les écarts éventuels des réalisations entre celles prévues et celles réellement atteintes ;
- **Conclusions** : Elles présentent les résultats et conclusions qui se dégagent des différentes analyses et qui répondent aux différentes questions posées par l'évaluation et qui constituent des solutions aux questions liées à la prise de décision.
- **Recommandations**: Formulées d'une manière claire et soutenues par des faits, cette section présente les mesures et initiatives réalistes et opérationnelles qui prennent en compte la durabilité et la stratégie de sortie du programme.
- **Enseignements tirés**: Cette section traitera les enseignements et leçons apprises de l'exécution du programme.
- Annexes du rapport

1. Description succincte du programme et appréciation du cadre logique (Matrice des résultats)

Le cadre juridique et institutionnel du Royaume a connu, à partir de 1999, de grandes réformes. Concernée par ces grands changements touchant son cadre juridique et sa modernisation institutionnelle et guidée par les Hautes orientations Royales en matière d'humanisation de l'espace carcéral, la DGAPR n'épargne aucun effort pour une meilleure modernisation de l'action publique en matière pénitentiaire dans le Royaume.

Dans ce sillage et en exécution des orientations et dispositions constitutionnelles et Royales et dans l'objectif de relever les défis liés (i) aux conditions d'incarcération et droits humains, (ii) à l'insertion socio-économique, culturel et religieuse, (iii) à l'insertion à travers la scolarisation et l'alphabétisation, (iv) au soutien psychologique et social, (v) à l'intégration de certaines thématiques transversales et (vi) ceux liés à la modernisation de l'administration et la bonne gouvernance, la DGAPR a élaboré et a initié la mise en œuvre d'une stratégie depuis 2015. Cette stratégie couvrant la période 2016-2018 est articulée autour de cinq axes dont un transversal, à savoir :

- Humanisation des conditions d'incarcération ;
- Préparation des détenus à la réinsertion ;
- Garantir la sécurité et la sûreté des détenus ;
- Modernisation de l'administration et renforcement des procédures de gouvernance ;
- Environnement, genre et vulnérabilité.

Pour contribuer à une meilleure et une rapide opérationnalisation de la stratégie pénitentiaire, la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion (DGAPR) et le PNUD ont conçu et mis en œuvre conjointement le programme « Appui à la mise en œuvre de

la stratégie de la DGAPR », s’aligne parfaitement avec **(i)** la stratégie de la DGAPR et les réformes nationales

En effet ce programme ambitionne l’accélération de la mise en œuvre de la stratégie de la DGAPR, à travers la réalisation des objectifs spécifiques suivants :

- L’accompagnement de la DGAPR dans la modernisation de leur système managérial et l’ancrage de la bonne gouvernance ;
- L’intégration des dimensions transversales et les principes programmatiques ;
- L’initiation des activités pilotes de bonnes pratiques et innovatrices en matière de réinsertion des détenus ;
- La mobilisation des partenariats et coopération autour de la mission de la DGAPR.

Il capitalise, par ailleurs, sur l’expérience du PNUD en matière de réforme pénitentiaire qui s’inscrit dans la promotion de l’état de droit et qui considère la prison comme un maillon essentiel de la chaîne de la justice.

Il convient aussi de souligner que le programme se veut aussi une déclinaison de l’UNDAF 2012-2016, puisque il vise à contribuer à l’atteinte de l’effet 4 de l’UNDAF qui porte sur l’appropriation par les institutionnels et la société civile des principes de la gouvernance démocratique et les mettent en œuvre pour un développement humain, intégré, équitable et durable. Ce faisant, le programme contribuera aussi l’atteinte de l’Effet 2 du Plan Stratégique du PNUD, qui stipule que « Il est répondu aux attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d’expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique. »

Pour atteindre ses divers objectifs, le cadre logique du programme est structuré autour des cinq produits, qui à leur tour sont déclinés en 15 sous-produits et 85 activités, comme le précise le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Produits/sous-produits /activités

Produits	Sous-produits	Activités
Produit 1 : Le traitement humain, conforme aux dispositions législatives et réglementaires et aux normes internationales des droits de l’homme, des détenu(e)s en général et des groupes vulnérables en particulier, est accru.	Sous-produit 1.1 : Le mécanisme de dépôt de recueil et de traitement des plaintes, doléances et contestations et requêtes est renforcé.	23
	Sous-produit 1.2 : Les conduites des fonctionnaires en matière de respect des droits humains et les droits et devoirs des détenu(e)s sont formalisées (incluant la formalisation des sanctions)	
	Sous-produit 1.3 : Les compétences des fonctionnaires pénitentiaires en matière de droits humains et de résolution de conflits et de crises sont renforcées	
	Sous-produit 1.4 : Les détenu(e)s et leurs familles ont une bonne connaissance de leurs droits et devoirs	
	Sous-produit 1.5 : le cadre juridique régissant les EP est mis à jour en alignement avec les engagements internationaux du Maroc	

Produits	Sous-produits	Activités
	Sous-produit 1.6 : Les capacités de la DGAPR suite à la mise en place du Mécanisme National de la Prévention de la Torture sont accrues	
<p>Produit 2 : Les détenus acquièrent un ensemble de compétences professionnelles, éducatives et culturelles nécessaires qui devraient leur garantir une meilleure réinsertion sociale et économique.</p>	<p>Sous-produit 2.1 : L'accès des détenu(e)s à l'enseignement et à l'alphabétisation est renforcé</p> <p>2.1.1 : Mise à niveau des classes d'enseignement dans les établissements pénitentiaires (EP) pour atteindre une capacité de 4864 détenu(e)s</p> <p>2.1.2 : Amélioration de la qualité et de la quantité des programmes éducatifs</p> <p>2.1.3 : Elargissement du programme d'alphabétisation au niveau des nouveaux EP</p> <p>Sous-produit 2.2 : Les détenu(e)s ont accès à la formation professionnelle, artisanale et artistique habilitantes</p> <p>2.2.1 : Les espaces de formation professionnelle mis en place et renforcés</p> <p>2.2.2 : Les ateliers de formation artisanale renforcés</p> <p>2.2.3 : Promotion et commercialisation des articles produits par les détenu(e)s</p> <p>2.2.4 Préparation à l'accès à l'emploi</p> <p>Sous-produit 2.3 : l'accès des détenu(e)s aux activités sociales, sportives et culturelles est renforcé</p> <p>2.3.1 : Amélioration des espaces sportifs et culturels</p> <p>2.3.2 : Les programmes sportifs et culturels sont renforcés</p> <p>2.3.3 : Les activités de prédication et religieuses en vue d'inculquer aux détenu(e)s les principes de l'Islam modéré, de la tolérance, du civisme et de la citoyenneté sont augmentées</p> <p>Sous-produit 2.4 : les compétences de la DGAPR pour prodiguer un suivi psychologique, social et de soins de santé aux détenu(e)s sont accrues</p> <p>2.4.1 : des services de soutien psychologique, social et de soins de santé dans les EP sont mis en place et opérationnels</p> <p>2.4.2 : Un programme renforcé, de mise en relations des détenu(e)s et leur famille, est mis en place dans les EP</p>	43
<p>Produit 3 : LA DGAPR dispose des outils et compétences pour mettre en œuvre la mission de la stratégie et à répondre à l'évolution de la population carcérale</p>	Sous-produit 3.2 : Les procédures de gouvernance au sein de la DGAPR en termes de moralisation, de transparence et de lutte contre la corruption sont accrues	4
<p>Produit 4 : l'intégration de l'environnement et du</p>	Sous-produit 4.1 : La prise en compte de l'environnement est intégrée pour une prison verte	7

Produits	Sous-produits	Activités
genre dans la gestion de la DGAPR est renforcée	Sous-produit 4.2 : Les connaissances relatives aux problématiques de genre dans les EP et solutions à mettre en place sont renforcées et une stratégie est mise en place	
Produit 5 : mécanisme de redevabilité et de plaidoyer mis en place et opérationnel	Sous-produit 5.1 : Mise en œuvre du plan d'action de communication et de visibilité	8
	Sous-produit 5.2 : La gestion et le suivi du projet	
Totaux	15 sous-produits	85 actions

De par ses produits et sous-produits, il est ressort que le programme intègre les approches droits humains, cible un des segments les plus vulnérables à savoir les prisonniers hommes et familles et leurs enfants en détention. Il prévoit un important programme de développement des capacités qui cible le personnel de la DGAPR hommes et femmes et les détenus hommes et femmes. A ce programme s'ajoute une panoplie d'interventions visant l'amélioration des conditions de détention et une intégration plurielle des détenu(e)s. Les réalisations du programme, conformes à la planification initiale, ont été menées en respect des principes programmatiques et ont brassé un large éventail d'interventions.

Au plan genre, une étude genre, appuyée par un audit genre au niveau de 4 établissements pénitentiaires EPs a été réalisée, un programme de formation dispensé et un programme de renforcement de l'intégration de la femme a été conçu, un partenariat et un financement mis en place et amorçage de la mise en œuvre.

Les réalisations enregistrées ont, par ailleurs, mis en place (i) un bon nombre d'outils de sensibilisation et d'éducation relatifs aux droits et obligations aussi bien des détenu(e)s que personnel pénitentiaire, (ii) des initiatives pilotes à caractère pédagogique, innovant et démonstratifs (iii) un programme de recherche et / ou d'accompagnement sur des thématiques aiguës (psychologie- entrepreneuriat). Toutes ces réalisations et bien d'autres développées au niveau du texte contribuent efficacement à l'atteinte des objectifs de l'UNDAF, du PS et du CPD et ont servi de base pour (i) asseoir et initier la théorie de changement et (ii) les premières initiatives de la stratégie de sortie du programme.

Pour mieux comprendre et évaluer la mise en œuvre du programme, ses résultats et ses impacts, il convient d'abord de passer en revue et comprendre le cadre logique du programme. Le document du projet, structuré autour des cinq produits précités a retenu 36 indicateurs et uniquement 3 cibles pour les produits 3 relatifs à l'appui à la DGAPR et 5 inhérents à la coordination et plaidoyer.

L'analyse rapide du cadre logique fait ressortir ce qui suit :

- Non concordance du cadre logique entre les différents partenaires et bailleurs de fonds et aussi d'une phase à une autre. Le cadre logique adopté durant la première phase est organisé en produits directement déclinés en activités. Pour l'autre phase on distingue produits et sous-produits puis activités. Certaines activités existent au niveau de sous-produits distincts. Ce qui rend difficile l'exploitation des données. Les cibles ne sont présentées par sous-produits, mais plutôt regroupées au niveau du produit ;

- La situation de référence n'est pas établie pour la majorité des produits : Trois produits sur cinq n'en disposent pas ;
- Les indicateurs bien qu'ils concernent 4 produits sont nombreux et ne tiennent pas compte du contexte et spécificités du milieu carcéral. Les aspects managériaux et de disponibilité des données et de mobilité des populations cibles n'ont pas été suffisamment intégrés ;
- Les cibles ne sont pas indiquées pour la majorité et sont très peu développées pour les trois produits qui en disposent ;
- La dimension genre ne ressort pas très clairement ;
- Aussi bien le budget que les parties responsables sont présentés sous forme agrégés au niveau de chaque produit ;
- Le cadre logique ne donne aucune indication sur le planning de mise en œuvre ;
- En fin le concept relatif de l'unité d'hébergement familial n'est pas approprié puisque les textes réglementaires y afférents sont inexistant au Maroc.

Il convient de rappeler aussi que (i) les objectifs assignés sont ambitieux, (ii) les thèmes sont en totalité nouveaux et assez spécifiques, (iii) et le programme ne dispose pas d'un système de suivi - évaluation approprié. Il s'en est suivi que le cadre logique n'as été en totalité respecté, qu'il n'a fait l'objet de réadaptions et de ce fait qu'il n'a pas été respecté en totalité. Les premiers sous-produits portant sur le traitement et l'analyse des requêtes et le comportement du personnel des établissements pénitentiaires ne sont pas couverts par les divers plans de travail et les rapports de réalisations. Pour les autres composantes du cadre logique, les intitulés des produits et sous-produits ont été respectés et les activités ont fait l'objet de réajustements.

Il y a lieu de signaler par ailleurs que:

- La composante Prévention de la Violence Extrême (PVE) du Programme a fait l'objet d'une évaluation intermédiaire en 2019 ayant couvert la première phase ;
- Une autre mission visant à doter cette composante d'un suivi et évaluation a été par ailleurs effectuée ;
- Aucune mission audit commanditée par le PNUD et la cour des comptes n'a été organisée ;
- Les réalisations et le reporting sont conformes avec les plans de travail conjointement signés par la Direction nationale et le Représentant Résident du PNUD.

En dépit de cette situation qui entache l'évaluabilité du programme, il est à préciser que l'usage des informations et données de la matrice des résultats du programme, d'un côté et le recours aux Plans de travail annuels, aux revues mi & annuelles et divers reporting, établis selon les exigences de la GAR, de l'autre, ont contribué à bien orienter le déroulement et la conduite de l'évaluation.

Se rapportant à la mise en œuvre dudit programme, celle -ci est passée par deux phases avec deux modes de gestion bien distincts :

- **Phase I** : couvrant la période de Mars 2016 au Juin 2017, ayant concerné 7 prisons et a été appuyé par l’Ambassade du Japon et la RabitaMohammedia des Oulémas. Elle a été axée principalement sur la promotion de la tolérance, l’amélioration des conditions de détention et l’insertion économique. La gestion de cette phase a été assurée directement par le PNUD
- **Phase II** : Période de 2017 – Décembre 2021 avec un budget conséquent et un important programme d’interventions capitalisant et renforçant les acquis et réalisations de la première phase. Un large portefeuille d’activités et d’initiatives visant le renforcement des conditions de détention et une réinsertion plurielle des détenus est mis en place. Les aspects genre et environnement ont été initiés. Durant cette phase, la gestion a été léguée à une unité de gestion, supervisée par un coordonnateur et une assistance, qui a été mise en place à cet effet en 2017. Un poste de suivi – évaluation prévu par le document du programme n’a été pourvu. Parallèlement, la DGAPR a mis à la disposition du programme un personnel d’appui et de suivi, composée de deux cadres, pleinement associé à la mise en œuvre. Il est à signaler que l’année 2019 a connu le départ du premier coordonnateur et son remplacement par l’actuel coordonnateur.

Le périmètre d’interventions s’est étendu à d’autres établissements. Toutefois, il y a lieu de noter que pour certaines activités; notamment celles relatives aux droits et devoirs, activités culturelles, de formation et de communication, le programme a touché l’ensemble des établissements pénitentiaires. In fine le programme cible tout le territoire national couvert par les 78 EPs relevant de la DGAPR.

L’appui stratégique et d’orientations est doublement assuré par (i) le comité de pilotage, institué par le Programme et regroupant toutes les parties et acteurs concernés et par le (ii) le PNUD qui, outre les aspects opérationnels, assure le suivi qualité et le reporting.

Au plan technique et surtout opérationnel, il y a lieu de citer que le programme a bénéficié de l’appui soutenu des responsables, directions centrales et EPs de la DGAPR concernés par l’exécution du programme sans pour autant oublier les détenus eux-mêmes dans la réalisation de nombreuses activités tels l’éducation par pair, la contribution à la sensibilisation, la contribution à la production de beaucoup de biens et services, contribution et/ ou prise en charge de la gestion et l’utilisation des équipements acquis dans le cadre du Programme et bien d’autres activités.

Les cibles du programme sont nombreuses et couvrent prioritairement **(i)** le personnel et cadres de la DGAPR : 100 personnes, **(ii)** le personnel assistant, psychologues et cadres de certains établissements pénitentiaires : 100 personnes, **(iii)** les conseillers religieux **(iv)** les éducateurs pairs et **(v)** les détenu(e)s selon sexe et âge (adultes, mineurs, âgés etc...) des EPs du programme, soit plus de 500 détenu(e)s.

Le programme accorde un intérêt particulier à certaines ONGs et institutions concernées par les activités du programme, en l'occurrence la RabitaMohammedia des Oulémas (RMO) et l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Analphabétisation (ANLCA).

A travers ses activités de sensibilisation, d'information, de communication qui utilisent plusieurs canaux et celles relatives à l'organisation d'événements thématiques, de concours et les journées nationales du détenu, le programme tente de cibler quasiment tous les segments de la société marocaine

Se rapportant aux aspects financiers, l'estimation budgétaire proposée par le document du projet s'élève à **5.000.000 USD** dont 2.864.000 USD disponible et le reste a été mobilisé.

Sur cinq, quatre partenaires ont contribué au financement et à la mise en œuvre du Programme. Le tableau ci-dessous présente le montage financier du programme.

Tableau 2 : Montage financier du projet

Partenaires	Contribution en cash en USD	Contribution en nature et appui technique (USD)	Observations
Gouvernement - DGPAR	2.000.000		Mobilisé
Gouvernement du Japon	864.000		Mobilisé
PNUD	2.026.000		A mobiliser
RabitaMohammedia des Oulémas		100.000	
CNDH			Aucun apport
Total	4.890.000		

Parmi les partenaires relevant de la coopération internationale, figurent principalement, la coopération Japonaise, le PNUD Afrique et le PNUD Rabat. Au niveau national on cite le Ministère des affaires étrangères, le Ministère des Finances, la RabitaMohammedia des Oulémas (RMO), le Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH), l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Analphabétisation (ANLCA) et le secteur bancaire qui vient d'être approché ; notamment Dar Al Moukawil et le Millenium Challenges (MCA).

Outres le drainage de fonds, les conventions, conclues entre le programme et ses partenaires, ont constitué une plateforme de coopération et de collaboration pour assurer l'appui technique et assister la mise en œuvre du programme. C'est le cas essentiellement de la RabitaMohammedia des Oulémas du Maroc qui a joué un rôle exceptionnel dans la mise en place d'un programme de promotion de la tolérance et la prévention de la violence extrême. En parallèle la DGAPR mène actuellement plusieurs initiatives en termes de partenariat et de mobilisation de fonds.

Un des faits majeurs, voire une innovation, ayant caractérisé la mise en œuvre du programme est la planification conjointe des activités du programme avec celle de la DGAPR, notamment

pour les activités du Programme. Cette pratique permise par la gestion des programmes PNUD apporte plus de flexibilité dans la planification et le financement des activités. Cette nouvelle forme de gestion adaptative a permis une complémentarité dans la réalisation des programmes et surtout de répondre aux urgences dictées par le contexte et l'évolution du programme. Le cas le plus frappant à évoquer est celui de la gestion de la pandémie covid et la mise à contribution des apports des parties pour parer au plus pressé en concevant et en mettant un place une stratégie pour gérer et prévenir cette pandémie. Ainsi, plus d'une vingtaine d'ateliers de tissage et / ou de confection ont été redynamisés et la matière première procurée pour assurer l'autosuffisance des besoins en bavettes de l'ensemble des 78 EPs. Un travail innovant plein d'enseignements pour la valorisation aussi des équipements et logistiques existantes que des ressources humaines.

Les difficultés rencontrées

Outre l'ambition et les spécificités du document du programme et du contexte carcéral, la gestion et la mise en œuvre du programme ont souffert de certaines insuffisances d'ordre managérial/ institutionnel et externe parmi lesquelles on peut citer :

Au niveau conception du Programme :

- le manque d'un système de suivi – évaluation adapté au programme. Face à cette situation, des mesures ont été prises pour outiller les plans de travaux annuels d'indicateurs et de cibles convenablement définis et une consultation a été menée dans le même objectif et dont les outputs seront valorisés dans la prochaine phase du programme ;
- Ambitions du programme eu égard à (i) l'importance & spécificités des thématiques abordées et (ii) les moyens humains et financiers mis en place,
- Modestie des interventions prévues pour la femme.

Au niveau exécution :

- La modestie en termes d'effectif de l'équipe de gestion, suite à la vacance de deux postes clés à savoir la communication et le suivi -évaluation ;
- Quelques insuffisances en terme de planification de certaines activités : l'attribution tardive des marchés, le retard dans la production et la finalisation des livrables ;
- L'inobservation de certaines pratiques de management tel le recadrage du cadre logique et les révisions annuelles de plans de travail et leurs budgets ;
- Modestie de l'implication des femmes dans le programme;
- L'importance des attentes des détenus et du personnel des prisons ;
- La mobilité des détenu(e)s.
- Des données de base et information fragmentaires et/ou lacunaires ; notamment sur les cibles et effets des réalisations du programme ;

- Non ouverture du programme sur d'autres partenaires stratégiques à savoir la société civile et les collectivités territoriales;
- Capacités limitées de la DGAPR pour faire face aux nouveaux besoins générés par les diverses interventions du programme ;
- Difficultés d'évaluer les impacts du programme à court terme et surtout sur l'insertion post libération.

A ces problèmes s'ajoute **un autre facteur exogène, très pesant**, ayant sévit depuis mars 2020 et continue de nos jours ; à savoir la pandémie COVID 19 qui a gelé pratiquement les activités sur une longue période ; impactant sérieusement la mise en œuvre du programme ; notamment en terme de deadline et de calendrier.

Les amendements et mesures apportés ;

Face à un système de suivi et évaluation peu opérationnel, deux mesures ont été prises (i) outiller les plans de travaux annuels d'indicateurs et de cibles convenablement définis et (ii) proposer, via une consultation, un système de suivi évaluation pour la composante Prévention de la Violence Extrême (PVE) dont les outputs seront valorisés dans la prochaine phase du programme.

Pour parer aux insuffisances en termes de staffing, en plus de la mobilisation de l'équipe du programme, celle-ci a été renforcée par une équipe de la DGAPR disponible et réactive.

Se rapportant à la pandémie, les mesures imposées ont été respectés. Par ailleurs les dispositions pour le télétravail ont été prises, et la formation à distance dictées par les mesures restrictives de prévention,

2. Etendue de l'évaluation et objectifs

De portée nationale, l'étude a concerné les établissements pénitentiaires concernés par le programme. En conformité avec la méthodologie d'échantillonnage adoptée, huit établissements ont été couverts par l'évaluation.

L'évaluation a ciblé la population carcérale de tout âge et sexe des établissements sus indiqués par l'évaluation (500 personnes), les instances de la DGAPR chargées/impliquées dans la gestion/coordination avec le PNUD, les intervenants du PNUD et les institutions partenaires du programme.

L'évaluation a couvert tous les produits et effets du programme. Se rapportant aux thématiques la quasi-totalité des activités, regroupées en une douzaine de thèmes a été étudiée. Il en est de même pour les innovations du programme et sa stratégie de partenariats.

Commanditée conjointement par la DGAPR et le PNUD et conformément à la politique d'évaluation du PNUD, l'objectif recherché à travers cette évaluation est de faire le point sur l'avancée dudit programme, le degré d'atteinte de ses résultats et objectifs, les impacts induits

ainsi que les enseignements et éléments de capitalisation régénérés par sa mise en œuvre. Ces éléments sont fort indispensables pour les diverses parties du programme pour la prise de décision quant à la consolidation et re-cardage du programme, son extension pour une autre phase et éventuellement la réplication du programme et ses approches à d'autres projets similaires et/ ou région d'études.

Pour ce faire, l'évaluation a traité les aspects et tâches évoqués au niveau des termes de référence de l'évaluation du programme (voir Tdrs en annexe) et a procédé à :

- L'évaluation du progrès enregistré par le programme envers la réalisation des objectifs mentionnés dans le document du programme ;
- La vérification des résultats (produits, effets, impacts) et l'appréciation de l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la durabilité et l'impact du programme ;
- L'appréciation du rôle du programme dans la mobilisation des partenaires et le degré de leur implication dans la réalisation des activités du programme en vue de déceler les goulots ;
- L'examen et l'analyse de l'organisation du programme et son montage institutionnel afin de juger de son efficacité et de son degré d'adaptation aux spécificités du programme et à son environnement institutionnel ;
- L'élaboration des constatations, des conclusions et des recommandations à propos du programme afin d'en tirer les enseignements nécessaires.

Comme indiqué ci haut, l'appréciation systématique et objective du programme et son évaluation, de sa conception, sa mise en œuvre et de ses résultats, ont porté sur l'examen des performances dudit programme, sur la base des critères de **pertinence, d'efficacité, d'efficience, de cohérence** ainsi que des impacts et des acquis du programme. D'autres critères ont été pris en considération tels que : la durabilité, l'appréciation du rôle du programme dans la mobilisation des partenaires et le degré de leur implication dans la réalisation des activités du programme, l'approche genre et droits humains, la gestion durable des établissements pénitentiaires, l'appropriation du projet et la coopération Sud-Sud.

Se rapportant aux questions relatives à l'évaluation, Pour chaque critère, un certain nombre de questionnements et sous questionnements se sont posés. Les tableaux en annexe présentent dans le détail l'ensemble des questions posées. Dans le paragraphe qui suit, il présente, d'une manière synthétique les principaux questionnements pour chacun des 6 critères de l'évaluation.

Pertinence : Il s'agit d'évaluer la phase de planification et de conception du projet, ainsi que d'analyser la pertinence de la conception du projet par rapport à la problématique à laquelle le projet s'est attaqué. Pour ce faire, les questions suivantes ont guidé la collecte des données nécessaires pour appréhender ce critère :

- En quoi et comment le programme est toujours pertinent?
- Quel est le degré d'adéquation des objectifs définis aux besoins, enjeux et problématiques identifiées et aux diverses évolutions ?

- Quel est le degré de compatibilité des réalisations du programme avec la politique nationale en matière de droits de l'homme en général et des détenus en particulier ?

Efficacité : Comparaison entre les objectifs tracés et les résultats atteints et l'explication des écarts

- Dans quelle mesure les résultats sont atteints en se référant aux indicateurs de Suivi & Evaluation du programme?
- Comment les réalisations ont contribué à l'atteinte des objectifs du Programme?
- Quelle pertinence du S&E adopté?

Efficience : Il s'agit d'apprécier le niveau d'alignement des ressources avec les résultats obtenus. Deux principales questions se posent :

- Quelle efficience en termes d'implémentation ?
- Niveau d'alignement et de cohérence des ressources avec les résultats obtenus.?

Impacts : il s'agit à travers les questions ci-dessous d'évaluer dans quelle mesure le programme a contribué à atteindre l'objectif général du projet et les objectifs spécifiques :

- Quels changements perceptibles induits par le programme
- Quels changements attendus, non attendus, positifs et/ou négatifs) survenu au niveau des comportements, des pratiques et des conditions de vie des bénéficiaires, notamment les femmes détenues.
- Quels impacts induits par les activités relatives au renforcement des capacités.

Synergies : il s'agit d'analyser et d'évaluer l'impact des partenariats et les interconnexions que le programme a mis en place, à travers les questions suivantes :

- Quelles sont les synergies et les interconnexions établies ou à établir avec d'autres projets/programmes ?
- Quels sont les partenariats développés ou à venir ?

Durabilité du programme : C'est analyser la durabilité des actions, des résultats et des effets obtenus sur les bénéficiaires et cibles du programme, en répondant aux questions ci-dessous :

- Quelle est la probabilité pour que les résultats soient durables sur le long terme en termes (i) d'impact sur les politiques, (ii) de réplification, (iii) d'insertion des détenus,
- Dans quelles mesures les actions du programme sont durables et viables après la clôture de celui-ci ?
- Les partenaires sont-ils engagés à pérenniser les acquis du projet ? quelles mesures pour institutionnaliser les bonnes pratiques ?
- Quelles sont les recommandations pour renforcer les acquis du projet et les pérenniser

Il est à indiquer que la période couverte de cette évaluation s'est étendue de la fin Avril 2021 à la fin décembre de la même année.

3. Approche et méthodes d'évaluation

Préalablement au démarrage de la mission, une note méthodologique a été proposée et a fait l'objet de plusieurs réunions et discussions avec la quasi-totalité des partenaires et personnes impliquées dans la mise en œuvre du programme. Une version plus améliorée et surtout opérationnelle fut élaborée, adoptée et respectée.

Elle s'appuie sur les principes et fondements du Guide du PNUD en matière de planification, du suivi et de l'évaluation des programmes. Participative et consultative, cette approche à la fois qualitative et quantitative a été menée conformément aux termes de références (TDRs). Elle a observé le genre, les considérations d'éthiques ainsi que les dispositions sanitaires.

Considérant les insuffisances du cadre logique du programme, l'approche de l'évaluation consiste entre autres à comparer les cibles prévues dans les plans de travail avec les réalisations enregistrées et leur contribution à l'atteinte des résultats et leurs impacts.

Fonction des besoins en information, les sources des données sont essentiellement la documentation pertinente produite par le programme, les diverses visites de terrain et les enquêtes et entretiens de terrain et les réunions avec les institutionnels.

Pour la conduite de l'évaluation et considérant les spécificités du milieu carcéral, l'étendue des activités du programme et l'importance de ses réalisations, l'échantillonnage a été raisonné et s'est appuyé sur une typologie des établissements pénitentiaires (EPs), élaborée en fonction de la nature des interventions et leur importance en nombre au niveau de chaque établissement pénitentiaire (EP).

Pour définir les établissements pénitentiaires (EPs), objet de l'étude et partant du fait que certaines activités couvrent l'ensemble de 78 EPs que compte l'administration pénitentiaire, la base de l'échantillonnage a été fixée à 10%. Ainsi, l'évaluation a concerné huit établissements pénitentiaires.

Comme indiqué ci haut, le choix de ces EPs a été opéré sur la base d'une classification de ces établissements selon le nombre des activités réalisées et les thématiques traitées. Sur cette base, l'EP de Oukacha / Casablanca a été classé tête de file et constitue à lui seul une classe; puisque le nombre de thématique traité est 9/10 et le nombre de réalisations est 24/100, suivi, par ordre d'importance, par les EPs de Benslimane, Kénitra, Laarjat, Loudaya. Safi, Toulal, Bourkaiz, et Tiflet.

Le tableau ci dessous présente la typologie sus indiquée

Importance des activités par thème et par établissement pénitentiaires												
Etablissements pénitentiaires	Tolérance	Enseignement	Droits & Devoirs	Développement des capacités	Formation professionnelle et Insertion économique	Sports Loisirs	Culture	Salle d'écoute	Camps d'été	Accompagnement Psychologique	Equipement	Nbre Total
Casablanca	1	2	Ensemble des Eps		3	7	5	1	2	1	2	24
Benslimane		1				4	3	1	2	1	1	13
Kénitra	1					5		3			2	11
Laarjat	1	3			1		2	1			2	10
Loudaya		3			1	2	2	1		1		10
Safi	1	3				2	2					8
Toulal	1	1				2	2	1			1	8
Bourkayz	2	1				1	1	1		1	1	8
Tiflet		3			1	2	1				1	8
Total	7	17			3	17	21	15	2	5	3	10

Le nombre de focus group et/ou entretiens ainsi la ventilation/ déclinaison territoriale de ces focus ont été définis sur la base de critères dont l'étendue du périmètre d'intervention, l'importance des réalisations, la nécessité de couvrir les thématiques phares du programme, le genre, l'importance et la nature du groupe cible, les particularités et spécificités des établissements pénitentiaires, le budget temps réservé à l'étude d'évaluation etc... Pour un total d'une centaine de réalisations, couvrant l'ensemble des dix thèmes, le nombre de focus group organisés a atteint 52 auquel s'ajoutent les entretiens institutionnels.

Tableau 3 : Répartition des enquêtes et visites de terrain par thème et par Etablissement Pénitentiaire

Répartition des enquêtes et visites de terrain par thème et par Etablissement Pénitentiaire									
Thématiques	Casablanca	Benslimane	Kenitra	Loudaya	Safi	Toulal	Bourkayz	Laarjat	Total
Tolérance			1		1	2	2		6
Enseignement	1			1		2	1	2	7
Formation Professionnelle -Insertion Economique	1		4		4	1	2		12
Sports et loisirs	3	2							5
Culture	1	1				1			3
Salle d'écoute	1	1							2
Camps d'été		1		1					2
Psychologie	2						2		4
Autres équipements								1	1
Total	9	5	5	2	5	6	7	3	42

Pour mener à bien l'opération de collecte des données et après exploitation de la documentation existante et la définition de la base de sondage, le processus a reposé sur les étapes suivantes :

- L'élaboration des matrices de questionnement et sous questionnement avec les méthodes de collecte des données pour les cinq critères de l'évaluation ;
- La définition des divers outils de collecte des données. Plus d'une dizaine d'outils de collecte de données couvrant toutes les thématiques du programme et les institutions

partenaires du programme ont été conçus, testés et utilisés pour la collecte des données ;

- L'organisation de l'opération de la collecte des données de terrain et au niveau institutionnel à travers l'organisation des Interviews et/ou « focus group » avec les différentes parties prenantes et différents groupes cibles. Un planning global décliné par EP précisant les thèmes et le nombre d'entretiens a été élaboré ;

Au regard des spécificités du milieu carcéral et du cadre logique du programme, d'un côté et prenant en considération les plans de travail annuels, de l'autre, l'évaluation des performances du programme a été appréhendée en se basant sur les activités planifiées et réalisées et sur les cibles indiquées dans les plans de travail du programme.

Tableau 4 : Evaluation des performances

<i>1 Suivi et évaluation</i>	<i>Notation</i>	<i>2 Agence d'exécution/agence de réalisation</i>	<i>Notation</i>
Conception du suivi et de l'évaluation à l'entrée	MU	Qualité de la mise en œuvre par le PNUD	S
Mise en œuvre du plan de suivi et d'évaluation	MS	Qualité de l'exécution agence d'exécution	S
Qualité globale du suivi et de l'évaluation	S	Qualité globale de la mise en œuvre et de l'exécution	S
<i>3 Évaluation des résultats</i>	<i>Notation</i>	<i>4 Durabilité</i>	<i>Notation</i>
Pertinence (M)	HS	Ressources financières (M)	MS
Efficacité (M)	S	Socioéconomique (M)	MU
Efficiences (M)	S	Institutionnelle et de gouvernance (B)	S
Impact/effets (G)	HS	Environnementale (G)	MS
Note globale de la réalisation du projet	S	Probabilité globale de la durabilité	MS

Légende : HS : Hautement satisfaisant, S : satisfaisant ; MS : Modérément satisfaisant ; MU : Modérément insatisfaisant ; U : insatisfaisant ; HU : Hautement insatisfaisant.

Il est à rappeler que l'évaluation a été conçue et planifiée en étroite collaboration avec les diverses structures de gestion du programme avec une forte implication et mobilisation durant la phase de collecte de données et des réunions de restitutions. Les multiples réunions de recadrage et de briefing et de restitution ont largement contribué à la bonne conduite et la bonne opérationnalisation de la mission d'évaluation.

Se rapportant aux considérations d'éthiques, il est à signaler qu'au cours des entretiens, le respect des valeurs culturelles, le respect des personnes interviewées et de leurs opinions, l'objectivité, l'impartialité, la confidentialité, l'écoute active, l'empathie et le respect du temps ont été scrupuleusement observés, Il en est de même pour les considérations et mesures préventives de la pandémie de covid 19.

L'équipe en charge de l'évaluation se compose de deux experts disposant, tout un chacun, (i) d'une large expérience dans le montage, la gestion et l'évaluation des projets et programmes complexes et (ii) d'une bonne connaissance des principales thématiques du programme (Genre, Développement Durable, Développement des Capacités, Animation, Coach)

D'une manière générale la méthodologie adoptée, vu qu'elle a été co-élaborée avec le staff du programme et de la direction nationale, n'a pas connu de limitations majeures. A ce niveau, il convient de noter que (i) le travail de collecte des données et les informations s'est limitée aux ateliers restreints et (ii) le nombre Focus Group par thème et par EP, a fait l'objet de changement au niveau de certains EPs, suite la mobilité de la population cible et parfois du staff d'encadrement. Réajustements nécessaires ont été opérés au fur et à mesure et de concert avec l'équipe du programme et responsables des EPs concernés.

4. Analyse des données

L'opération d'analyse des données, recueillies au niveau terrain et à travers l'analyse documentaire, est passée par les étapes suivantes :

- Dépouillement et vérification des données : Les données recueillies aussi bien secondaires émanant de l'analyse bibliographique que primaires résultant des entretiens et visites de terrain ont été analysées pour s'assurer de leur pertinence, exactitude, fiabilité et qualité;
- Traitement des données : Pour ce faire, il a été fait recours à la méthode classique ; reposant sur le traitement manuel des données suivi par un contrôle de qualité. Le logiciel Excel a été utilisé pour le traitement des données quantitatives ;
- Elaboration des résultats : sur la base de l'analyse qualitative et quantitative, un certain nombre de résultats ont été formulés.
- Interprétation des résultats. Il s'agit d'expliquer les résultats et surtout les interpréter. La finalité recherchée est de porter un jugement réel et juste sur le programme qui s'appuie des éléments factuels. Les données qualitatives et quantitatives, réponses aux questions évaluatives, ont été utilisées pour apprécier les progrès enregistrés vers l'atteinte des cibles annuelles, en se basant sur trois critères : « Pas atteint », « Partiellement atteint », « Atteint ». Pour l'appréciation des critères de l'évaluation du Programme ; notamment l'efficacité et l'efficience, six notes ont été adoptées : Très satisfaisant ; Satisfaisant ; Modérément satisfaisant ; Modérément insatisfaisant ; Insatisfaisant ; Pas du tout satisfaisant. L'interprétation des résultats et le jugement des

résultats du programme ont permis d'identifier et d'appréhender les changements induits, les facteurs de succès et d'échec, les enseignements et leçons à capitaliser ainsi que les orientations majeures.

Comme le précise le tableau ci-dessous l'évaluation finale du programme abordera les aspects de management et de suivi – évaluation, la contribution des partenaires dans l'exécution du programme, le jugement des résultats selon les critères d'évaluation adoptés. Une note globale sera accordée, selon l'échelle de notation sera définie.

5 Principaux résultats de l'évaluation

5.1 Analyse de l'atteinte des résultats

Le dépouillement des données du projet fait ressortir un important portefeuille de réalisations ayant porté sur 86 activités ventilées entre produit (Tableau 5).

Tableau 5 : Nombres d'activités réalisés par produit

Produits	Nombre d'activités	Pourcentage
Produit 1 : Le traitement humain, conforme aux dispositions législatives et réglementaires et aux normes internationales des droits de l'homme, des détenu(e)s en général et des groupes vulnérables en particulier, est accru.	10	12%
Produit 2 : Les détenus acquièrent un ensemble de compétences professionnelles, éducatives et culturelles nécessaires qui devraient leur garantir une meilleure réinsertion sociale et économique.	39	45%
Produit 3 : LA DGAPR dispose des outils et compétences pour mettre en œuvre la mission de la stratégie et à répondre à l'évolution de la population carcérale.	10	12%
Produit 4 : Produit 4 : l'intégration de l'environnement et du genre dans la gestion de la DGAPR est renforcée.	7	8%
Produit 5 : Produit 5 : mécanisme de redevabilité et de plaidoyer mis en place et opérationnel.	20	23%
Total	86	100%

5.2 Analyse des cibles des résultats des produits

Produit 1 : Le traitement humain, conforme aux dispositions législatives et réglementaires et aux normes internationales des droits de l'homme, des détenu(e)s en général et des groupes vulnérables en particulier, est accru

A travers les résultats obtenus, en terme de réalisations physiques ci-dessous présentés, d'un côté et les témoignages relevés au niveau du terrain, de l'autre, le programme a bel et bien contribué à l'amélioration des conditions de détention des détenu (e)s. Comme le montre le

tableau ci-dessous, les diverses activités menées versent dans l'accomplissement des cibles du produit 1.

Tableau 6 : Etat de réalisation des cibles du produit 1

Cibles planifiées	Cibles réalisées	Etat de la réalisation des cibles
Un plan d'action pour la promotion et la lutte contre le radicalisme élaboré et mis en œuvre	Avec l'appui du gouvernement du Japon et de la Rabita Mohammadia des Oulémas (RMO) , un plan d'action pour la promotion de la tolérance , la lutte contre l'extrémisme a été conçu et mis en place selon une approche innovatrice.	Atteint
Plan et modules de formation disponibles	Elaboration d'un plan d'action en matière de la promotion de la tolérance adossée à une approche de mise en œuvre bien conçue et claire.	Atteint
40 personnels et conseillers religieux formés (25% de femmes)	Un total de 40 personnes formées dans les domaines du droit humain et la promotion de la tolérance et la lutte contre la violence. 32 parmi le staff et 8 Oulémas relais (femelles mourchidates). Parallèlement 16 formateurs parmi le staff de la DGAPR ont reçu une formation adéquate pour former les éducateurs pairs parmi les prisonnier(e)s. 220 éducateurs pairs dont 18% femmes (40) ont été formés.	Atteint
25000 détenus et leur famille	Un important programme de sensibilisation ciblant les détenu (e)s et leurs familles sur les thèmes " droits & devoirs" et vulgarisation du règlement intérieur , a été organisé: Impression et distribution de 120 000 exemplaires du guide en cinq langues.	Atteint
100 fonctionnaires	Un programme de formation, visant à renforcer les capacités des responsables de la DGAPR (103 responsables) et permettant la modernisation du système managérial de la DGAPR a été mise en place. la formation a été articulée autour de trois thèmes relevant nouveau management public et ses outils (GAR, S&E, performance.)	Atteint
50000 détenus ciblés: 200 mineurs & 100 mineurs violents sensibilisés	Plus de 22000 mineurs ont été sensibilisés.	Atteint
100 personnels de la DGAPR ont bénéficié d'une formation en matière d'accompagnement psychosocial des jeunes détenus.	47 psychologues et une vingtaine d'assistants ont bénéficié d'une formation en matière d'accompagnement psychologique.	Atteint
2 EP équipes avec du matériel sportif	Equipement d'un site avec le matériel de sport en plein air; CRE CASA – 140.	Atteint
1 EP équipe avec une salle multimédia	Equipement d'une salle multimédia- Casablanca; Benslimane- 6861.	Atteint
1 play by detainees on violent extremism created to promote alternative speeches.	Conception et réalisation d'une pièce théâtrale avec la participation de 37 détenus;	Atteint

Cibles planifiées	Cibles réalisées	Etat de la réalisation des cibles
1 documentary is realized to measure the evolution and the integration by the actors (detainees) of the contents on the prevention of violent extremism.	Un documentaire est réalisé	Atteint
5 round tables with the actors (detainees) and the Director are organized for detainees after the broadcast of the play.	Dix tables rondes organisées au niveau de 6 Eps	Atteint
30 DGAPR personal (25 men and 5 women) are trained by the RMO and better understand the PVE approach in prison	Formation réalisée à distance. "à personnel DGAPR	Atteint
40 peer educators (32 men and 8 women) are trained by the RMO and able to organize awareness workshop for their peers	46 éducateurs pairs	Atteint
600 inmates, with disengaged extremist members provided with adequate psycho-social support	plus de 100	Atteint
40 peer educators are trained by the RMO and able to organize awareness workshop for their peers	40 éducateurs	Atteint
15 psychologues et 20 assistants sociaux formés	Formation de 15 Psychologues au niveau des établissements suivants: CRE Benslimane, Bourkaiz et CRE CASA	Atteint

Les visites et investigations du terrain (i) confirment la consistance et l'importance de ces activités sur la vie de la population carcérale et (ii) ont permis de recueillir les impressions et l'évaluation des premiers effets et impacts de ces activités.

Action 1 : La procédure de dépôt, de recueil, de transmission et de traitement des plaintes

Les procédures de dépôt, de recueil, de transmission et de traitement des plaintes ont connu une nette amélioration :

- 65% de l'échantillon enquêté témoignent que le dépôt est facile et ;
- 80% des détenus enquêtés jugent que le traitement des plaintes s'est amélioré.

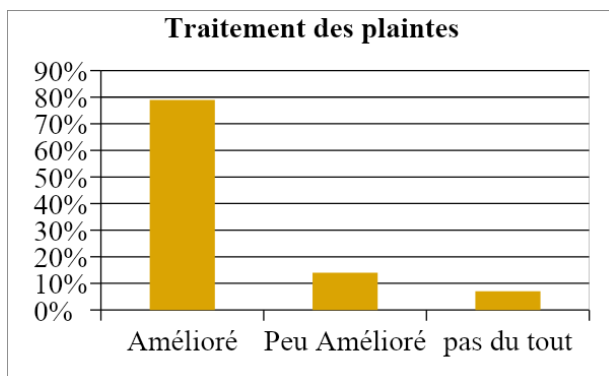


Figure 1 : Traitement des plaintes

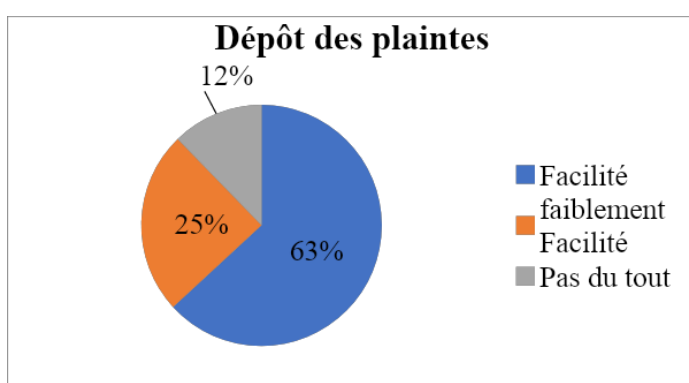


Figure 2 : Dépôt des dossiers

Action 2 : Comportement et relations entre détenus et personnel d'appui et conseillers sociaux

L'analyse des données recueillies montre que :

- 72% des cas enquêtés reconnaissent une bonne amélioration des relations précitées
- Les détenu(e)s ont une bonne connaissance des droits et devoirs
- Impacts très positifs sur le comportement des détenu(e)s et leurs relations avec leur famille.

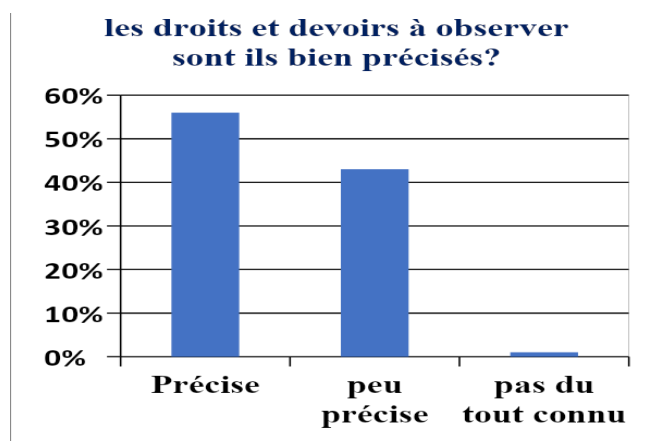


Figure 3 : Droits et devoirs des détenus

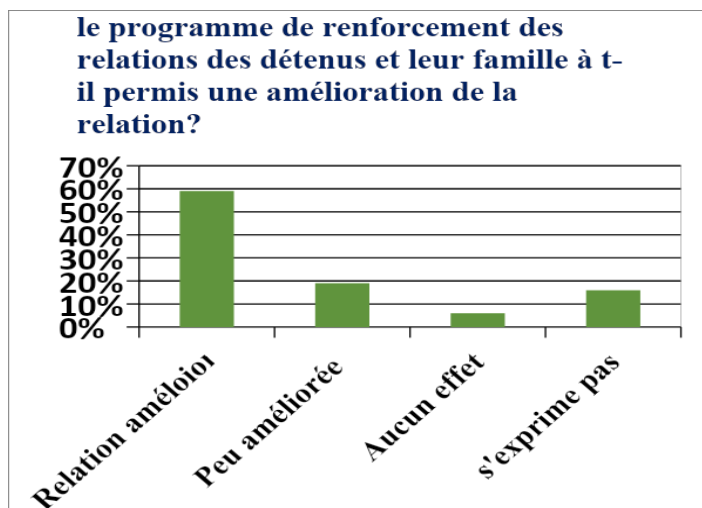


Figure 4 : Renforcement des relations des détenus et de leur famille

Action3 : Thématique Tolérance & PVE :

Le dépouillement des données collectées auprès d'une cinquantaine de détenus relevant de cinq Eps a permis de dresser les tableaux suivants :

Programme	Parfaitement	Peu	Très Peu	Pas du tout
Les programmes de prédication répondent-ils à vos besoins spirituels	52	0	0	0
	Changement radical		Peu de changement	Pas du tout
Les programmes de prédication vous ont-ils changé	50		2	0
	Tolérant	Peu Tolérant	Pas du tout	
Vous ont-ils permis d'être tolérant	49	3	0	
	Parfaitement	Peu	Très peu	Pas du tout
Les programmes reçus vous permettront-ils de vous immuniser contre toutes formes de radicalisation	46	4	2	0
	Capable	Peu Capable	Pas du tout	
Les programmes poursuivis vous permettront-ils de reconnaître les personnes porteuses de discours de haine	50	1	1	

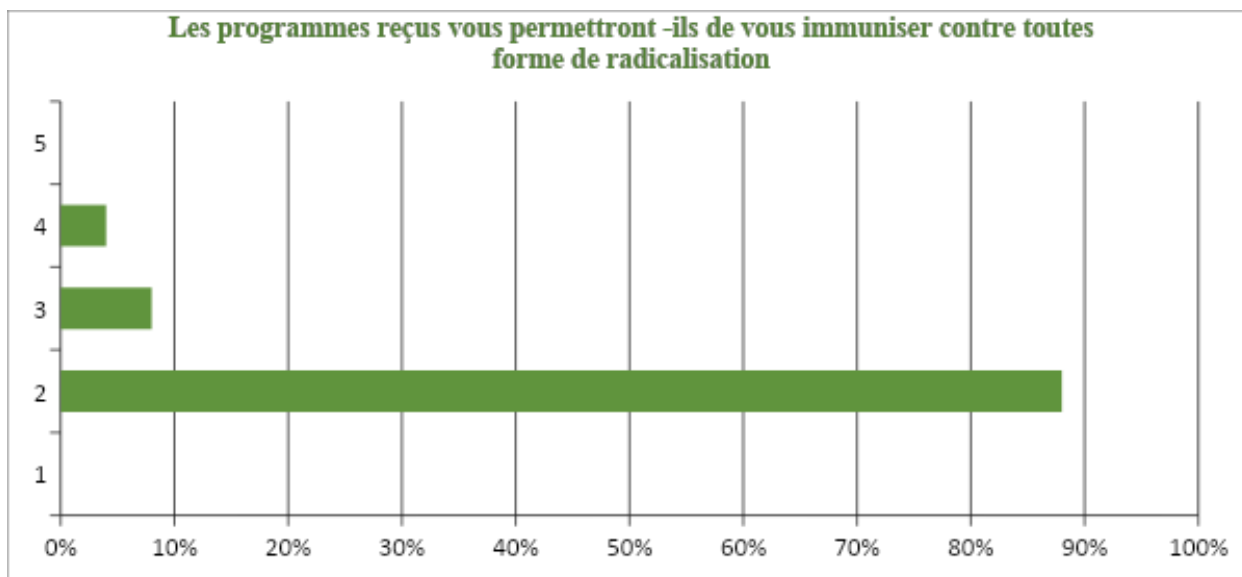


Figure 5 : Résultats des programmes d’immunisation contre les formes de radicalisation

Il en ressort ce qui suit :

- La totalité de l’échantillon enquêté déclare que les formations reçues répondent aux besoins, sont utiles et ont permis la compréhension des enjeux ;
- Les formations ont permis à 88% de la cible enquêtée de se considérer (i) immunisés contre toutes les formes de radicalisation et (ii) comme ambassadeurs de l’Islam modéré et de la tolérance ;
- Ils saluent vivement l’initiative de l’approche par les pairs. Un groupe de formateurs pairs est déjà en place et opérationnel ;
- La majorité des EPs visités disposent, d’un lieu de culte. Toutefois avec la pandémie du COVID-19, ces lieux sont fermés ;

Les discussions ont aussi révélé que grâce à l’appui et la formation reçus ainsi que l’accompagnement des pairs tant à travers des sessions de sensibilisation – formation qu’en dehors des classes (vie communautaire) ont permis aux détenu(e)s de :

- De reconnaître les faux prédicateurs à travers (i) leurs discours appris aveuglement et sans parfaite connaissance des concepts et valeurs de l’islam, (ii) leur geste et leur attitude et (iii) leur approche qui se fonde sur l’exploitation de l’ignorance des détenu(e)s, leur fragilité et leurs conditions sociales ;
- Corriger un certain nombre de concepts notamment l’islam tolérant ;
- Devenir de plus en plus aguerris et alerte ;
- Se débarrasser des idées noires.

Il est à signaler que le programme, avec l'appui de RMO, a réussi à développer et à mettre en place une approche d'éducation par les pairs. Innovante, bien structurée et déclinée en phases bien articulées et qui s'adosse sur des critères de sélection et des supports didactiques bien conçus et élaborés, cette approche est à l'origine du déclenchement de changement de mentalités de la quasi-totalité des personnes enquêtées.

Ainsi, les formateurs des prisons deviennent de plus en plus un rempart contre la radicalisation des détenu(e)s. Ainsi, l'éducation par pair devient l'épine dorsale de la lutte contre la violence et la PVE. Ce qui implique une consolidation à travers (i) le renforcement de la formation par les pairs (ii) l'augmentation en nombre des formateurs pairs et (iii) son extension à d'autres thématiques et aux autres EPs

Produit 2 : Les détenus acquièrent un ensemble de compétences professionnelles, éducatives et culturelles nécessaires qui devraient leur garantir une meilleure réinsertion sociale et économique.

C'est véritablement un produit transversal, regroupant un bouquet de thématiques, cœur du Programme qui se traduit par de multiples interventions, pour l'essentiel innovantes, qui concourent ensemble pour une parfaite et intégrale insertion des détenu(e)s.

Comme le précise le bilan de réalisation ci-dessous, le programme a essayé d'assurer tous les besoins si non ceux basiques pour contribuer à l'amélioration des conditions de détention.

Au sujet des principales réalisations, elles se présentent comme suit :

Développement des capacités :

- 40 personnes (dont plus de 20% de femmes), dont 32 membres du personnel des prisons et 8 conseillers religieux, connaissent mieux les engagements internationaux en matière de droits humains au sein des prisons et maîtrisent les stratégies et les pratiques/attitudes relatives à la lutte contre le discours radical en milieu carcéral ;
- 16 formateurs d'éducateurs pairs ont été formés ;
- 220 Educateurs Pairs ont été sélectionnés par les formateurs sous la supervision d'un comité scientifique représentant la DGAPR et la RMO, puis sensibilisés à la promotion d'un discours de tolérance au sein des établissements pénitentiaires de Meknès, Salé, Kénitra, Agadir, Safi et Fès ;
- A leur tour, les éducateurs pairs sont en train de sensibiliser, à terme, jusqu'à 22 000 détenu(e)s pairs (à travers 10 rencontres avec 20 détenus pour 110 binômes) ; avec un accompagnement (personnel des prisons et RMO) à raison de 2 accompagnateurs par prison ;
- Un programme de formation en alphabétisation au profit de 45 mineurs et réalisation d'un programme d'alphabétisation au profit de 2025 dont 25% femmes ;
- Enseignement : Formation à distance : Equipement pour la formation à distance : 5 Etablissements pénitentiaires ;

- **Insertion économique** : Unités de productions : 5 unités (Couture, imprimerie, menuiserie, maroquinerie, poterie, cuivre) et une étude économique ;
- **Unités de sport** ! aménagement d'un terrain et mise en place de six unités de sports ;
- **Cafés culturels** : Mise en place et animation de dix cafés culturels ;
- **Salle multimédia** : équipement de 5 salles multimédia ;
- **Permis de conduire** : équipement de 5 Unités pour le permis de conduire ;
- **Unités informatiques** : (i) 6 unités du matériel informatique au niveau des EPs & (ii) Equipement & Machines à laver : 15 Machine à laver ;
- **Camps d'étés** : Equipement et/ou organisation et l'animation de plusieurs camps d'été pour les mineurs sont appuyées plusieurs EP : 3511jeunes – plus d'une dizaine EPs ;
- **Alphabétisation** : Un important programme et un séminaire sur l'alphabétisation par les pairs dans les prisons organisé avec l'ANALCA) : 45 Educateurs -pairs et 2025 détenus dont 25% Femmes
- **Théâtre** : Aménagement d'un théâtre et mise en place de 5 pièces théâtrales et d'une scène :
- **Musique et loisirs** : Equipement de huit salles de loisir et équipement de musique et d'art plastique de plusieurs EPs ;
- **Salle d'écoutes** : mise en place de 2 salles d'écoute ;
- **Etudes** : Deux études juridique et Economique et deux missions caractérisation des détenus et suivi évaluation.

Autres activités : Mise en œuvre du programme graine de valeur initié et réalisation de capsules vidéo sur la fabrication des masques sanitaires.

Se rapportant aux effets et premiers impacts générés par la réalisation de cet important portefeuille d'interventions, ci-après les déclarations et impressions qui se dégagent des divers entretiens et rencontres de terrain effectués.

Action 1 : Sports & loisirs.

Effets et impacts relevés	Tout à fait	Plutôt Oui	Pas vraiment	Pas du Tout
Rester en bonne santé ?	90	10	0	0
Mieux supporter la vie dans l'EP	85	10	5	0
Une socialisation avec les codétenus ?	75	15	10	0
Acquérir de nouvelles compétences pour mieux s'intégrer dans la société	50	20	20	10

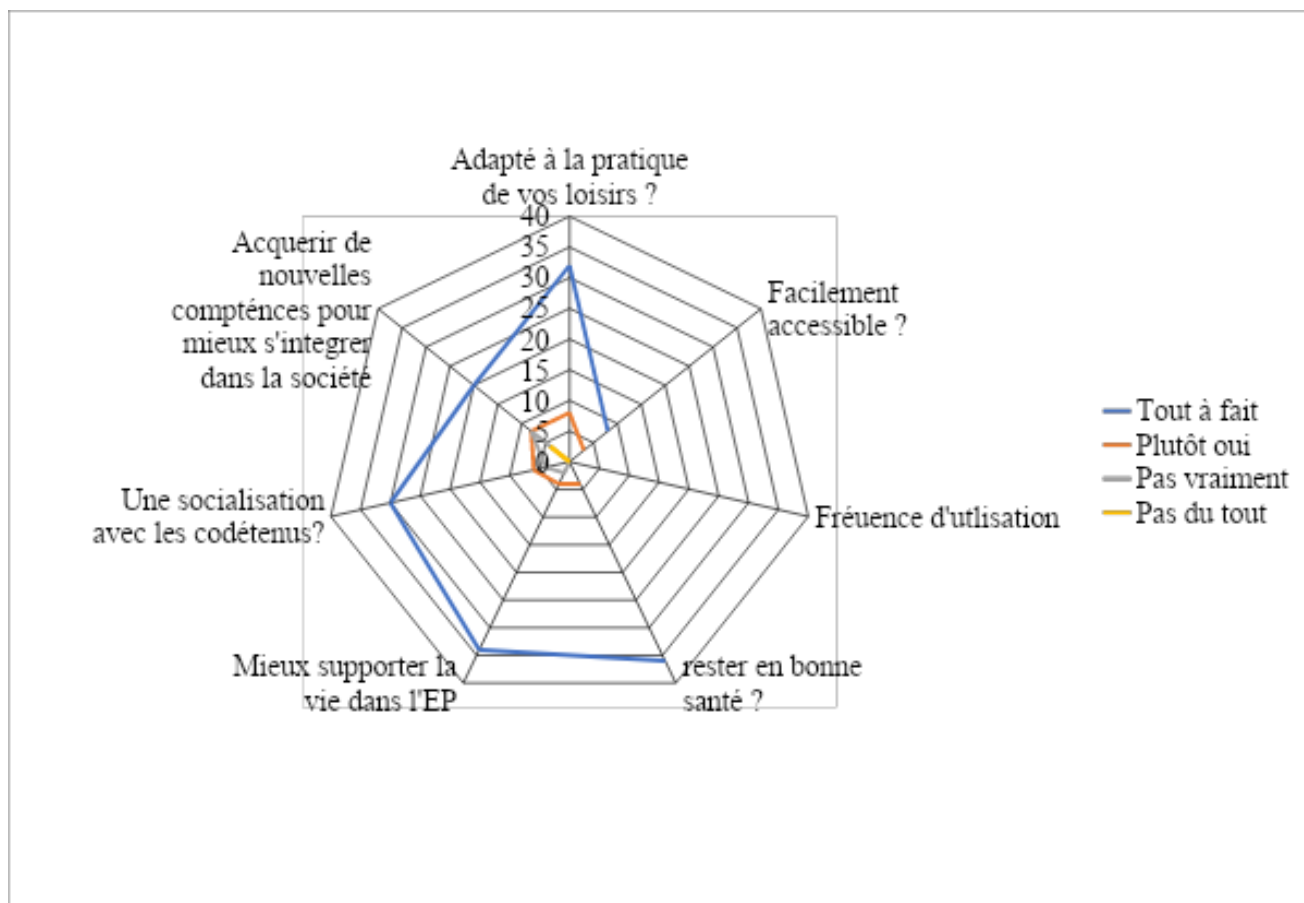


Figure 6 : Résultats de l'action sport et loisirs

De ce qui précède, il ressort :

- Plus de 85% de l'échantillon enquêté sont satisfaits et reconnaissent les bien faits et retombées positives des sports et loisirs dont ils ont bénéficiés ;
- Les retombées de la pratique de ses loisirs : sont comme suit :
 - ✓ Rester en bonne santé (90%) de l'échantillon enquêté,
 - ✓ mieux supporter la vie dans l'EP (85%),
 - ✓ Une socialisation avec les codétenus (75%) Acquérir de nouvelles compétences (50%) ;
 - ✓ 50 % de cette cible souhaitent développer leur compétence pour une meilleure intégration dans la société après libération.
- Plusieurs personnes, parmi l'échantillon enquêté déclare avoir pratiqué ces activités pour la première fois.

Action 2 : Cafés culturels et pièces théâtrales

Comme le précisent les figures ci-dessous, de l'analyse des données d'enquête ; on peut lire les résultats obtenus.

- Les cafés culturels et le théâtre constituent des espaces où l'on peut s'exprimer (67% de l'échantillon enquêté), où l'on peut apprendre (27%) et où l'on peut échanger (27%) ;
- Les détenus considèrent que le café culturel est un espace de (i) créativité (ii) d'ouverture sur le monde extérieur, (iii) de création de liens entre détenus et (iv) d'octroi d'un autre regard (positif) sur la société. Ils le considèrent aussi comme moyen de ne pas plonger dans la dépression.

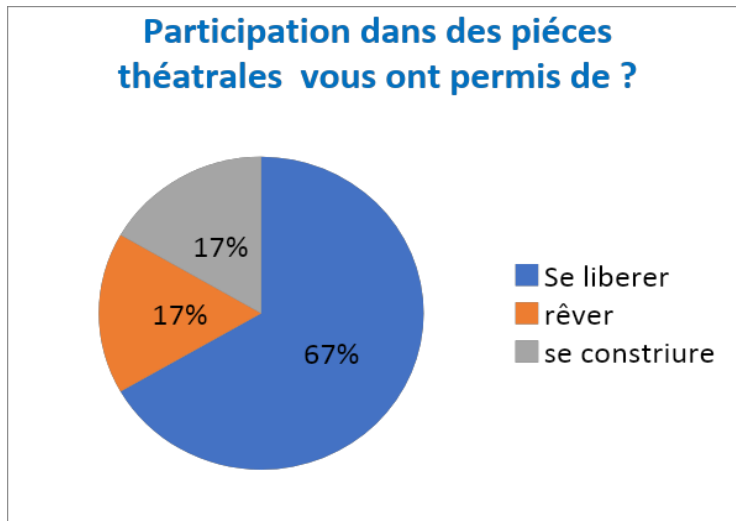


Figure 7 : Action pièces théâtrales

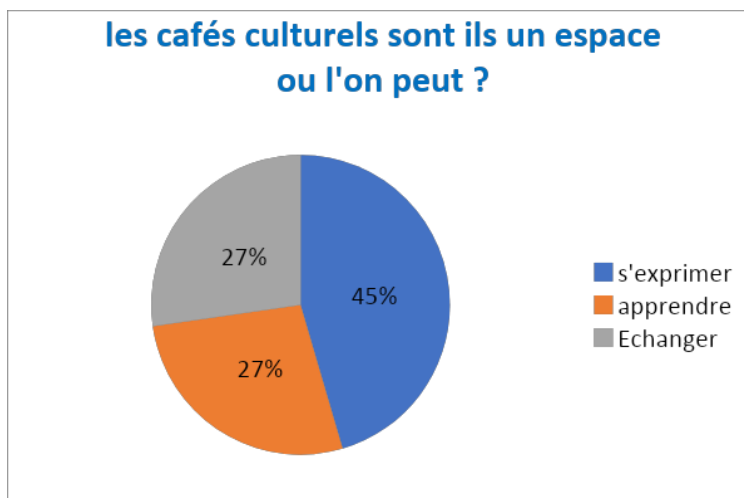


Figure 8 : les cafés culturels

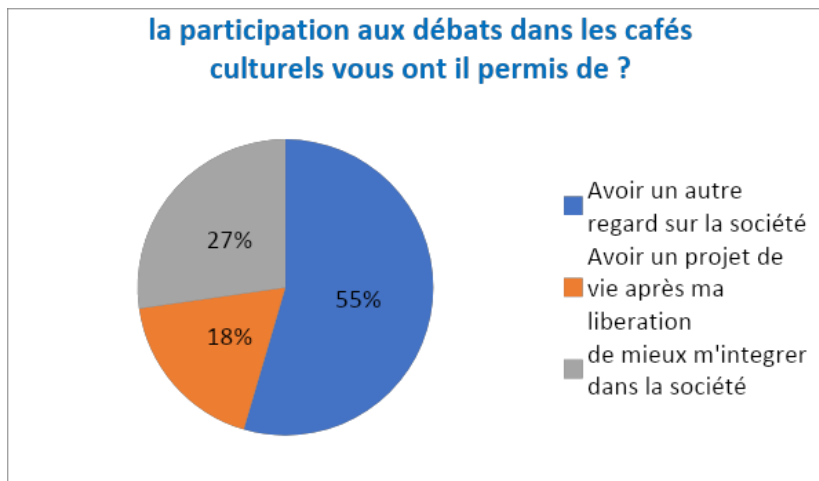


Figure 9 : Participation aux débats dans les cafés culturels

Action 3 : Formation professionnelle

De l'analyse des données collectées auprès des détenu(e)s et leurs encadrants- formateurs, se dégage ce qui suit :

- 80% de l'échantillon déclare que la formation reçue répond à leur besoin ;
- 70% ont exprimé leur fierté et satisfaction quant à la formation disposée, aussi et surtout une grande fierté de produire ;
- 60% de l'échantillon d'enquête juge que la formation est utile pour l'intégration socio-économique du détenu (e) après libération.

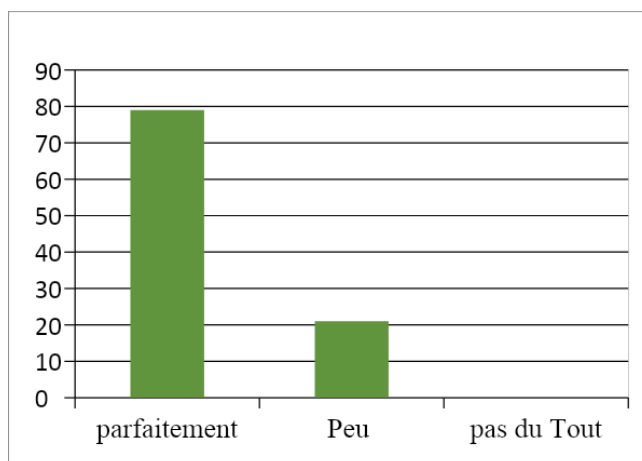


Figure 10 : Diagramme résultats formation professionnelle

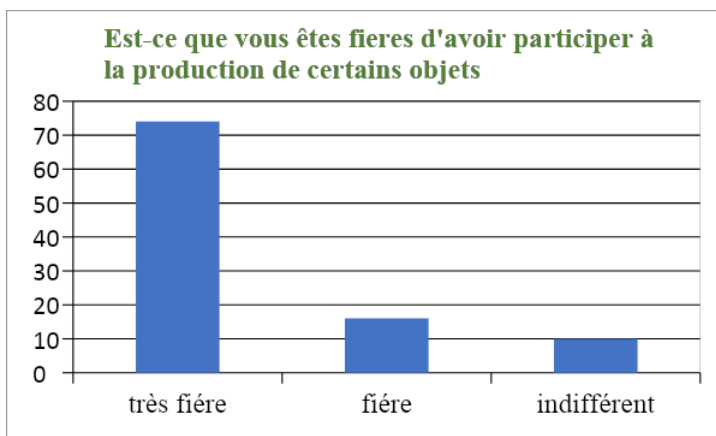


Figure 11 : Productions pénitentiaires

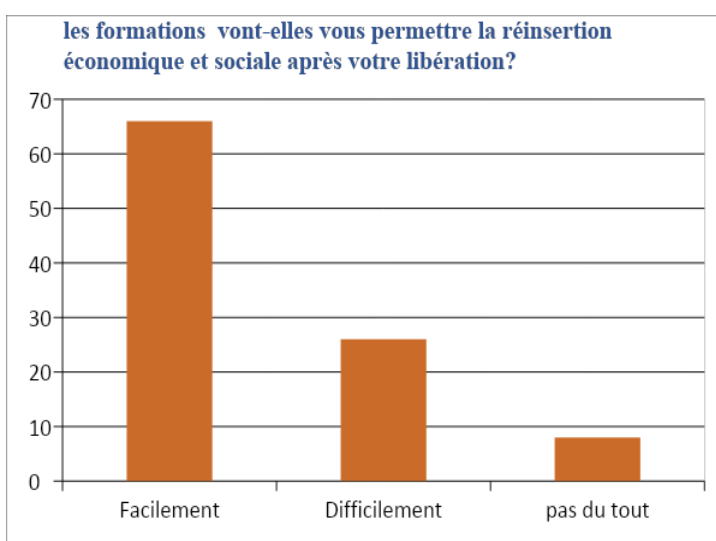


Figure 12 : diagramme de la réinsertion économique

Enseignement et formation

- La formation dispensée est actuellement à 56% en distancielle ;
- Le niveau est jugé adapté et la qualité est satisfaisante.

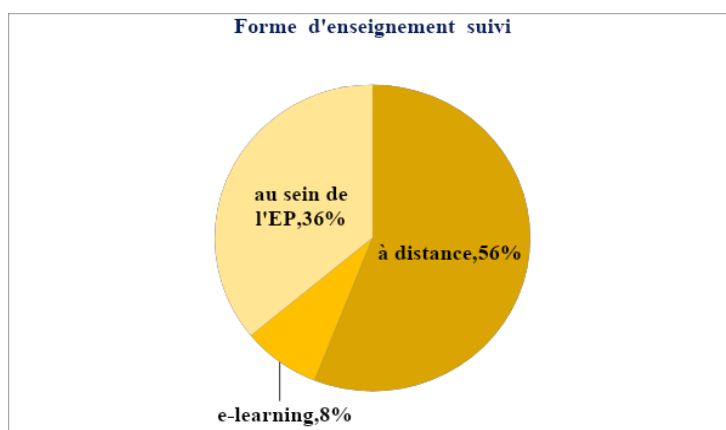


Figure 13 : Types d'enseignement dispensé

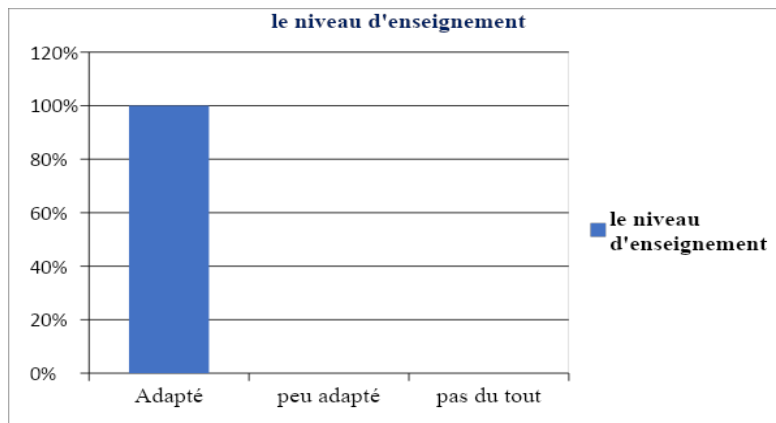


Figure 14 : Le niveau d'enseignement

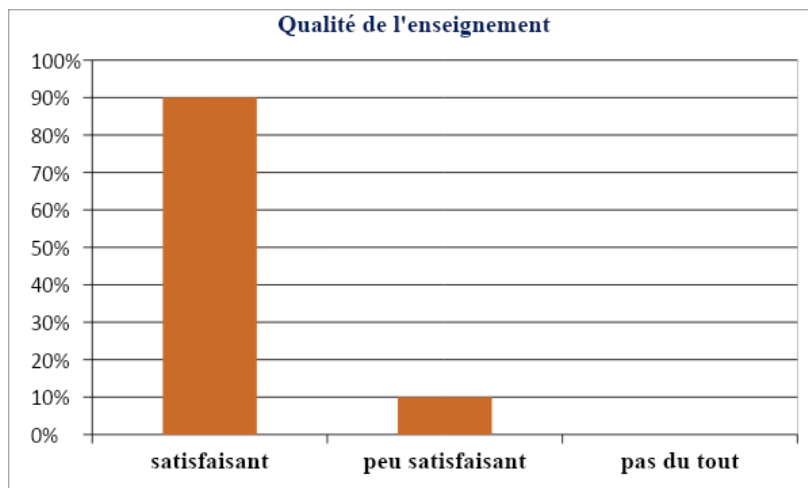


Figure 15 : Qualité d'enseignement

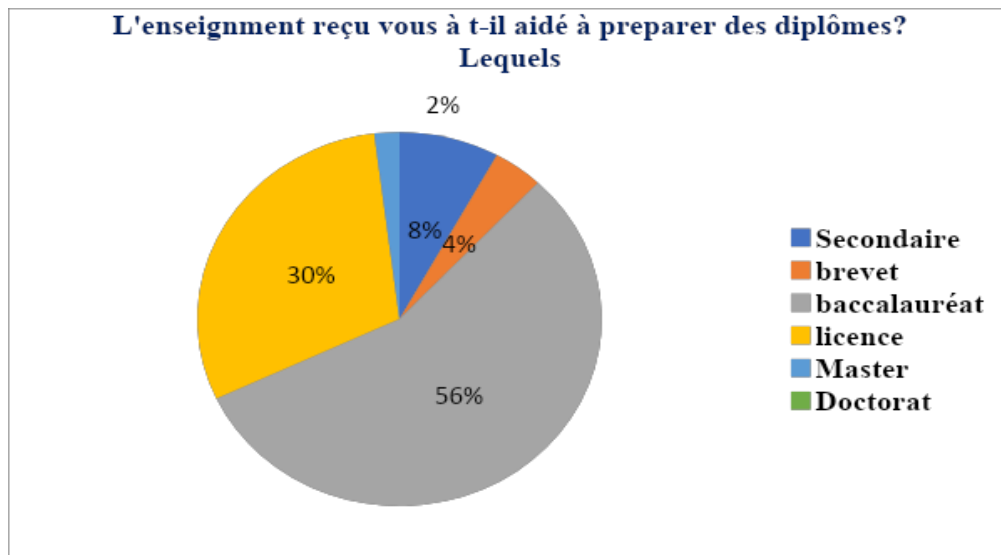


Figure 16 : types de diplômes préparés

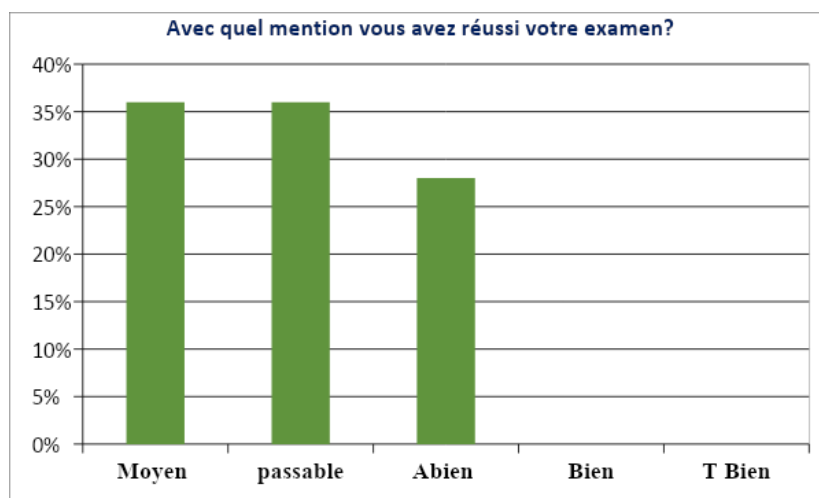


Figure 17 : les mentions reçus

Produit 3 La DGAPR dispose des compétences lui permettant de mettre en œuvre sa stratégie et de répondre à l'évolution de sa mission

A l'exception du recrutement d'un spécialiste de communication et de l'activité de labélisation qui est en cours de finalisation la totalité des autres activités (11/13), est réalisée comme le précise le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Cibles planifiés du produit 3

Cibles planifiés du P3	Cibles réalisées	Etat de la réalisation des Cibles selon critères adoptés
4 unités de production mise en place	7 ateliers identifiés et mise en œuvre	Atteint
100 détenus formés (20% de femmes)	une centaine de détenu e)s ont reçu une formation professionnelle dont 20% femmes	Atteint
1 plan de RC élaboré	Deux plans de formation	Atteint
100 assistants et assistantes formés	Un programme de renforcement des capacités : Formation des assistants sociaux réalisée: 78 Eps : 103 bénéficiaires	Atteint
100 fonctionnaires formés	Un programme de renforcement des capacités (formation des responsables EP et direction) est réalisé: 78 Eps, 102 bénéficiaires	Atteint
Un référentiel national élaboré.	Référentiel Marocain Pénitentiaire (RMP) élaboré d'une manière concertée et validé	Atteint
10 Eps bénéficiant d'espaces sportifs	9 EP équipées en unités de sport pour le personnel: 1000 staff;	Atteint
6 capsules vidéo réalisées et disponibles en arabe, anglais et japonais	6 capsules vidéo produites et diffusées pour la sensibilisation des jeunes sur la violence urbaine: 3 Eps plus 3000 visiteurs réseaux sociaux ;	Atteint
30 responsables formes en RMP	Organisation de formation sur RPM: DGAPR: 30 Pax;	Atteint
Un EP accompagné et labellisé	une EP Labélisée selon le RPM. Larache en cours	Partiellement atteint
1 émission sur une chaine du service publique est diffusée.	Traduction des vidéos en anglais et japonais; Une émission Tv réalisée sur Medi 1 TV et une émission radio réalisée avec un débat sur la violence entre chercheur et société civile : 1800 000 téléspectateurs;	Atteint
1 concours national réalisé	seule une exposition des meilleures œuvres des artisans a été présenté au musée de Bank Elmaghrib en partenariat avec ce dernier	Non atteint / Partiellement atteint
1 assistant programme engages pour appuyer la communication	Une personne a été mise à la disposition du programme en temps partiel	Atteint
Critères /notation du degré des réalisations des cibles: Atteint- Partiellement - Atteint - Non atteint		

Se rapportant au programme de la formation institutionnelle conçu et développé prioritairement pour les hauts cadres et responsables, les psychiatres et le personnel assistant, les enquêtes et entretiens avec les différents groupes de bénéficiaires ont révélé une grande satisfaction des programmes reçues et une forte demande pour d'autres thématiques notamment (i) la gestion des conflits, (ii) la communication et (iii) certaines thématiques liées à la psychologie.

Au sujet des équipements et sports, les visites et entretiens avec le personnel des EPs ayant bénéficié de ces équipements ont révélé (i) une grande satisfaction, (ii) un encadrement du personnel pratiquant le sport (au niveau de certains EPs existent des professionnels qui assurent la gestion et l'encadrement) (iii) un usage effectif bien planifié et respecté par le personnel et (iv) une forte demande d'extension des espaces réservés à la pratique de ces sports et d'équipement additionnels.

Produit 4 : L'intégration transversale de l'environnement, du genre et de la vulnérabilité dans la gestion de la DGAPR est renforcée

Le tableau ci-après fait état des de l'atteinte des cibles de ce produit qui est très satisfaisante

Tableau 8 : Etat de réalisations du produit 4

Cibles du produit	Cibles réalisées	Etat des réalisations
Plan d'action et de communication	Élaboration d'un plan d'action de communication digitale	Activité additionnelle réalisée
2 audits initiés	Une étude audit environnementale des EP réalisée	Atteint
Etude de l'assainissement liquide	Une étude détaillée de l'assainissement liquide dans 13 EPs réalisée	Atteint
2 machines à laver	2 machines affectées à Ain Sbaa et Ben Slimane	Atteint
2 ateliers de formation,	formation des cadres et hauts responsables de la DGAPR et des assistants	Atteint
• 3 études« genderisation »	Une étude genre en milieu carcéral réalisée: 8 Eps	Atteint
1 étude d'accompagnement psychosociale est disponible	L'étude scientifique (Mission d'accompagnement social) réalisée : 3 Eps; 100 jeunes; Un atelier de capitalisation et d'échange avec une scientifique japonaise organisée: 10 cadres;	Atteint en plus d'un atelier
1 étude d'impact est réalisée 1 an après la fin du projet		Non atteint (résultats non murs pour aller vert l'impact d'ailleurs il faut plus de temps)
Critères /notation du degré des réalisations des cibles: Atteint- Partiellement - Atteint - Non atteint		

Quatre importantes études, innovantes, de portée stratégique et à caractère transversal ont été réalisées. Ses études ont permis la levée informationnelle et l'élaboration de dossiers techniques et des propositions de Stratégies et plans d'interventions qui constituent des dossiers pour la plaidoirie et la mobilisation de partenariats.

Ces études ont porté sur :

- Une étude environnementale des EP ;
- Une étude genre en milieu carcéral ;
- Une étude audit environnemental des EP ;
- Une étude détaillée de l'assainissement liquide dans 13 EPs

A ces études, s'ajoute une autre étude à caractère transversal, ne manquant pas d'importance, qui porte sur l'élaboration d'unRéférentiel Pénitentiaire Marocain (RPM).

Une seule étude non réalisée en raison d'une mauvaise planification.

Produit 5 : Des mécanismes de suivi, de redevabilité, de communication et de plaidoyer sont mis en place et opérationnels

S'agissant d'un produit transversal, les interventions ont couvert la gestion proprement dite du programme, la communication, le plaidoyer et la réalisation d'études ; notamment la documentation et la capitalisation. Le détail des principales réalisations est présenté ci-dessous. Il est à signaler que l'ensemble des cibles est atteint.

Se rapportant aux aspects de management et conformément aux procédures de l'exécution nationale, le programme a satisfait aux règles et procédures de gestion, en l'occurrence la planification, le reporting, la tenue des réunions de suivi et de revues mi annuels et annuelles des programmes et les organes de gouvernance. Une évaluation de la phase I a été par ailleurs organisée et ses enseignements capitalisés. Le programme a aussi bénéficié de l'appui Technico manageriel et administratif, reporting et assurance qualité assuré par le PNUD. L'apport de la direction nationale du programme, la DGAPR et du personnel associé à la mise en œuvre ont été assuré, sans relâche, durant toutes les phases du programme.

Le programme a aussi réussi à concevoir et à asseoir un important programme de communication : Conception et Impression des supports de communication, impression du guide en plusieurs langues , la traduction de supports et documentations pertinentes, la production de kits pédagogiques, l'organisation de l'événement du lancement de la phase 2, l'organisation d'une conférence sur le genre en milieu carcéral, la production et la diffusion d'un film institutionnel, un autre film sur la journée Nationale du détenu 2018, l'organisation du concours du meilleur artisan etc...

Parallèlement à ces activités, le programme a réalisé trois études en relation avec le mangement à savoir l'étude sur l'évaluation de la phase I du programme et une étude pour

concevoir un système de suivi – évaluation pour la composante prévention de l’extrême violence et une étude sur la capitalisation. Deux autres études sont en cours se rapportant à l’évaluation finale et la formulation d’un nouveau document pour la phase trois du programme.

En guise de conclusion.

En somme et en référence aux plans de travaux annuels et aux réalisations du programme et malgré le report de certaines activités et leur étalement sur un ou deux exercices, les résultats et les cibles dudit programme sont quasiment atteints, à l’exception de quelques activités ayant cumulé beaucoup de retard et se trouvent actuellement en cours d’achèvement.

Au regard des spécificités et du contexte carcéral, d’un côté et considérant les thématiques assez spécifiques et voire originales et innovantes, de l’autre, le montage du document de programme paraît très ambitieux et ce fait difficilement réalisable. Un programme assez complexe, des objectifs physiques consistants et un budget d’amorce assez modeste, nécessitant plus d’efforts en termes de programmation et de mobilisation des fonds, n’ont pas impacté négativement aussi bien la réalisation des diverses activités planifiées que l’atteinte des objectifs du programme.

5.3 Performance

5.3.1. Pertinence

Il s’agit d’évaluer la phase de planification et de conception du projet, ainsi que d’analyser la pertinence de la conception du projet par rapport à la problématique à laquelle le projet s’est attaqué. Cela revient à se poser deux grandes questions :

- En quoi et comment le programme est toujours pertinent?
- Quel est le degré d’adéquation des objectifs définis aux besoins, enjeux et problématiques identifiées et aux diverses évolutions ?

Pour ce faire, ces questions majeures ont été déclinées en plusieurs sous-questions suivantes :

- Degré d’alignement du programme avec (i) la stratégie de la DGAPR, (ii) le plan stratégique du PNUD, (iii) les objectifs du développement durable ?
- Adaptation à l’évolution institutionnelle ?
- Quelle adoption des approches genre, droits humains et développement durable ?
- Adéquation entre les Etablissement choisis avec les objectifs et thématiques du Programme ?
- La conception et le montage du projet ont-ils capitalisé sur les enseignements et leçons des expériences similaires

Conçu pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie de la DGAPR, le programme doit s’aligner avec les dispositions institutionnelles, les directives royales et les textes et la réglementation

liés au secteur pénitentiaire. Il se doit aussi se mettre au même diapason avec les effets et les résultats de l'UNDAF, au Plan stratégique du PNUD et aux ODDs. Il s'agit principalement de :

- **L'effet 4 de l'UNDAF 2012-2016**, à savoir : Les partenaires institutionnels et la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique et les mettent en œuvre pour un développement humain, intégré, équitable et durable de l'UNDAF 2012-2016, et sur
- **Produit 4.1** : « Les capacités des institutions publiques pour accompagner et mettre en œuvre les réformes engagées par l'Etat en matière de Gouvernance démocratique basée sur les droits humains sont accrues ».
- **L'Effet 2 du Plan Stratégique du PNUD**, qui stipule que « Il est répondu aux attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique. ».

L'analyse de la situation actuelle du programme fait ressortir que **le Programme fait l'objet d'une exécution en parfaite compatibilité et adéquation avec les thématiques et orientations de son cadre référentiel.**

Alignement avec la stratégie de la DGAPR : En s'adossant et en concrétisant les principaux axes de la stratégie de la DGAPR, le programme s'inscrit parfaitement dans les dispositions institutionnelles, les hautes orientations et la réforme carcérale en général. Il a fortement et surtout innové pour (i) l'humanisation des conditions d'incarcération ; (ii) la préparation des détenus à la réinsertion, (iii) la modernisation de l'administration et le renforcement des procédures de gouvernance, (iv) le développement des capacités et (V) et à intégrer judicieusement les thèmes transversaux les plus importants à savoir le genre, la vulnérabilité et l'environnement.

Les réalisations enregistrées révèlent que le programme a réussi à couvrir tous les axes, thématiques et principales activités de la DGAPR. En matière de management, il a opté pour une gestion adaptative, basée sur la programmation conjointe et la mutualisation et la complémentarité des moyens, qui est venue en appui à la réalisation de certaines activités urgentes et à caractère stratégique. L'excellent travail conçu et mené étroitement par la DGAPR et le programme pour gérer la pandémie et répondre aux besoins des détenu(e) s , les pressants, en bavettes constitue une bonne illustration De par des approches adoptées, les réalisations enregistrés et les effets relevés Il constitue, à vrai dire, un cas école et « un pilote » de la déclinaison de ladite stratégie, malgré ses ambitions et sa complexité. La volonté et la détermination de la DGAPR, du PNUD et des partenaires associés à la mise en œuvre se traduisent par(i) le renforcement des capacités de toutes les cibles de la DGAPR, (ii) le renforcement de l'ancrage de la culture de l'humanisation de la détention, (iii) la mise en place d'une nouvelle génération de projets de la réinsertion et (iv) les efforts d'intégration de l'environnement et du genre. En témoignent, l'ouverture de la DGAPR et ses structures de plus en plus sur le monde extérieur, le partenariat entrepris et la panoplie de réalisations décrites ci

haut, ainsi que par une demande de plus en plus forte, exprimée aussi bien par les détenu(e)s, le personnel de l'administration que les principaux partenaires du programme.

Alignement avec le programme du pays, notamment son effet 4 relatif à l'appropriation des principes de la gouvernance démocratique et leur mise en œuvre pour un développement humain, intégré, équitable et durable.

Comme indiqué plus haut, le programme a réussi avec succès, évidemment avec l'appui de ses partenaires, à asseoir des approches et outils bien adaptés au milieu carcéral ayant contribué à l'application voire l'appropriation des principes de la gouvernance et ce à travers :

- ✓ la connaissance des droits et devoirs des détenu(e)s
- ✓ le programme de formation du personnel sur les droits humains et l'action sociale,
- ✓ l'intégration multiple détenu(e)s, par la réalisation d'une panoplie d'activités qui répondent aux besoins et désirs des prisonnier(e)s
- ✓ l'implication des détenu(e)s dans la gestion de certaines activités,
- ✓ l'adoption de la méthode de l'éducation par pair
- ✓ la prise en charge de certaines activités et thématiques à caractère transversal tels le genre, les droits humains. la durabilité environnementale
- ✓ l'implication de la société civile dans la mise en œuvre du programme;

Autant d'initiatives et mesures qui sont de nature à renforcer la gouvernance démocratique en milieu carcéral

Alignement avec l'UNDAF et le Produit 4.1 : « Les capacités des institutions publiques pour accompagner et mettre en œuvre les réformes engagées par l'Etat en matière de Gouvernance démocratique basée sur les droits humains sont accrues ». Outre la conception et la mise en œuvre d'approches et des outils appropriés, le programme a développé et mis en place (i) un programme de développement des capacités du personnel au sens large, de la DGAPR et (ii) a initié d'Intégrer l'approche genre dans la conception et la réalisation de ses programmes : étude et audit genre, élaboration et initiation de la mise en œuvre d'une stratégie et d'un programme d'action dans un cadre partenarial avec le Ministère des finances.

Grace à ce programme de développement de capacités intentionnelles et de celui relatif à la formation professionnelle qui sont bien élaborés et surtout bien livrés, les capacités des différentes cibles du Programme se sont vues nettement bien améliorées.

L'approche de l'éducation par les pairs conçue et mise en place par le programme, selon une approche genre, constitue l'ossature principale du développement humain en milieu carcéral et a permis de promouvoir les principes de la gouvernance démocratique. Appliquée, au début au niveau de quelques établissements pénitentiaires dans l'objectif de la promotion de la tolérance et la cohabitation sociale, cette approche, jugée efficace, connaît de plus en plus d'extension en termes géographique et thématique. Sa forte appropriation par l'administration et le niveau d'expertise atteint aussi bien par le staff que les détenu(e)s font de cet outil la clef de voûte pour tous les aspects de sensibilisation, de conscientisation, d'alphabétisation, de

formation, d'observations des droits & devoirs de par toutes les cibles et d'intégration culturelle et sociale.

Les barrières informationnelles se rapportant à certains thèmes d'importance à savoir, le genre, le développement durable, la commercialisation et les aspects législatifs sont levées et leur opérationnalisation est initiée.

Alignement et contribution à l'atteinte des ODD : Le projet contribue quantitativement et qualitativement à l'amélioration de l'employabilité des détenu(e)s et à leur insertion socio-économique par la préparation à la réinsertion et la formation professionnelle. Le projet contribue aussi et d'une manière significative, par la production de loi et de texte juridique qui permettront l'amélioration de la gouvernance des établissements (EPs), l'alignement au standard international en matière de droit des détenu(e)s et en législation relative à la question carcérale avec les adaptations nécessaires au contexte marocain.

Les thèmes abordés par le programme répondent aux besoins de la DGAPR et ses diverses antennes sont toujours d'actualité et ont contribué à traiter et/ou anticiper sur les multiples problèmes des établissements (EPs) et à relever les grands défis auxquels se trouvent confrontés ces établissements.

Il est aussi à signaler qu'en adoptant les principes programmatiques du PNUD, le programme a accordé une attention particulière au ciblage de ses interventions et des sites réceptacles de ces interventions. A ce niveau, il faut rappeler que :

- Le choix du périmètre d'interventions d'une manière générale a été judicieux ;
- Le choix et le ciblage des établissements (EPs) pour certaines thématiques, notamment genre, audit environnemental, étude économique et labélisation ont été effectués sur la base de critères bien définis ;
- Le choix des différents bénéficiaires pour les activités relatives à l'intégration socioéconomique, culturelles et d'enseignement a suivi tout un processus de sélection (choix des détenus pour formation, enseignement et autres activités), organisé conjointement par la DGAPR et ses partenaires ;
- Il en est de même pour la déclinaison de l'approche éducation par les pairs qui a reposé sur des outils et des critères de sélection bien conçus.

5.3.2 Efficacité

A ce niveau il s'agit de répondre aux principales questions suivantes :

- Dans quelle mesure les résultats sont atteints en se référant aux indicateurs de Suivi & Evaluation du programme?
- Quelle pertinence du S&E adopté?

La comparaison des réalisations annuelles avec la planification annuelle de chaque produit fait ressortir un retard de réalisations de certaines activités.

Toutes fois au niveau global à l'issue des quatre années de mise en œuvre la quasi-totalité des cibles a été atteinte. Les cibles non atteintes et /ou en partie atteintes sont :

- Le programme « graines de valeurs » ;
- Le programme « Détenu entrepreneur » en partenariat avec Attijari Wafabank , initié et qui nécessite une continuation ;
- Quelques équipements d'hygiène pour détenus ;
- Organisation d'une conférence sur l'expertise marocaine en matière de prévention de l'extrémisme violent (PVE) en prison dans les pays scandinaves.

Les raisons qui expliquent le décalage de certaines cibles et le retard dans l'exécution résident dans :

- La nature spécifique de certaines prestations, notamment les études et les programmes de formation : Appel infructueux et lancement tardif, temps requis pour la lecture et la validation
- La pandémie covid 19 ayant sévi depuis mars 2019, à l'origine de sérieuses perturbations de la mise en œuvre du programme ayant conduit à l'arrêt de la majorité des activités, l'annulation des missions de terrain et le recours au télétravail

Se rapportant au système de suivi et évaluation et comme déjà mentionné plus haut, deux manquements de programme à savoir l'absence d'un système de suivi et évaluation et les données fragmentaires concernant la mise en œuvre du programme. Ce qui affecte l'évaluabilité du programme.

5.3.3. Efficience

L'analyse du niveau d'efficience du programme a consisté à répondre aux questions suivantes :

- Quelle efficience en termes d'implémentation ? Les activités ont-elles été mises en œuvre en respectant le calendrier proposé ?
- Les intrants et ressources financières, techniques, organisationnelles et humaines ont-été - elles mobilisées en temps voulu et au moindre coût ?
- Dans quelle mesure a-t-on fait appel aux compétences locales et aux technologies et ressources nationales ?
- Quel est le degré d'implication des partenaires institutionnels au niveau décentralisé pour l'atteinte des objectifs du programme ?

L'examen des réalisations annuelles fait ressortir la variation et différence de la cadence d'une année à l'autre. A l'exception de l'année 2016 qui reste exceptionnelle, les autres années ont connu des irrégularités dans la mise en œuvre et des écarts tant sur le plan physique que financier.

Malgré la coïncidence de l'année 2016 avec l'année de démarrage du programme et de son lancement tardif, d'un côté et les spécificités et particularités des thèmes abordés par le programme, de l'autre, les réalisations physiques et financières sont très satisfaisantes. Ces dernières sont records et représentent un taux de 1,14% des prévisions.

Pour l'année 2017, l'état des réalisations des activités physiques est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Etat des réalisations des activités physiques pour l'année 2017

Etat d'avancement du Plan de Travail 2017	Nombre activités	Pourcentage
Actions/ activités prévues	21	100%
Actions/ activités réalisées	8	38%
Actions/ activités initiées	7	33%
Actions/ activités non réalisées	6	29%

Les activités non réalisées intéressent principalement les équipements des unités de permis à conduire, l'équipement des unités d'accueil et de visites et l'élaboration d'une stratégie de partenariat avec la société civile. Les activités initiées portent essentiellement sur cinq études et consultations stratégiques suivantes :(i) l'élaboration d'une stratégie de production et de commercialisation des produits des détenus, (ii) l'étude relative à l'élaboration d'un référentiel national pénitentiaire (RPM), (iii) la réalisation d'un audit genre de la DGAPR et des EP, (iv) l'élaboration d'une stratégie d'intégration genre et (v) la mise en place d'une stratégie d'intégration de la dimension environnementale pour la DGAPR.

Les réalisations financières de l'année ne représente que 47% du budget planifié et constitue l'expression du retard susmentionné.

Pour l'année 2018 le tableau ci suit, présente l'état des réalisations des objectifs de l'année

Tableau 10 : Etat des réalisations pour l'année 2018

Nature activités	Activités réalisées	Pourcentage
Activités planifiées	31	100%
Nombre d'activités réalisés	23	74%
Non réalisées	8	26%
Total des activités	31	100%

L'année 2018 s'est soldé par un taux de réalisation relativement satisfaisant ayant atteint 74% des prévisions annuelles. Les dépenses annuelles 88% du budget prévisionnel de l'année. Un taux très satisfaisant.

Pour l'année 2019, l'exécution physique très satisfaisante. Sur les 35 activités, une seule activité n'a pas été réalisée par contre d'autres activités ont été rajoutées au plan de travail initial et réalisées. De ce fait, en termes de nombre, les activités réalisées sont augmentées de 4 activités ; soit un dépassement de 11% par rapport au plan initial.

Les réalisations financières ont atteint 86%.

Pour l'année 2020 et comme l'indique le tableau ci-dessous, les réalisations physiques ne représentent que 58% des activités planifiées alors que les réalisations financières ont atteint 85%. Cette différence peut s'expliquer par l'importance des arriérés de l'année 2019 qui étaient

régularisées durant l'année 2020. Deux activités non planifiées initialement ont été rajoutées et réalisées :

- (i) Un important programme d'équipement pour enseignement à distance pour quatre EPs ;
- (ii) Un appui apporté pour l'organisation du concours meilleur artisan.

Tableau 11 : Réalisations physiques et financières de l'année 2020

Nombre d'activités :	43	%
Nombre réalisées et/ou en cours	19	44%
Nbre non réalisées	24	56%
Budget planifié	606 688,28	
Budget réalisé	513 607,08	
Taux d'exécution financière		85%

Comparativement aux autres années, l'année 2020 enregistre le taux de réalisation des activités planifiées le plus faible durant la vie du Programme. Ce faible taux de réalisation physique est dû principalement à la parution et la persistance de la pandémie du COVID-19 et ses implications sur le rythme de travail et secondairement à l'ambition du plan de travail de l'année qui se voulait une année décisive, année sensée marquer la clôture.

L'année se démarque aussi par deux éléments majeurs ; **(i)** une résilience et une forte adaptation aux effets des changements du contexte survenu suite au Covid-19 et **(ii)** aussi une forte mobilisation de la DGAPR et du Programme et une meilleure valorisation des ressources humaines et équipements en termes d'ateliers de confection.

L'état des réalisations des six premiers mois de l'année 2021 s'annonce correcte et les réalisations ont porté essentiellement sur l'achèvement de certaines études Référentiel Pénitentiaire Marocain et la phase pilote du Programme détenus entrepreneurs (Atijjari wafabank) ainsi le démarrage de l'étude sur la caractérisation "Adaptation de l'instrument d'évaluation LS-CMI pour le recueil de données générales sur les personnes détenues à leur arrivée en établissement pénitentiaire (Synergie avec UE) et **(iii)** le montage d'un nouveau programme pour la phase III.

Non atteint : Graine de valeurs

Les réalisations financières ont atteint un taux raisonnable de 49%.

Se rapportant à la mobilisation des fonds, la DGAPR a apporté sa contribution en totalité, pour sa part le PNUD a, à travers des fonds additionnels via le PNUD Afrique, satisfait sa contribution ; Par contre la contribution en nature de la Rabita des Oulemas du Maroc et celle du CNDH n'a pas été apportée.

Il en est de même pour la mise en place l'équipe de pilotage du programme qui n'a pas été conforme au document du programme. Au plan ressources humaines, il faut noter la vacance de deux postes relatifs au suivi-évaluation et la communication. Cependant la forte implication de DGAPR et la mise en place d'une équipe d'appui a permis d'atténuer l'impact de la vacance des postes précités. Dans le même sens, l'on relève une forte implication des institutions et parties prenantes du programme tant au niveau national, régional qu'au niveau des établissements pénitentiaires.

Pour la réalisation de certaines activités ; notamment la PVE, l'alphabétisation, le développement de l'esprit d'entrepreneuriat, le programme a fait recours à trois institutions très qualifiées dans les domaines précités ; à savoir la RMO, l'ANALCA et Dar Al Moukawel de Attijari Wafa Bank.

5.3.4 .Appropriation – Durabilité

Le bon ancrage du programme dans la stratégie et plans d'actions de la DGPAR et du PNUD et leurs partenaires stratégiques, constitue le pré requis de la durabilité. A cet effet, il y a lieu de noter que :

- La stratégie de mise en œuvre qui s'appuie sur une approche concertée, observant les droits humains, le genre et les considérations environnementales d'un côté et les premiers résultats obtenus, de l'autre, sont autant de gages en termes de durabilité ;
- La mise en œuvre a connu une forte implication des parties prenantes. Il s'agit principalement de la Rabita des Oulémas du Maroc et de l'Agence Nationale de lutte contre l'alphabétisation. Ces deux ONGs associées à certaines activités, d'ailleurs phares, en l'occurrence l'éducation par pair se sont appropriées ces approches et leurs divers outils. La DGAPR, quant elle, elle a déjà capitalisé sur les acquis et les a internalisés. Il s'agit notamment **(i)** de l'approche par pair associée à la lutte contre la violence et l'alphabétisation et **(ii)** le montage et la mise en œuvre initiée d'un programme de partenariat entre DGAPR et le Ministère des finances portant sur l'intégration de la dimension genre dans le système managérial de la DGAPR ;
- L'on relève dorénavant et déjà une appropriation du programme par la DGPAR et ce à travers l'adoption des diverses approches, leur application et surtout leur extension à d'autres Etablissements. Le cas de l'éducation par pair qui connaît une extension en terme géographique et thématique illustre bien cet état de fait. Cette appropriation et budgétisation et mise en œuvre dans le cadre des activités propres à la DGAPR et la répliquabilité des outils, approches et actions phares constituent un indicateur de la viabilité de ces actions et initiatives, avant même la clôture du programme ;
- Répliquabilité et transfert des connaissances et expériences à d'autres EPs, notamment la large diffusion du guide, l'implication de certains établissements aux activités culturelles outils de communication et d'information, organisation de concours etc...

Les éléments précités, la répliquabilité de certaines activités au niveau d'autres EPs, et le grand intérêt et l'engagement total de la DGAPR à renforcer les acquis du programme et les

étendre à d'autres établissements hors périmètre du programme, révèlent la volonté de durabiliser les impacts du programme. A juste titre, et en terme de répliation, et consolidation , la DGAPR et le PNUD s'attèlent à monter un nouveau programme pour la phase III qui, outres la consolidation des acquis, ambitionne concevoir et mettre en place le concept de la prison productive, inclusive et durable.

5.4. Thèmes transversaux du programme et principes programmatiques

5.4.1. Développement des capacités

Un des principes programmatiques des Nations Unies, l'axe de développement des capacités est au cœur des interventions du programme. Il est ouvert à toutes les cibles de la DGPAR responsables, conseillers et les différentes populations détenues et brasse un large domaine d'interventions. Les principales réalisations se présentent comme suit :

a. **Formation des assistants sociaux** : L'activité a pour objectif de renforcer les capacités des assistant (e) s sociaux (les) dans leurs divers métiers. Cette formation a été structurée autour de quatre thèmes : (i) l'écosystème de l'action sociale et ses approches,(ii) Management de projets et gestion axée sur les résultats, (iii) amélioration des Compétences comportementales du personnel des établissements pénitentiaires et (iv) formation sur graines de valeurs. Cent trente personnes dont une vingtaine de femmes ont pris part à ces formations.

b. **Formation des responsables** : Le programme a conçu et réalisé un programme de mise à niveau de quelques 140 de cadres parmi le staff de la DGAPR au niveau central et régional. Ce programme a été décliné en quatre modules ; à savoir : (i) Gouvernance de l'action publique à l'épreuve du NPM, (ii) Nouveau management public (NPM) et ses outils opérationnels (iii) le dispositif de Suivi & d'Evaluation et (iv) le Référentiel pénitentiaire Marocain (développé ci-dessous).

c. **Autres formations thématiques** : Un important programme orienté prise en charge des détenu(e)s a été développé et mis en place. Plusieurs sessions de formation ont été organisées au profit des cadres et personnel de certains EPs. 46 psychologues et 20 assistants sociaux ont été formés sur les techniques spécifiques à la prise en charge des détenus mineurs.

d.**Formation en Référentiel Pénitentiaire Marocain (RPM)**: Parallèlement à ces réalisation de formation, le programme compte à son actif d'autres activités qui sont de nature à(i) renforcer les capacités de la DGPAR et ses Etablissement et (ii) à contribuer à la bien positionner tant au niveau national qu'international et surtout l'aligner aux normes et aux processus de la mondialisation et de la modernisation de l'administration Il s'agit principalement d'un programme de sensibilisation et de renforcement des capacités d'une de quarante de cadres et responsables de la DGAPR sur le contenu du référentiel RPM et les normes à appliquer progressivement dans les établissements pénitentiaires (EP)et la mise en place d'un Référentiel Pénitentiaire Marocain (RPM).

e. Développement des capacités des détenus (e)s : conception et mise en place d'un plan d'action en matière de la promotion de la tolérance et autres. Quatre plans de formation et d'accompagnement socio-économique ont été réalisés :

- Conception et mise en place d'un vaste programme de sensibilisation et de renforcement des capacités, à large cible, pour promouvoir un discours de tolérance dans les prisons (formation sensibilisation) 32 membres du personnel de prison, 8 conseillers religieux 16 mouchidates 220 éducateurs pairs 22000 détenus sensibilisés ;
- Développement des programmes d'enseignement à distance des détenus ;
- Programme de formation professionnelle ayant porté sur 7 filières (7 ateliers) ayant ciblé 400 détenus dont 100 femmes ;
- Un programme d'alphabétisation.

D'autres activités se rapportant à la conception et la production de supports de sensibilisation et de formation aussi bien du personnel des EPs que les détenus : plan de la promotion de la tolérance, guide, manuels, capitalisation, outils de suivi et évaluation, films, émissions télévisées, étude la caractérisation des détenus etc....

5.4.2 La dimension, genre

Dans le cadre de ses activités relatives au renforcement des capacités et de la réforme de la gestion des ressources humaines, la DGAPR œuvre actuellement pour une gendérisation de la DGPAR et de ses divers établissements (recrutement et renforcement du personnel féminin en termes d'effectif et formation). Il en découle un fort potentiel de leadership féminin qui se met en place. En parallèle elle a conçu et initié la mise en place (i) d'un programme de sensibilisation des détenues et du personnel sur les droits humains et (ii) un portefeuille d'activités visant l'amélioration des conditions de détention. Inscrit dans la nouvelle stratégie de la DGAPR, le programme accorde une place de choix à la dimension genre, et la considère comme thématique centrale et novatrice, d'ailleurs le document du programme réserve au genre et au développement durable tout un axe et une série d'interventions.

Dans le cadre du Programme, les réalisations ont porté essentiellement sur le développement des capacités de l'assistantes sociales, l'accès des femmes détenues à la formation professionnelle (plus de 150 femmes couture tapisserie), la constitution d'une équipe féminine d'éducatrices pairs, l'équipement de salles de loisirs et de sports et un vaste programme de sensibilisation sur les droits et devoirs.

Par ailleurs, le programme a entrepris en 2018 une étude « audit Genre » ayant concerné 4 établissements pénitentiaires dans le but de promouvoir l'intégration transverse et efficace de l'approche genre dans la politique, les programmes et les structures de la DGAPR et ses EPs.

Cette étude (i) a élaboré un diagnostic et l'analyse des aspects institutionnels et pratiques au sein de 4 EPs, (ii) a formulé des recommandations déclinées en lignes stratégiques pour renforcer intégration du genre dans la stratégie DGAPR, et (iii) a défini un plan d'action faisable et opérationnel assorti d'un système de S&E. Ce plan construit sur les forces et opportunités offertes et qui traite les insuffisances porte sur un budget global de 485.000 US \$. Il est articulé autour quatre objectifs :

1. Intégration de l'approche genre dans les conditions d'incarcération des femmes détenues ;
2. La formation et la réinsertion visant l'émancipation des détenues ;
3. La modernisation de l'administration et la gouvernance prennent en compte le genre ;
4. Le renforcement des capacités des fonctionnaires et des détenues.

En raison de l'importance stratégique de cette étude genre, le programme avec l'appui de la DGAPR a organisé une conférence genre en milieu carcéral pour restituer les résultats de cette étude .

Les résultats de cette étude ont constitué la plateforme pour la négociation et la conclusion d'une convention de partenariat entre la DGAPR et le Ministère de l'économie, des finances et de la réforme administrative. D'un montant global de 3.6 Mdhs, dont 1,7 Mdhs dans le cadre du Fonds de la Modernisation de l'Administration Publique (FOMAP) et 1,9 Mdhs à titre de contribution de la DGAPR, le programme vise l'intégration de la dimension genre dans le système managérial de la DGAPR. Sa mise en œuvre est en cours par la DGAPR avec appui du programme.

5.4.3. La dimension environnementale et droits de l'Homme

Dans ce cadre, deux études ont été menées. La première, en date de 2017, portant sur la réalisation d'un audit environnemental ASDGAPR dans la finalité d'analyser la stratégie de la DGAPR en matière d'intégration des aspects environnementaux La seconde concerne l'étude des réseaux d'assainissement au niveau de 4 établissements pénitentiaires qui après un diagnostic a débouché sur la proposition de fiches budgétisées de projet de mise à niveau du réseau d'assainissement pour chaque établissement pénitentiaire et le plan d'action opérationnel.

En vue de décliner et d'opérationnaliser les plans d'actions émanant des études, la DGAPR entreprend actuellement les démarches auprès de ses partenaires dans l'optique de mobiliser d'autres partenariats et des fonds additionnels.

Il est à signaler par ailleurs que pour une meilleure intégration des considérations environnementales, l'étude a formulé un important programme d'information, de sensibilisation et de formation des différentes cibles concernées par la thématique.

5.4.4. Coopération sud-Sud

Les initiatives menées dans ce sens sont :

- Participation SG à la rencontre d'échange en Tunisie sur les bonnes pratiques en matière de tolérance au sein de la région MENA en 2017 2017
- Participation à l'atelier régionale du PNUD en matière de PVE : PAYS de la région MENA : Echange avec les autres pays sur l'expérience développée par la DGAPR et la Rabita en matière de lutte contre la radicalisation dans les prisons.

6. Succès & forces du Programme :

Le programme a, en dépit des difficultés rencontrées, réussi à concevoir et à asseoir un paquet d'interventions qui ont fait dudit programme un cas d'école à plus d'un titre. Les principales forces et éléments de succès du programme se présentent comme suit :

- Fort portage institutionnel et appropriation : DGAPR, Japon, PNUD, Rabita des Oulémas du Maroc (ROM) , agence nationale de lutte contre l'Analphabétisme (ANALCA) ;
- Motivation et intérêt des Etablissements Pénitentiaires (EPs);
- Forte implication de la Direction nationale, l'équipe de suivi du programme ;
- L'approche PVE qui oppose la Violence à la Tolérance et ses acquis font de la DGAPR une référence au niveau de nombreux pays;
- Education par les pairs & l'approche formation des formateurs en général : Extension thématique, internalisation et répliquabilité;
- L'approche combinée psychologique & de réinsertion plurielle: Un cas d'école aussi;
- La labélisation des EPs : Une PREMIERE au Maroc : Un autre outil de management, de renforcement de l'amélioration de la détention, d'alignement aux normes internationales et de rayonnement de la DGAPR ;
- Large gamme d'activités de sensibilisation, d'informations, de sports, loisirs, culturelles, de formation, d'enseignement, d'accompagnement etc. ;
- Très forts impacts et changements de comportements ressentis & reconnus par les détenu(e)s et les responsables des divers EPs ;
- Gouvernance & gestion adaptative du programme : (i) Une seule équipe : parfaite entente, motivation, sens de responsabilité et culture du rendu en deadline et qualité, (la Direction nationale & la Coordination Nationale l'équipe associée) (ii) gestion COVID-19 : Réorientations des efforts et des moyens pour une production totalement indépendante des masques et pour un meilleur enseignement à distance ;
- La formation professionnelle et la mise à niveau/ service de certains ateliers ;
- Initiative d'ouverture sur le système bancaire : Dar Al Moukawil ;
- Une stratégie et plan de communication, sensibilisation et d'information aux standards : Outils & supports de qualité, utilisant la quasi-totalité des canaux de communication ;

- D'autres initiatives méritent d'être citées: Catégorisation des détenus à l'entrée de l'établissement et la digitalisation.

7. Leçons apprises

- Etude et approche de la tolérance : L'approche préconisée et mise en place pour la promotion de la tolérance constitue une expérience unique en milieu carcéral au Maroc et au niveau de la région. Il s'agit d'un outil d'intégration et de lutte contre l'extrémisme qui propose des mesures préventives et correctives;
- La forte implication des équipes de la DGAPR permet l'instauration des bases d'appropriation des acquis du programme et la sécurisation de sa durabilité ;
- Le recours à une très large diffusion du guide a permis une prise de connaissance rapide des droits et devoirs par des détenus et de leur famille ;
- La réhabilitation et la mise en service des ateliers de couture pour la production des masques anti- covid 19, d'un côté et l'enthousiasme et l'intérêt accordés à cette opération par les détenu(e)s et l'ensemble du staff d'encadrement des établissements pénitentiaires, de l'autre, ont permis une meilleure valorisation des unités et des diverses ressources de la DGAPR , ce qui plaide en faveur du concept « Prison productive & inclusive ». Cette opération a permis, par ailleurs, de mettre en avant le rôle de la détenue femme que peut jouer dans la valorisation des ateliers de couture et contribuer à la satisfaction des besoins de l'administration pénitentiaire ;
- Le développement des synergies avec les autres programmes et ONGS permet une meilleure utilisation de fonds et un gain de temps;
- La flexibilité de la mise en œuvre du programme a permis un meilleur ciblage et un appui adapté et en phase avec les autres activités/programme menés par la DGAPR. Elle constitue aussi un outil pour un management efficient et une réponse urgente aux besoins les pressants et la gestion des crises ;
- En milieu carcéral, l'adoption d'une approche globale, multisectorielle et intégrée, basée sur la conscientisation et la connaissance et la reconnaissance des droits et devoirs, la prévention de l'extrémisme et la radicalisation et l'insertion plurielle des détenues, est la seule garante de l'enclenchement du changement comportemental et des mentalités aussi bien des détenu(e)s que du personnel d'appui des EPs.

8. Impacts :

Les entretiens individuels et en focus groups aussi bien avec les divers responsables & conseillers des EPs ainsi que des détenu(e)s témoignent d'un changement comportemental très positif:

- Une parfaite connaissance des Droits et obligations par les détenus & leurs familles ;
- Une nette amélioration du comportement des détenus: Plus de assurance en soi, paix avec soi-même, sagesse, rupture avec messages et dialogue de violence et radicalisme ; plus d'investissement dans la mise à niveau et éducation etc....
- Un bon environnement /bonne ambiance entre détenus et divers personnels d'encadrement et de sécurité ;
- Forte implication de certains détenus dans la réalisation de certaines activités relevant de la gestion des affaires des détenus : formation par pair, gestion des machines à laver, co-organisation des compétitions etc....
- Un niveau grandissant en savoir-faire, en connaissance et en savoir ;
- Une nouvelle approche de management basée sur la modernisation de l'administration pénitentiaire est déjà en place à travers un programme de développement d'outils de management appropriés (GAR, S&E mis à jour, et la réalisation d'un programme de développement de capacités (DC).
- Une approche multipartenaire : Fédération de nombreux partenaires autour de la question carcérale

En bref, on peut affirmer que le changement est enclenché.

9. Risques

Les réalisations du projet ont répondu à plusieurs attentes parmi les institutionnels et la population carcérale et ont eu la satisfaction de la majorité des populations cibles. Avec le temps, cette situation peut engendrer les risques suivants ;

Beaucoup d'attentes de la part des détenus et du personnel des prisons ;

Le développement de l'appartenance de certains détenus au milieu carcéral. : Un point de vigilance à traiter en urgence.

Ces deux risques contribueront à amplifier la complexité du milieu carcéral et peuvent à la longue alourdir la responsabilité de la DGAPR et/ou dépasser ses capacités

A ces risques s'ajoutent les éventuelles perturbations de la mise en service des équipements et projets mis en place et comme conséquence la privation des détenu(e)s de certains en cas de persistance de la pandémie Covid 19 et ses variants et des éventuelles difficultés d'intégration post détention, faute de suivi, et ce malgré tous les efforts déployés tout le long de la détention. Vu la mission et le périmètre d'intervention de la DGAPR, d'un côté et le document du projet; de l'autre, il est vraiment difficile de porter un jugement sur les résultats et l'impact des réalisations accomplies à l'intérieur de la prison sur la réinsertion sociale et économique des détenus après leur libération.

10. Conclusion

Les principales conclusions de cette évaluation finale du « programme Appui à la Stratégie de la DGAPR » sont les suivantes :

- Le programme, de par sa stratégie, ses objectifs, ses cibles, ses thématiques et de son périmètre d'intervention constitue un des programmes innovants les plus spécifiques : Un programme multisectoriel, complexe : Un Site école d'expérimentation – d'actions et d'apprentissage pour plusieurs thématiques du milieu carcéral. A en juger à travers les approches, outils et supports mis en place et appliqués avec succès.
- Une approche multidisciplinaire, intégrée et inclusive en marche. Plusieurs thématiques, des cibles diversifiées et une insertion plurielle.
- Plus d'une douzaine de thèmes majoritairement pertinents et s'alignant avec les engagements aussi du pays qu'à l'international : Thématiques relevant des DH, la bonne gouvernance, le genre, la durabilité environnementale, la labélisation, une palette d'activités d'insertion psycho-socio-économique et culturelle ;
- Une réalisation satisfaisante malgré de nombreux facteurs à la fois endogènes et exogènes ayant perturbé la mise en œuvre annuelle de certaines activités
- Des réalisations nombreuses et diversifiées ayant conduit à l'aboutissement des résultats escomptés.. Quelques-unes de ces activités sont innovantes, retentissantes et à impacts immédiats et/ou appliquées la première fois en milieu carcéral
- Le Programme a réussi à mobiliser des partenaires stratégiques ayant appuyé la mise en œuvre du programme tant sur le plan financier que technique;
- Grande satisfaction des partenaires rencontrés quant aux réalisations et acquis du programme et une grande volonté et détermination à la reconduite pour une troisième phase ;
- Reconnaissance unanime des diverses cibles du programme pour les réalisations nombreuses diversifiées et couvrant la quasi-totalité de leurs besoins et une forte demande de renforcement de ces réalisations et les activités du programme ;
- Se rapportant au genre, les actions prévues pour le staff de la DGAPR (si modestes soient-elles) ont été fortement appréciées et ont contribué au renforcement de la gendérisation de la DGAPR. De surcroit, l'étude audit au niveau de 4 EPs a permis la mise en place d'un programme co-financé par la DGAPR et le ministère des finances. Pour les détenues, un vaste programme de sensibilisation sur les droits et devoirs, un programme de formation professionnelle au profit des détenues. (plus de 150 femmes couture tapisserie) , un accompagnement psychologique périodique, et l'équipement de quelques salles de loisirs et de sports au profit aux femmes réalisées ont été fortement appréciées en dépit de leur modestie.
- Un des plus grands acquis du programme : Malgré la durée relativement modeste du programme l'on relève des impacts assez prometteurs sur le changement de mentalités aussi bien des détenu(e)s que du personnel de l'administration DGAPR.
- Bien que le programme n'a conçu au préalable une stratégie de sortie, le suivi des succès et la veille ont permis à la DGAPR de répliquer, en temps réel, certaines activités

→ Vu ce qui précède et grâce aux efforts et les contributions de parties initiatrices du programme et d'autres partenaires, le programme a bel et bien constitué un appui pour la mise en œuvre de la stratégie de la DGAPR.

11. Recommandations

Dans ce qui suit, les recommandations sont classées et présentées par thématique.

Développement des capacités et appropriation :

- Eu égard au succès de la formation par pair, de l'expérience cumulée dans ce domaine et la forte demande exprimée par les détenu(e)s, il est vivement recommandé de soutenir les efforts déployés par la DGAPR pour généraliser la formation par pair et de l'étendre à d'autres thématiques. Son intégration dans les cursus de formation et la mise à niveau du staff et des conseillers sociaux est par ailleurs attendue (DGAPR & Programme);
- Les formations dispensées par le programme ont fortement contribué au développement des capacités du personnel de la DGAPR. Celui dispose de l'expérience requise pour la l'élaboration et la réalisation de certaines activités, notamment la sensibilisation sur les droits et devoirs et l'approche éducation par pair. Aussi il est proposé (i) d'internaliser ces activités par la DGAPR et de (ii) soutenir et renforcer les efforts déployés en matière de développement de capacités et de modernisation de la DGAPR et les EPs. ;(DGAPR)
- Au regard du rôle joué par la femme détenue dans la satisfaction des besoins des EPs en bavettes, d'un côté et de la modestie du portefeuille des activités qui lui a été réservée par le Programme, de l'autre et tenant compte des doléances exprimées, Il est hautement recommandé de renforcer soutenir l'intégration de l'approche genre et la gendérisation de la DGAPR et ses établissements, par (i) la réalisation du programme , objet de la conventions de partenariat entre DGAPR et le Ministère des Finances et par (ii) la mise en place d'autres mesures institutionnelles : Structure féminine d'encadrement, budgétisation selon le genre et (iii) une répartition équitable des cibles et bénéficiaires du programme, respectant le genre (DGAPR, Programme & PNUD);
- L'éguer certaines activités, en l'occurrence celles relevant des droits humains et la formation par pair aux EPs;(DGAPR) ;
- Renforcer les acquis et œuvrer pour leur pérennisation, à travers les programmes internes et les activités des EPs et de la DGAPR ; notamment les activités relatives à l'intégration socio-économique et culturelle, Plus de formation qualifiante Plus de matériels informatiques, (DGAPR).

Documentation des acquis et des expériences .

Le programme compte beaucoup d'activités réussies, certaines mêmes se distinguent par leur innovation et leurs impacts directs et immédiats, la documentation des approches développées et de ces succès stories et leur large diffusion s'avèrent nécessaire pour l'opinion publique et

pour un vrai positionnement de la DGAPR et aussi pour alimenter la plateforme d'échange dans le cadre de la coopération sud – Sud (DGAPR, Programme).

Gestion et management.

Pour la phase III du programme, nécessité de concevoir et mettre en place un système de suivi évaluation opérationnel qui s'appuierait sur une situation de référence bien définie, des indicateurs bien élaborés, des cibles claires et réalisables et un programme de formation approprié. Ledit système peut être adossé à une gestion informatisée du nouveau pro-doc. (PNUD) ;

Vu la mission et le périmètre d'intervention de la DGAPR, d'un côté et le document du projet ; de l'autre, il est vraiment difficile de porter un jugement sur les résultats et l'impact des réalisations sur la réinsertion sociale et économique des détenus après leur libération. Cet aspect mérite d'être observé lors de la conception de la phase III du programme. (DGAPR, PNUD & Acteurs associés) .

Opérationnalisation des initiatives phares, innovatrices et/ou et de portée stratégique :

Le programme a réalisé des études thématiques assez spécifiques ayant généré de nombreuses recommandations et des possibilités de partenariats, il est fortement recommandé d'entreprendre les mesures et activités suivantes :

- Poursuite et aboutissement de l'élaboration d'un RPM – Labélisation, Une initiative de grand intérêt : Vers une prison aux normes verte et labélisée(Programme – DGAPR) ;
- Valorisation du patrimoine agricole et des ateliers existants à travers un programme intégré incluant la mise à niveau des ateliers, une formation appropriée, la labélisation et l'identification des débouchés de commercialisation. Vers une prison autonome et inclusive (DGAPR – PNUD- Programme) ;
- Concevoir et mettre en place une nouvelle stratégie de réinsertion par l'économique et de la promotion de l'entrepreneuriat des détenu(e)s. Des entrepreneurs clés en main à la sortie de la prison (DGAPR – PNUD- Programme) ;
- Encouragement & implication du privé et développement de partenariats stratégiques avec privé et du type 3P. Le programme dispose actuellement de tous les atouts et les arguments nécessaires pour son extension et son développement Vers un partenariat fécond et multiple, surtout stratégique & fédérateur. (DGAPR – PNUD- Programme) ;
- La mobilisation des institutions concernées du système des Nations Unies et d'autres institutions nationales et autres selon une approche de programmation conjointe semble constituer le mode de gestion le plus approprié pour ce programme dans sa phase prochaine en cours de formulation. (PNUD- Ministère des Affaires Etrangères).

En ce qui concerne le nouveau document du Programme (DGAPR-PNUD)

Conscient de l'importance des acquis et des enseignements du programme et soucieux de leur pérennité et aussi de la déclinaison des différentes études, les parties prenantes du programme œuvrent pour la conception et la mise en œuvre d'une troisième phase dudit programme. A

travers cette phase, les responsables souhaitent insuffler une autre dynamique qui repose sur un nouveau paradigme « La prison valorisante, inclusive et productive ». Il est à souligner que l'élaboration du nouveau document du projet vient au point nommé puisque toutes les conditions et les justifications nécessaires sont d'ores et déjà en place.

A l'issue de cette étude d'évaluation du programme durant ses deux premières phases, et à titre de modeste contribution, il est jugé utile de soumettre, pour appréciation des divers responsables, les suggestions/ recommandations suivantes :

3. Outre la prise en compte des acquis et des enseignements du programme et la large concertation lors de la formulation. Le nouveau document du projet doit (i) donner l'importance due à l'élément humain (capital humain) et (ii) doit veiller sur la nécessaire valorisation inclusive du patrimoine pénitentiaire ;
4. Vu ce qui précède, quatre axes majeurs semblent constituer la meilleure ossature du programme à savoir : (i) l'élaboration d'un nouveau cadre juridique de gouvernance et la valorisation inclusive & durable du patrimoine agricole et artisanal de la DGAPR, (ii) la promotion de l'entrepreneuriat et l'insertion par l'économie des détenu(e)s, (iii) le développement des capacités des différentes cibles et intervenants et (iv) le développement du partenariat et l'implication du privé.

OUTILS DE L'ÉVALUATION

**EVALUATION DE LA FORMATION DES PSYCHOLOGUES ET DES
ASSISTANTS SOCIAUX sur les techniques spécifiques de la prise en
charge des mineurs**

- **Nom et prénom (facultatif) :**

1. OBJECTIFS DE LA FORMATION

Cette formation correspondait à tes attentes

Tout à fait plutôt oui pas vraiment pas du tout

Cette formation était adaptée à votre niveau de connaissances

Tout à fait plutôt oui pas vraiment pas du tout

2. TANSFERT

Les acquis seront utiles dans votre activité professionnelle

Tout à fait plutôt oui pas vraiment pas du tout

Les acquis seront utiles dans votre développement personnel

Tout à fait plutôt oui pas vraiment pas du tout

3. METHODE PEDAGOGIQUE

Il y avait une bonne alternance théorie/pratique

Tout à fait plutôt oui pas vraiment pas du tout

Les cas pratiques étaient réalisés sous forme attrayante

Tout à fait plutôt oui pas vraiment pas du tout

Les documents remis sont intéressants

Tout à fait plutôt oui pas vraiment pas du tout

VOS REMAQUES ET/OU SUGGESTIONS

- Les points forts de la formation :.....

.....
.....

- Les points faibles de la formation :.....

.....
.....

- Vos suggestions :.....

.....
.....

FICHE D'ÉVALUATION : Droits et devoirs

- **Nom et prénom (facultatif) :**.....

I. La procédure de dépôt, de recueil, de transmission et de traitement des plaintes s'est-elle améliorée;

1.1 Dépôt des plaintes

Facilité Faiblement facilité pas du tout

1.2. Traitement des plaintes

Amélioré peu amélioré pas du tout

II. Les conduites des fonctionnaires en matière de respect des droits humains et les droits et devoirs des détenu(e)s sont formalisées (incluant la formalisation des sanctions)

2.1. Le comportement des agents de la prison vis-à-vis des prisonniers s'est il amélioré

Tout à fait plutôt oui pas vraiment pas du tout

2.2. Le droit humain est –il respecté

Peu respecté peu pas du tout respecté s'est aggravé

III. Les détenu(e)s et leurs familles ont une bonne connaissance de leurs droits et devoirs

3.1. Est-ce qu'on vous préciser d'une façon précise des droits et devoirs et des normes réglementaires et de sécurité que vous devez respecter

Précise peu précise pas du tout connu

3.2. Est-ce que vos familles connaissent les droits et les devoirs qui vous incombent en tant que détenu.

Parfaite connaissance Peu connu ignore totalement

3.3. Est ce que vous avez reçu un programme de formation et de sensibilisation sur vos droits et vos obligations et sur le mode de vie en prison

Oui Non

2.5. Un programme renforcé, de mise en relations des détenu(e)s et leur famille, est mis en place dans les EP

Est-ce que vous avez bénéficié d'un programme d'amélioration de la relation entre les détenu(e)s et leurs familles ? Si Oui

- Relation avec la famille améliorée**
- Peu Améliorée**
- Aucun effet sur la relation avec ma famille**

VOS REMAQUES ET/OU SUGGESTIONS

Vos suggestions :.....
.....
.....

FICHE D'EVALUATION : droits et obligations

- **Nom et prénom (facultatif) :**.....

II. Les conduites des fonctionnaires en matière de respect des droits humains et les droits et devoirs des détenu(e)s sont formalisées (incluant la formalisation des sanctions)

2.1. Le comportement des agents de la prison vis-à-vis des prisonniers s'est-il amélioré

Tout à fait plutôt oui pas vraiment pas du tout

2.2. Le droit humain est-il respecté

Respecté peu respecté pas du tout s'est aggravé

III. Les détenu(e)s et leurs familles ont une bonne connaissance de leurs droits et devoirs

3.1. Est-ce qu'on vous a précisé d'une façon précise des droits et devoirs et des normes réglementaires et de sécurité que vous devez respecter

Précise peu précise pas du tout connu

3.2. Est-ce que vos familles connaissent les droits et les devoirs qui vous incombent en tant que détenu.

Parfaite connaissance Peu connu ignore totalement

3.3. Est-ce que vous avez reçu un programme de formation et de sensibilisation sur vos droits et vos obligations et sur le mode de vie en prison. Si Oui

Intéressante peu intéressante pas du tout

Suggestions :

Qualité d'accueil

Qualité de soins

Fréquence de soins

Existe-il une unité mobile de soins de santé ? Si Oui

Avez-vous bénéficié de soins ?

Qualité d'accueil

Qualité de soins

Fréquence de soins

Est-ce que vous avez bénéficié, dans le cadre de caravane de santé, de vaccination et de sensibilisation ? Si Oui

Type de vaccination

fréquence

répercussion sur votre santé

VOS REMAQUES ET/OU SUGGESTIONS

Vos suggestions :.....

.....
.....

- **Nom et prénom (facultatif) :**

Produit 2 : Les détenus acquièrent un ensemble de compétences professionnelles, éducatives et culturelles nécessaires qui devraient leur garantir une meilleure réinsertion sociale et économique.

2.1. Est ce que vous en avez exprimé le souhait ?

Oui **Non**

Si Non

Est-ce que vous en sentez le besoin ? Si Oui

Quel type d'enseignement vous voulez recevoir ?

Enseignement classique **Religieux** **Professionnelle**

2.2. Vous avez bénéficié des programmes d'enseignement ? Comment

à distance **e-learning** **au sein de l'EP**

Adapté à votre niveau **peu adapté** **pas du tout**

Sont-ils Satisfaisant **peu satisfaisant** **pas du tout**

2.2.Est que cet enseignement vous à aider de préparer des diplômes ? Si Oui

Quel type de diplôme

Secondaire **brevet** **Baccalauréat**

Licence **Master** **doctorat**

Quelle Branche ?.....

Avez-vous réussi votre examen ? Si OUI

Avec quelle mention ?

Moyen Passable A bien bien excellent

Ce diplôme peut il vous servir dans votre vie future ?

.....

Quelles recommandations vous suggérer pour un meilleur enseignement au sein de l'EP :.....

FICHE D'EVALUATION : Formation professionnelle

- **Nom et prénom (facultatif) :.....**

2.2. Est-ce vous avez été accepté pour une formation professionnelle, artisanale et artistique habilitantes

Oui Non

Si Oui .Quels types de formations vous avez reçus

Professionnelle Culturelle Artistique

Dans quel domaine ?

.....

Ces formations répondent- elles à vos attentes ?

Parfaitement Peu Pas du tout

Ces formations vont- elles vous permettre de faciliter votre réinsertion économique et sociale après votre libération

Facilement Difficilement Pas du tout

2.3. Promotion et commercialisation des articles produits par les détenu(e)s

Est-ce que vous avez participé à la production ou à la fabrication de produits

Oui Non

Quel type de produit ?

.....

Si Oui est ce que ces produits ont été

Vendus Exposés dans des foires Objet d'échanges

Est-ce que vous êtes fières d'avoir participé à la production des produits

Oui Non

2.4. Préparation à l'accès à l'emploi

Est-ce que vous avez participé à des rencontres en tant que détenu à l'extérieure de la prison pour faciliter votre réinsertion

Oui

Non

Si Oui, ces rencontres vont-elles vous faciliter la réinsertion

Vont m'aider

Peuvent m'aider

Pas du tout

Commentaires libres

.....

Suggestions et recommandations

.....

FICHE D'ÉVALUATION : Sports, loisirs et cafés culturels

- **Nom et prénom (facultatif) :**

la DGAPR a procédé à l'acquisition des équipements sportifs et de loisirs pour rendre la vie plus supportable pour les détenus et leurs permettre d'acquérir de nouvelles compétences

Est-ce que les équipements sportifs installés à l'intérieur des EPs sont

Adaptés à la pratique de vos loisirs ?

Facilement accessible ?

Fréquence d'utilisation ?

Est-ce que la pratique du sport vous permettra t-elle ? de

Rester en bonne santé

Mieux supporter la vie dans l'EP

Une socialisation avec les codétenus

Acquérir de nous nouvelles compétences pour mieux s'intégrer dans la société

Est-ce que la participation dans des pièces de théâtres vous ont permis ? de

Se libérer **rêver** **se construire** **apprendre un métier**

Est-ce que vous avez eu l'occasion de prendre part aux cafés culturels ? Si Oui

Sont-ils un espace où l'on peut ?

S'exprimer **Apprendre** **Echanger** **partager son expérience**

Qu'est ce que vous avez retenu ou appris dans ces cafés culturels :

.....

Est-ce que vous jugez utiles que les rencontres dans cet espace soient très fréquentes ? Si oui

Pourquoi :

Est-ce que vous recommandez à la DGAPR de généraliser l'expérience à l'ensemble des EPs ? Si Oui

Pourquoi :

La participation aux débats dans les cafés culturels vous ont permis de :

- Avoir un autre regard sur la société
- Avoir un projet de vie après votre libération
- De mieux s'intégrer dans la société

Vos Remarques

.....
.....

Vos suggestions :.....

.....
.....

FICHE D'ÉVALUATION : Tolérance

- **Nom et prénom (facultatif) :**.....

2.4. Les activités de prédication et religieuses en vue d'inculquer aux détenu(e)s les principes de l'Islam modéré, de la tolérance, du civisme et de la citoyenneté sont augmentées

Existent t-ils des espaces pour exercer votre culte en toute liberté ?

Oui Non

Sont-ils facilement accessibles ?

Oui Non

Répondent-ils aux besoins de l'exercice de sa foi

Oui Non

Est-ce que vous avez reçu (e)s des programmes de prédication et d'activités religieuses

Oui Non

Si Oui, répondent-ils à vos besoins spirituels ?

Parfaitement Peu très peu pas du tout

Ces programmes vous ont- il permis d'être plus tolérant ? Si Oui

Changement radical peu changement pas du tout

Est-ce que vous avez participé à des tables rondes de sensibilisation quant aux valeurs du civisme et de la citoyenneté

Oui Non

Si Oui. Est-ce qu'elles vous ont permis de vous sensibiliser sur les valeurs du civisme et de la citoyenneté

Parfaitement

FICHE INSTITUTIONS

Produit 1 : Le traitement humain, conforme aux dispositions législatives et réglementaires et aux normes internationales des droits de l'homme, des détenu(e)s en général et des groupes vulnérables en particulier, est accru.

I. La procédure de dépôt, de recueil, de transmission et de traitement des plaintes s'elle améliorée;

1.1 Dépôt des plaintes

Facilité Faiblement facilité pas du tout

12. Traitement des plaintes

Amélioré peu amélioré pas du tout

Produit 3 : LA DGAPR dispose des outils et compétences pour mettre en œuvre la mission de la stratégie et à répondre à l'évolution de la population carcérale.

3.1. LA DGAPR dispos-elle d'une stratégie de lutte contre la corruption et de la transparence au sein des EP ? Si Oui

- Stade de la mise en œuvre
- Degré d'adhésion du personnel de la DGAPR
- Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre
- Résultats obtenus
- Les axes d'amélioration de la stratégie

Commentaire :

3.2. Les sessions de formation au profit des fonctionnaires des EPs & la DGAPR

Nombre et catégories de participants :

Nombre de session organisés :

Thématiques traitées :

Degré de satisfaction du personnel :

Impact de la formation au sein de des EPs :

Guide d'entretien pour les institutionnels et partenaires

Appréciation générale de l'exécution et retour d'expérience du programme ?

Management et gestion du Programme

Organisation et montage institutionnel du programme : Staffing et adéquation par rapport spécificités, ambitions du programme, moyens de travail, performance, flexibilité, capacité d'adaptation à l'évolution du contexte, qualité des rendus, management etc...

Partenariats et implication dans la réalisation : Importance et innovation en terme de partenariat, apports et contributions, Qualité de l'appui technique, respect des versements etc....

Quelles sont les synergies et les interconnexions établies ou à établir avec d'autres institutions/programmes ?

Comment trouvez-vous l'exécution du Programme / atteinte de ses objectifs ?

- Très satisfaisante,
- Satisfaisante,
- Moyenne,
- En deca de la moyenne

- ✓ Progrès enregistré ?
- ✓ Degré d'innovation ?
- ✓ Eléments de durabilité du programme?

Enseignements et acquis du Programme

Si nous devons recommencer ce programme, c'est-à-dire le reproduire, que ferions-nous différemment ? Qu'aurions-nous pu faire mieux ? Quels conseils donnerions-nous à d'autres ?

Quels ont été les éléments négligés lors de la conception du programme ?

Quelles sont les autres stratégies qui auraient pu être adoptées ?

Quel type d'appui supplémentaire aurait été utile/a été requis [de qui]?

Quelles sont les activités du programme qui ont eu l'impact le plus significatif et le plus positif sur les bénéficiaires et la gestion des écosystèmes ?

Quelles ont été les activités les plus pertinentes, les plus efficaces et les plus durables ?

Quelles ont été celles qui ont été les moins réussies ? Pourquoi ?

Quelles sont les activités du programme qui ont le plus contribué à la réalisation du but et des objectifs du programme ?

Quelles sont les recommandations pour renforcer les acquis du Programme et les pérenniser ?

Documents consultés

1. Document du Projet

2. Plans de travail 2016 -17 – 18 -18 -20-21

3. Divers documents des revues mi et annuelles

4. Divers rapports d'avancement

5. Rapports des principales études réalisées :

- Plan de promotion de la tolérance et de lutte contre la radicalisation en milieu carcéral au Maroc (Rezrazi)
- Rapport de Formation assistants sociaux
- Rapport de Formation NPM responsable
- Guide du Détenue
- Divers documents de l'éducation par pairs
- Rapport de l'Audit genre ASDGAPR 2017
- Rapport de l'Audit environnemental ASDGAPR
- Elaboration d'un référentiel pénitentiaire marocain RPM VF
- Elaboration d'une stratégie de production et commercialisation des produits des EP
- Etude-législative-de-la-réinsertion-socio-économique-et-travail-des-détenus
- Pièces de théâtre
- Réalisation d'une étude des réseaux d'assainissement
- Programme graine de valeurs
- Accompagnement psychosociale_note méthodologique
- Réalisation d'une mission d'évaluation du programme de prévention contre la violence extrême
- Rapport « Adaptation de l'instrument d'évaluation LS-CMI pour le recueil de données générales sur les personnes détenues à leur arrivée en établissement pénitentiaire »
- « Support mission for the development of a monitoring and evaluation system
- Capitalisation des instruments et bonnes pratiques du programme ASDGAPR

6. Six conventions de partenariats : Conventions avec la ROM (2), avec l'ANALCA(2) , Dar Al Mouhandis et Projet Genre.