Royaume du Maroc
Chef du Gouvernement
Délégation Générale à l'Administration
Pénitentiaire et à la Réinsertion

UNDP

Le programme
« d'appui à la mise en oeuvre
de la stratégie de la DGAPR »

SYNTHSE DU RAPPORT DE CAPITALISATION DES INSTRUMENTS ET BONNES PRATIQUES DU PROGRAMME ASDGAPR

H2Y CONSEIL

Le programme
« d'appui à la mise en oeuvre
de la stratégie de la DGAPR »

SYNTHSE DU RAPPORT DE CAPITALISATION DES INSTRUMENTS ET BONNES PRATIQUES **DU PROGRAMME ASDGAPR**

H2Y CONSEIL

Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'Assiste

SYNTHESE

NOTE DE SYNTHESE

Il y a 13 ans, les pouvoirs publics marocains ont lancé le chantier conséquent de la réforme du système pénitentiaire. Le défi principal est de produire un changement, non sans coût, éloignant le monde carcéral de l'approche coercitive dans une perspective de rendre la vie au sein de la prison plus humaine et plus sensible aux droits humains et aux exigences universelles de la normalisation des conditions de détention.

Cette étape a inauguré un nouveau temps dans la modernisation de l'institution pénitentiaire à travers le dahir du 29 avril 2008 portant nomination du Délégué Général à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion et fixant ses attributions et le décret de mai 2009 fixant les attributions et l'organisation de la DGAPR.

Les dispositifs de la constitution de 2011 vont constituer les jalons de référence habilitant la DGAPR à l'amorce d'un substantiel changement d'orientation en janvier 2014. Elle connaît depuis une restructuration évolutive importante avec, notamment, une réorganisation de ses directions et divisions, et l'instauration d'une inspection générale consolidée placée directement sous la responsabilité du Délégué Général. Cette transformation a été renforcée par le renouvellement de l'approche managériale, la révision du système de gestion des données et du système d'information, la lutte contre la corruption, le rajeunissement des agents pénitentiaires, l'amélioration de l'accès à l'enseignement, à la formation et aux activités sociales et culturelles pour les détenus ainsi que l'amélioration de la communication extérieure, l'élaboration d'un système de classification des détenus et le développement d'une stratégie pluriannuelle (2016-2020) sensible au Genre et à l'Environnement, dénommée 'Stratégie de Réforme du Système Carcéral'.

A la mi- 2016, dans une perspective de se conformer aux bonnes pratiques développées dans les différentes expériences internationales du système onusien, le Royaume du Maroc et le PNUD ont signé un programme-cadre (2016-2020), dénommé 'Programme d'Appui à la Stratégie de la DGAPR' (PASDGAPR). Il a pour vocation de soutenir la stratégie en s'alignant sur son agenda et ses axes d'intervention.

Le Programme a bénéficié du soutien financier du Gouvernement Japonais, et de l'accompagnement technique du Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH) et de la Rabita Mohammedia des Oulémas (RMO).

Après l'achèvement des deux premières phases prévues dans le contrat-cadre du Programme et fort des résultats et des réalisations enregistrées pendant les quatre années de l'expérience, la DGAPR, le PNUD et leurs partenaires entendent produire un travail de capitalisation du projet d'appui. Cette mission est indispensable pour pouvoir décrire, tirer des leçons et en diffuser les résultats, les méthodes et les processus des partenariats qui constituent le fondement de son actif.

Conformément aux Termes de Références (TdR) de la mission, H2Y Conseil a mené une étude visant à dresser un état des lieux des instruments et des bonnes pratiques du programme et d'en assurer la capitalisation dans une démarche de valorisation des acquis. L'étude s'est accoudée sur plusieurs sources d'information - un examen complet des rapports d'activités et des missions d'expertises réalisées dans le cadre du programme, ainsi que des recherches théoriques sur les normes de l'humanisation du milieu carcéral; des entrevues avec des membres du comité de pilotage, des cadres de la DGAPR, du PNUD et de RMO ayant participants dans la conception et la supervision de mise en œuvre des activités; des témoignages des représentants des partenaires, des bénéficiaires et des chercheurs engagés dans le cadre des contrats d'expertise. La présente mission tente de répondre aux quatre éléments clés :

- Interroger l'enchainement des éléments et la mémoire des acteurs de l'expérience ;
- Interroger les acteurs de l'expérience en se référant en permanence au « comment » par une sortie de l'inventaire du quotidien « Ce que j'ai fait ?» vers une logique de capitalisation « Comment je l'ai fait ?» ;
- Interroger les bonnes pratiques dans une perspective de mettre en valeur et en avant les savoir-faire spécifiques et transposables, de les classer et de les reformuler pour les rendre disponibles pour l'action en cours, réutilisables plus tard sur le même type d'action, et/ou applicables à d'autres circonstances et par d'autres acteurs ;
- Interroger les recommandations dérivant des acteurs de l'expériencedans une perspective de contribuer à la rédaction des produits de la capitalisation pour les actuelles et prochaines interventions, destinées aux mêmes et autres acteurs.

Parmi les principales conclusions de l'étude :

Sur le plan quantitatif :

1. Le Programme a permis d'améliorer les conditions d'incarcération (directement ou indirectement) de plus de 418.407 détenus, soit une moyenne de 5,14 activités par détenu (cumul sur les cinq années de mise en œuvre du programme qui reflète le nombre des détenus touché par une activité du programme) dont la moyenne des activités par détenu s'élève à 2,7 activités avec un égal accès pour les femmes et les hommes dans la plupart des interventions ciblant les activités d'épanouissement, d'animation culturelle et artistique, de formation professionnelle et des activités relatives à la promotion des valeurs civiques, de la citoyenneté et de la tolérance. Les femmes bénéficiaires des activités du Produit 2 (la préparation des détenus à la sortie) sont plus nombreuses, elles représentent environ 62,5% de la population carcérale féminine bénéficiaire du projet.
2. Le bilan du Programme enregistre, aussi, d'autres performances, notamment en ce qui concerne l'importance des efforts d'encadrement et de communication de proximité (35473 détenus sont formés et sensibilisés et 1644 ateliers ont été

organisés dans 22 EP) et le niveau élevé de l'adhésion des détenus aux différentes activités du projet.

3. Grace à cette démarche, une forte couverture territoriale a été enregistrée sur le plan de la formation et du renforcement des capacités des ressources humaines de la DGAPR et des EP :73 jours de formation sont réalisés et 201 fonctionnaires, dont le personnel des EP représente 51%, ont suivi deux plans de formation : **le premier** sur l'ingénierie sociale, la GAR, le suivi & évaluation et les compétences comportementales liées aux métiers de la DGAPR ; et **le deuxième** concerne le Nouveau Management Public (NMP) et ses outils opérationnels. L'évaluation des acquis après la formation a révélé que la majorité du personnel formé (environ 90%) juge utile les connaissances acquises et que cette dernière contribuera à son développement personnel et professionnel.

Sur le plan qualitatif :

1. **En matière de gouvernance du Programme :** Ces réalisations sont le fruit d'un processus par étapes à partir de la planification participative des missions de travail et des réunions au niveau de la coordination du partenariat en passant par la signature de conventions, accords de coopération, etc. La description et l'analyse de la mise en œuvre du Programme ont permis de constater que l'approche collaborative dans les différentes phases du cycle de gestion des activités a contribué au renforcement du partenariat et à la consolidation du lien de confiance entre l'ensemble des acteurs.
2. **En matière de formation sur la lutte contre l'extrémisme et le terrorisme :** La clairvoyance du projet d'appui est d'avoir intégré le 'dedans' pénitentiaire, comme condition sine qua non à tout concours visant à unir la société dans la lutte contre l'extrémisme violent.

   L'ingéniosité du projet est d'avoir promue la PVE au sein des établissements pénitentiaire :D'un côté par une approche pilote, de 'détenu.e.s éducateurs pairs' basé sur l'hypothèse que les codétenus sont les plus proches de la réalité de la vie des autres détenus et sont les mieux placés pour établir le rapport et la confiance nécessaires afin de discuter des attitudes, des comportements et du discours et de l'interprétation religieuse pour contrer et résoudre éventuellement attitudes problématiques chez les codétenus. D'autre part, par une approche globale consistant à protéger la grande majorité des prisonniers non radicaux contre les effets d'un discours radical en ne ciblant pas directement les prisonniers déjà radicalisés, mais en renforçant et 'vaccinant' un grand nombre de détenus dans les prisons par la compréhension et la déconstruction d'un discours radical, afin d'atteindre un degré d''immunité collective' et d'isoler les discours et ses porteurs.

3. **Une démarche de réforme appuyée sur la recherche-action :** Le Programme a, également, investi sur l'intégration des dimensions transverses, (la justice sociale et le développement durable), sur le renforcement des capacités institutionnelles

des EP en matière de l'approche 'droit', et sur la contribution de la Stratégie de la DGAPR au Plan National Marocain des Objectifs de Développement Durable (ODD). Dans ce sens, une composante 'recherche-action' a été développée à travers cinq missions d'expertise scientifique : (a) deux missions de recherche-action visant à promouvoir l'égalité des sexes et l'environnement, (b) une mission de recherche-action visant à mettre en place une démarche qualité et certification des EP, (c) une mission de recherche-action visant à réformer le système pénitentiaire sur la base de principes des droits humains, (d) une mission de recherche-action visant à développer le statut juridique du 'détenu-travailleur' et (e) une mission de recherche-action visant à réorganiser le dispositif d'accompagnement psychosocial des détenus.

Sur le plan des bonnes pratiques :

Au-delà des chiffres, le Programme se caractérise par un fort engagement des acteurs autour d'une vision commune et complémentaire dans la perspective de rendre la prison au Maroc plus ouverte et plus conforme aux droits humains. Les acteurs du Programme ont joué des rôles et assumé des missions complémentaires tout en développant une relation de collaboration où chacun d'eux a mis son expertise au service du Programme : la DGAPR fournit le portage institutionnel du top management et l'adhésion volontaire de ses cadres et ses fonctionnaires au sein des EP. Le bureau PNUD au Maroc mobilise son savoir-faire en matière de gestion des programmes de développement et son capital régional et international pour plaidoyer auprès des bailleurs de la coopération internationale afin de soutenir la Stratégie de la DGAPR. La RMO et le CNDH apportent leurs expertises techniques sur les questions de l'humanisation du traitement des détenus et de la lutte contre les comportements violents et l'extrémisme dans les prisons. Les médias, les experts et les chercheurs sont également des acteurs majeurs qui ont, aussi, leurs éléments constitutifs dans la réussite du partenariat.

Dans ce cadre, la présente mission a identifié **20 bonnes pratiques** :

Tirer parti des questions transversales…

1. **L'approche transformative par rapport au genre accorde, une attention particulière au rôle important joué par l'ensemble des parties prenantes** (à différents niveaux : central et territorial) dans le processus de conduite du changement. Le principe d'égalité basée sur le genre, intégré transversalement dans la réforme du secteur pénitentiaire et par extension dans la politique publique du milieu pénitentiaire, va exiger pour son aboutissement un investissement parallèle dans les programmes sectoriels (objet de convergence) prolongeant la démarche et sa réciprocité au niveau des politiques publiques.
2. **De la levée des barrières informationnelles à la levée de certaines barrières capacitaires** : L'expérience aborde l'intégration transversale de l'approche 'genre' dans un cadre méthodologique 'entonnoir'. L'idée est de passer d'une approche

de changement basée sur l'intuition 'administrative' vers un processus d'analyse des données basé sur une perfusion d'expertise.

Le passage de la levée des barrières informationnelles, par un travail sur le « pourquoi », à la levée des barrière capacitaires par un travail sur le « comment », s'est réalisée grâce à un cheminement entonnoir et logique graduant : (a) d'un audit genre, (b) à l'intégration du genre dans les politiques, programmes et structures ; et (c) ensuite à l'amélioration de l'équité 'genre' et l'accès aux droits.

3. **Une stratégie d'amélioration de l'image du travail carcéral par une communication soutenue ; Le projet** a soigneusement géré l'exposition au public par le développement de l'identité visuelle du projet et du matériel de communication, la production de matériel imprimé et audiovisuel pour mettre en avant le succès des activités, avec un accent sur les médias sociaux et numériques, des apparitions publiques, et des visites de terrain et une sensibilisation accrue des médias et de la presse par l'organisation de sorties de presse, concernant les résultats du projet.
4. **La mise en place d'un référentiel pénitentiaire :** Ce décloisonnement général a pour but de permettre aux détenu.es un niveau de service équivalent à celui offert à l'extérieur et l'accès à des services publics dits « de droit commun ». Ceux-ci renvoient, par exemple, aux services médicaux, psychiatriques, éducatifs, de formation professionnelle, associatifs, etc.

   La modernisation du système managérial de la DGAPR prend appui sur une bonne gouvernance visant l'amélioration du service public rendu, par l'achèvement de l'élaboration et la mise en place d'un référentiel pénitentiaire marocain (RPM) de bonnes pratiques et le processus de labellisation de ses établissements pénitentiaires.

5. **Une gouvernance de plus en plus sensible aux pressions exercées sur le personnel pénitentiaire susceptibles d'engendrer des syndromes de stress et de burn-out :** Le projet va appuyer les initiatives en faveur d'une gouvernance de plus en plus sensible aux pressions exercées sur le personnel pénitentiaire susceptibles d'engendrer des syndromes de stress et de burnout (l'établissement de cantines à l'intérieur des prisons en faveur des fonctionnaires, la mise en place d'endroits où les surveillants peuvent s'assoir pour se détendre, etc.). Des actions, dans le registre de l'appui psychologique ont été menées, notamment, en faveur du personnel féminin de l'administration pénitentiaire. Ainsi, en plus de toutes les actions en faveur des détenus, les fonctionnaires ont pu également bénéficier de formations et d'amélioration de conditions de travail.

Une approche multidimensionnelle et inclusive de la PVE…

1. **Une complémentarité des valeurs de PVE grâce à l'hybridation d'une appropriation nationale et d'un alignement sur les priorités du Plan d'action des Nations Unies :** La PVE, dans le Programme d'appui, est développée en fonction des

propres priorités nationales. Elle est intégrée dans le Programme à travers une approche pilote de lutte contre l'extrémisme violent au sein des prisons, basée sur la formation des relais détenus-éducateurs pairs. Si l'appropriation nationale permet de surmonter la pluralité des agendas parmi les diverses agences étatiques, régionales et onusiennes, l'alignement du projet d'appui avec les priorités du Plan d'action des Nations Unies, permet en contrepartie de renforcer l'engagement à une dynamique multilatérale.

2. **Approche ascendante progressive et inclusive de la PVE** : La clairvoyance du projet est d'aborder le rétablissement rapide d'un milieu pénitentiaire déradicalisé et le renforcement ultérieur de la PVE dans le milieu extra pénitentiaire, par une démarche consistant à repenser les solutions classiques en envisageant des traitements inclusifs, participatifs et représentatifs, grâce aux rôles du personnel et aux détenus et les systèmes de gestion du personnel. Les stratégies de démobilisation, mobilisation et remobilisation « pour » et « par » les détenu.e.s renforceront la durabilité du système des éducateurs pairs à même de sécuriser le passage de la résilience à l'enrôlement.
3. **L'approche du projet est ancrée dans l'utilisation de produits de connaissance et de formation** comme plates-formes habilitantes. Un noyau de la capacité nationale de formation va affleurer grâce à la mise à disposition de la DGAPR d'outils, d'approches et de compétences permettant la mise en œuvre de la mission de la stratégie et de répondre à l'évolution de la population carcérale. La force du projet consiste à renforcer les capacités de ses parties prenantes. Dans la boîte à outils de la RMO, des manuels et des guides permettant des formations en cascade à commencer par (1) la formation des formateurs, (2) passant par la formation des éducateurs pairs pour (3) arriver à la formation et la sensibilisation des détenus.
4. **La PVE une approche multidimensionnelle flexible et adaptable** : Dans le projet d'appui, la PVE adopte une approche multidimensionnelle. L'intelligence du programme de PVE est de traiter, pour supprimer, les différentes entrées incitatives, stimulant la quête des détenues de la protection des groupes violents. Le programme aborde la PVE avec une approche inclusive en misant sur les initiatives relevant de l'ordre de l'humanisation et d'autres de l'ordre du renforcement de la bonne gouvernance pour obtenir des résultats durables.
5. **L'approche des pairs éducateurs** : une démarche de confiance basée sur le classement de la logique statutaire et le reclassement d'une logique contractuelle La promotion d'un discours de tolérance dans les établissements pénitentiaires est désormais conçue comme de véritables 'contrats d'intervention'. Ces derniers cadrent les prises en charges, en termes de prévention contre l'extrémisme et le terrorisme, et instituent les droits et devoirs de chaque partie aussi bien aux agents pénitentiaires, qu'aux éducateurs pairs, rappelant au détenu.e.s bénéficiaires ce à quoi il a droit et ce à quoi il est tenu. Il s'ensuit pour les Oulémas médiateurs, les agents pénitentiaires, les pairs éducateurs, impliqués dans la démarche, de ne pas se substituer aux détenu.e.s bénéficiaires de la prise en charge, mais de les soutenir, de les former, de clarifier leur propre rôle, d'être transparents et de proposer des

projets réalistes d'auto-immunisation. Ces conditions permettent de sécuriser et garantir l'établissement de relations de confiance, qui résultent d'efforts collectifs.

6. **La construction de la confiance par la proximité émotionnelle** : La création des espaces de circulation de la parole et de l'écoute a permis de fournir une entrée ascendante pour l'élaboration annuelle du plan d'appui de la stratégie. La parole a agi comme leviers thérapeutiques informels tant, dans les séances de prise en charge par les pairs éducateurs, que pendant l'intégration des détenu.e.s en les faisant participer aux activités culturelles, artistiques et dans la formation, ou en abordant l'histoire et la mémoire refoulée. Ce concept a travaillé, également, en faveur de la sensibilisation et de la prévention contre les risques des violences. Au niveau artistique, les ateliers d'écriture collective de 3 pièces de théâtre ont permis aux détenu.e.s de participer à des séances de dramathérapie de groupe.
7. **Une expérience de PVE actionnant de la réplication au niveau régional et multilatéral :** La PVE se structure autour d'un programme novateur de méthodologies, d'outils et de concepts suffisamment matures pour être répliqué. Une telle composante de la PVE met en exergue les différentes expertises mobilisées dans le programme et permet de consolider le partage de l'expérience -fraîchement cumulée- aux niveaux régional et international.
8. **Une ingénierie programmatique** : le pilotage du Projet composé de la DGAPR et du PNUD, avec la RMO et le CNDH, comme membres observateurs en leur qualité de partenaires techniques, est un marqueur de consolidation de la confiance, de la mutualisation des ressources et de l'expertise et du partage de risque.
9. **Les études et expertises comme préalables au déploiement des différentes missions de mise en œuvre de la stratégie** : le programme, comme illustré dans le 1er chapitre, articule les différentes activités de mise en œuvre de la stratégie autour d'un considérable investissement en documentation, études et expertises comme préalable au déploiement des différentes missions sur le terrain. Cet investissement a permis à la DGAPR de se servir des résultats des différentes études menées par le PNUD-, comme base de travail mais également de négociation d'autres ressources financières et techniques.

Vers la systématisation de l'action sociale…

1. **L'expérience de la réinsertion représente un processus façonné par l'articulation de logiques différentes œuvrant sur des collaborations institutionnelles, qui font la ressource du processus :** Le copilotage du projet d'appui a permis de renforcer le processus de coordination technique mais aussi stratégique avec les plus hautes autorités de la DGAPR.. La collaboration intra professionnelle et intra institutionnelle diverses, va amener, sur la scène, des logiques multiples dont la conciliation exige des négociations constantes. Celles-ci s'avèrent ultérieurement indispensables à l'aune de la marge de manœuvre relative dont dispose chaque domaine, chaque professionnel et chaque partenaire impliqué dans la réforme du

système pénitentiaire. Le projet de réinsertion investit sur l'établissement d'alliances entre les actions de différents partenaires.

2. **Une grammaire basée sur une cartographie complète de la situation du détenu, cheminant sur l'identification des stratégies d'intervention les plus pertinentes pour répondre aux problématiques individuelles.**

   L'évolution de l'approche de la préparation à la réinsertion, adopté par le projet, induit un changement profond du rapport entre le détenu.e et l'institution. Dans le sillon de ce changement un élargissement des critères d'entrée ou de choix de traitements spécifiques, en passant d'une approche basée sur le type d'infraction commis, à une approche multifactorielle.

3. **Des stratégies articulant différemment – en fonction des caractéristiques des détenus et des exigences diverses – des modalités de travail sur et de travail avec visant l'acquisition ou le maintien d'un savoir-faire et d'un savoir-être :** Les interventions sont travaillées par des tensions entre objectif de réinsertion – renvoyant à l'humanisation et l'ouverture des prisons – et objectif de protection de la société au-delà de la classique perspective utilitariste des prisons. Cette tension réactualise la variabilité de la configuration de ces interventions, renforcée par de pressions multiples. Autonomie et Responsabilité représentent les conditions de l'avancement dans le programme de réinsertion ainsi que les objectifs des diverses interventions institutionnelles.
4. **Des stratégies plurielles de réinsertion sociale : En plus des modalités de prise en charge à l'entrée dans le milieu pénitentiaire, d'autres modalités vont intervenir pendant le séjour.** Diverses stratégies de réinsertion par, un travail sur les valeurs et l'entretien de la dimension socioaffective et par la qualité des attestations scolaires et de travail délivrées, par la mobilisation contre la violence urbaine chez les jeunes délinquants par une offre d'accompagnement sur les volets valeur, digital, physique, social, culturel, émotionnel, par une stratégie de l'altération du risque de panique morale par la communication autour de la violence urbaine, une stratégie d'amélioration de l'image du travail carcéral par une communication soutenue vont constituer des gages de la préservation du noyau dur des droits à la citoyenneté et de sortie de l'informel.
5. **Une stratégie, par l'accompagnement, la responsabilisation et le changement des détenus par leur engagement en faveur de leur réinsertion :** La circulation des normes et des valeurs est aussi véhiculée par les relations entre détenus et professionnels.

   La contractualisation de ces différentes relations a été soigneusement transcrite dans le guide des détenus et dans le Référentiel Pénitentiaire Marocain. Dans ce cadre, la participation des codétenues pour la lutte contre la radicalisation par les "éducateurs pairs", dans l'alphabétisation par les pairs, dans l'évaluation des programmes par les détenu.es évaluateurs (de certains programmes culturels, etc.), dans la prise en charge socio affective par la participation à l'écriture collective

des pièces de théâtre, constitue une autre stratégie véhiculant la responsabilisation et le changement des détenus par leur engagement. Celles-ci représentent des conditions nécessaires appuyant les interactions à la base du registre de l'accompagnement, leur absence étant susceptible de marquer un basculement vers celui du contrôle.

6. **Un travail de définition, de redéfinition des corps professionnels et de la gouvernance en ligne avec l'objectif de réinsertion** : Les stratégies d'intervention pour répondre aux problématiques individuelles préparant à la réinsertion des détenu.e.s selon le contexte marocain font de plus en plus appel à des intervenants extérieurs (magistrats, avocats, médecins, éducateurs, psychiatres, psychologues, conseillers sociaux, chefs religieux, enseignants, etc.). De nouveaux corps professionnels apparaissent et des recueils de travailleurs définissent soigneusement les contours des différentes missions qui leur sont assignées tels que les oulémas médiateurs, les agents pénitentiaires relais, les formateurs, les éducateurs, les assistants sociaux, les superviseurs sociaux formés.

Sur le plan des leçons apprises :

L'expérience cumulée pendant la mise en œuvre du Programme a révélé de substantielles et précieuses leçons. Le travail a révélé et remonté **21 leçons apprises** :

1. Il est identifié dans la mémoire de documentation de l'expérience que l'adhésion n'est pas la propriété. La stratégie est une initiative nationale, soutenue par des acteurs locaux et nationaux, (qui ont envisagé et conçu certains produits). Elle s'appuie sur un soutien technique international et financier soigneusement sélectionné, mais la DGAPR reste le moteur de l'action et le fédérateur des synergies. Le projet est extrêmement sensible à l'appropriation nationale et s'attend à ce que tout partenaire potentiel soit ouvert à s'engager dans un processus d'apprentissage en ce qui concerne la prise de risque, les délais d'engagement et d'impact, et la définition de résultats tangibles.
2. La deuxième série de leçons est imputée à celle identifiée au niveau de la PVE :

   - L'ingérence sécuritaire n'est plus l'ultime option pour vaincre les organisations violentes. L'expérience a montré comment les stratégies intellectuelles mobilisées se révèlent de plus en plus efficaces pour contenir les actes de violence, contourner l'influence croissante de ses membres et la diffusion de doctrines d'extrême violence.
   - L'identification des moyens et des processus utilisés par les groupes extrémistes afin d'inciter les jeunes à se joindre à eux et de les enrôler par des concepts trompeurs.
   - La mise en exergue des différents facteurs, causes et circonstances commandant le rejet des jeunes de leur société et de leur environnement socio culturel, et l'intériorisation des parcours de violences.

- La déconstruction du discours radical chez les victimes des idées faussées en donnant lieu à un concept inclusif de dialogue et de compréhension des véritables enseignements religieux.
- L'acquisition de compétences informationnelles et le renforcement des capacités communicationnelles et des techniques de réfutation, des dites idées fausses, des membres du personnel de prison et des oulémas médiateurs et mourchidates pour la promotion d'un discours de tolérance.
- La reconstruction de la personnalité du détenu par la bicéphalité du travail à travers la combinaison des deux dimensions émotionnelle -longtemps négligée- et cognitive. La qualification cognitive passe par la réhabilitation religieuse, basée sur la confirmation des enseignements de la tolérance religieuse, et la reconstruction émotionnelle passe par un travail de réappropriation des valeurs sociales, humaines, éthiques et de loyauté nationale chez les détenu.e.s.
- L'unification des efforts entre les différentes forces nationales, étatiques et non étatiques, les partenaires internationaux et les spécialistes (psychosociologue, chercheurs, experts, etc.) pour la déconstruction et l'isolation du discours radical et de ses porteurs.
- La sécurisation des valeurs, des coutumes et traditions, qui ont été altérées par les différents appels à la menace de la sécurité sociale, grâce à des sous programmes comme violences urbaines et graines de valeurs.
- La disponibilité des acteurs rééducatifs et l'inclusion des codétenu.e.s par la démarche des pairs éducateur.ice.s est susceptible de procurer du réconfort et un impact positif auprès des familles des détenu.e.s. La démarche est marqueur du degré d'engagement de l'Etat dans la réhabilitation de leurs enfants avec de plus amples garanties d'un traitement humanisé loin des traitements coercitifs, susceptible de largement, soulager familles et proches.
- La mise en exergue de l'importance de la famille et de la participation sociale à travers diverses institutions, en particulier les établissements d'éducation, dans la mise en place de la sécurité sociale, qui a été révélée par des séminaires, des conférences et des programmes de recherche action traitant de la PVE et de la délinquance juvénile.
- L'importance d'unir les efforts nationaux et internationaux de lutte contre le terrorisme, par des valeurs, concepts et outils innovants différents des moyens conventionnels, reposant essentiellement sur la coopération mutuelle, basée sur la fourniture d'informations, d'études, de recherches et de consultations, ainsi que sur la canalisation et l'évaluation des expériences.

3. La stratégie est une initiative qui n'est pas dépourvue et à l'abri de tout risque politique, social ou économique ; Les changements socio-politiques peuvent affecter son projet d'appui ainsi que les délais de mise en œuvre de certaines activités et, finalement, sa viabilité. Cela renforce la leçon générale concernant la nécessité de renforcer la résilience des programmes de la stratégie à la lumière de

leur vulnérabilité aux avancées et aux revers de processus sociopolitiques plus larges.

4. L'approche qui favorise le soutien à l'inclusion des détenu.e.s, en particulier ceux appartenant au cercle des personnes à qui il est primordial de promouvoir la tolérance, a été largement loué au niveau international. Les soucis et interrogations de 2017 sur le sort de ce processus inclusif et sur le mode d'humanisation s'est largement dissipé. Faciliter l'implication totale des acteurs dans le système pénitentiaire est un processus complexe et long, mais est essentiel au développement réussi et à la maturité du système.
5. Le projet d'appui à la réinsertion sociale des détenus, par la promotion de la tolérance et la lutte contre la radicalisation au sein des établissements pénitentiaires et des violences urbaines, est fortement ancré dans les liens nationaux. Ces derniers sont forgés dans la lutte pour la prévention et la protection de l'Etat marocain contre les violences extrêmes et la dissémination du radicalisme. Cela crée un élément stratégique de continuité au lieu de perturbation.
6. De par sa conception et par nécessité, le programme PVE a émergé avec une composante robuste des méthodologies, outils et concepts de médiation. Une telle composante de consolidation de la promotion de la tolérance et la prévention de la radicalisation dans des prisons permet au projet d'appui de prendre en compte les éléments de la prévention des violences extrêmes et des violences urbaines, et d'utiliser une optique de transformation des conditions de détention en leur humanisation.
7. Les approches sensibles aux techniques inclusives et les méthodologies de médiation sont des outils efficaces de renforcement de la confiance pour la stratégie. Une grande partie du succès du projet d'appui dans l'organisation de consultations, la facilitation du dialogue et la mise en œuvre d'initiatives de renforcement des capacités, découle de son utilisation de la cartographie de la sensibilité aux tensions de la société pénitentiaire et des parties prenantes.
8. L'établissement d'un consensus par le biais de consultations et d'un dialogue est essentiel à la viabilité à long terme de la stratégie et tend à aller au-delà des cycles limités de programmation et de budgétisation des donateurs. La continuité est nécessaire et doit être assurée par un catalyseur et un agent légitime.
9. Les travaux menés par le projet d'appui soulignent que le processus de construction d'un consensus autour de la Stratégie est intangible et manque de linéarité. Le processus implique des progrès aussi bien que des revers, et a tendance à être invisible pour les partenaires externes lorsque l'environnement exige de la discrétion et est défavorable à leur participation. Le consensus qui en résulte n'implique pas toujours que tout le monde pense de la même façon, mais plutôt qu'un dénominateur commun est trouvé autour duquel le dialogue peut être poursuivi sur la base de la tolérance pour les points de vue divergents. Travailler avec les acteurs non étatiques fournit au projet d'appui la base pour élargir et approfondir les principaux points d'entrée dans la stratégie.

10. Le contexte façonne la contribution des différents acteurs à la promotion de la stratégie, mais dans la majorité des cas, la responsabilité d'un processus national incombe à l'État. Dans le contexte du Royaume du Maroc, le PNUD et les acteurs non étatiques ont fait des progrès significatifs dans la préparation du terrain pour la stratégie dans certaines prisons pilotes à un niveau décentralisé, mais le début d'un processus de généralisation de l'expérience dans tous les lieux pénitentiaires et d'institutionnalisation formelle revient en fin de compte à l'édification d'un partenariat stratégique entre l'Etat et les collectivités territoriales.
11. L'analyse des parties prenantes doit être continuellement mise à jour tout au long du cycle de programmation. L'expérience du projet montre que la volatilité des environnements, social, sanitaire, économique et politique nécessitent qu'une analyse des parties prenantes, y compris leur stratégie, leurs plans de travail et leurs intérêts, soit réexaminée à chaque étape de la propre programmation du projet généralement avec l'exigence de s'adapter aux développements nouveaux et inattendus.
12. La séquence de l'engagement des parties prenantes est principalement définie par le contexte. Après avoir procédé à une analyse des parties prenantes et de la situation, la DGAPR a décidé d'abord d'informer, de sensibiliser et de consulter les agences d'État (Comité interministériel, RMO, etc.) et les forces de sécurité afin de se ménager un espace et d'accepter ses activités. Cela était crucial pour créer une tolérance pour l'engagement ultérieur du projet d'appui avec les acteurs non étatiques.
13. Les domaines moins sensibles du travail de la DGAPR peuvent fournir des points d'entrée pour les parties prenantes les plus difficiles. L'identification de ces domaines et sujets doit être spécifique au contexte, mais dans le cas de l'expérience du projet d'appui, la prise en compte du genre dans une activité de formation des cadres pénitentiaires a gagné en popularité auprès des forces opérant dans le milieu pénitentiaire, générant des demandes ultérieures.
14. La recherche factuelle et les connaissances basées sur l'expérience sont essentielles pour la crédibilité et l'acceptation des informations relayées sur les questions d'une réinsertion réussie.
15. Les résultats des programmes mis en œuvre dans les phases préparatoires prévoyant un processus de réinsertion économique au niveau national peuvent facilement être sous-estimés en raison des retards dans la mise en place d'un système de suivi évaluation.
16. L'absence des extensions chiffrées ne permet pas d'affiner les lectures sur le degré d'efficacité des différents programmes et suivi des détenus en faveur desquels une forte logistique en accompagnement et en formation a été investi.

17. Des méthodologies appropriées de suivi et d'évaluation doivent être adoptées pour concevoir des indicateurs qui tiennent compte des résultats indirects et axés sur le partenariat. La DGAPR travaille intensivement avec et à travers ses partenaires nationaux et internationaux. Il s'agit d'une stratégie qui permet une appropriation élargie et inclusive, mais qui a pour effet de brouiller la clarté

concernant la contribution centrale de la DGAPR aux activités basées sur le partenariat.

18. L'introduction du principe de l'accompagnement direct et continu dans la phase 1 et 2 du programme initie des ouvertures sur la question des échanges se déroulant dans les interactions comme alternative au classique 'équilibre des méfiances' garant de l'établissement des relations et de la pérennité du programme.
19. Au-delà des bonnes relations tissées entre les acteurs du pilotage, en termes de consolidation de la confiance, de la mutualisation des ressources et de l'expertise et du partage de risque, des liens de confiance vont s'établir avec d'autres partenaires nationaux.
20. Cependant, l'importance de l'institutionnalisation de l'intégration du genre à même d'élargir le potentiel de transformation des stratégies de PVE sensibles au genre ne doit pas être sous-estimée.
21. Mais, afin de rendre l'appropriation du processus cohérente avec l'appropriation de l'intention la matrice doit être opérationnelle et "mise en pratique".

Sur le plan des recommandations :

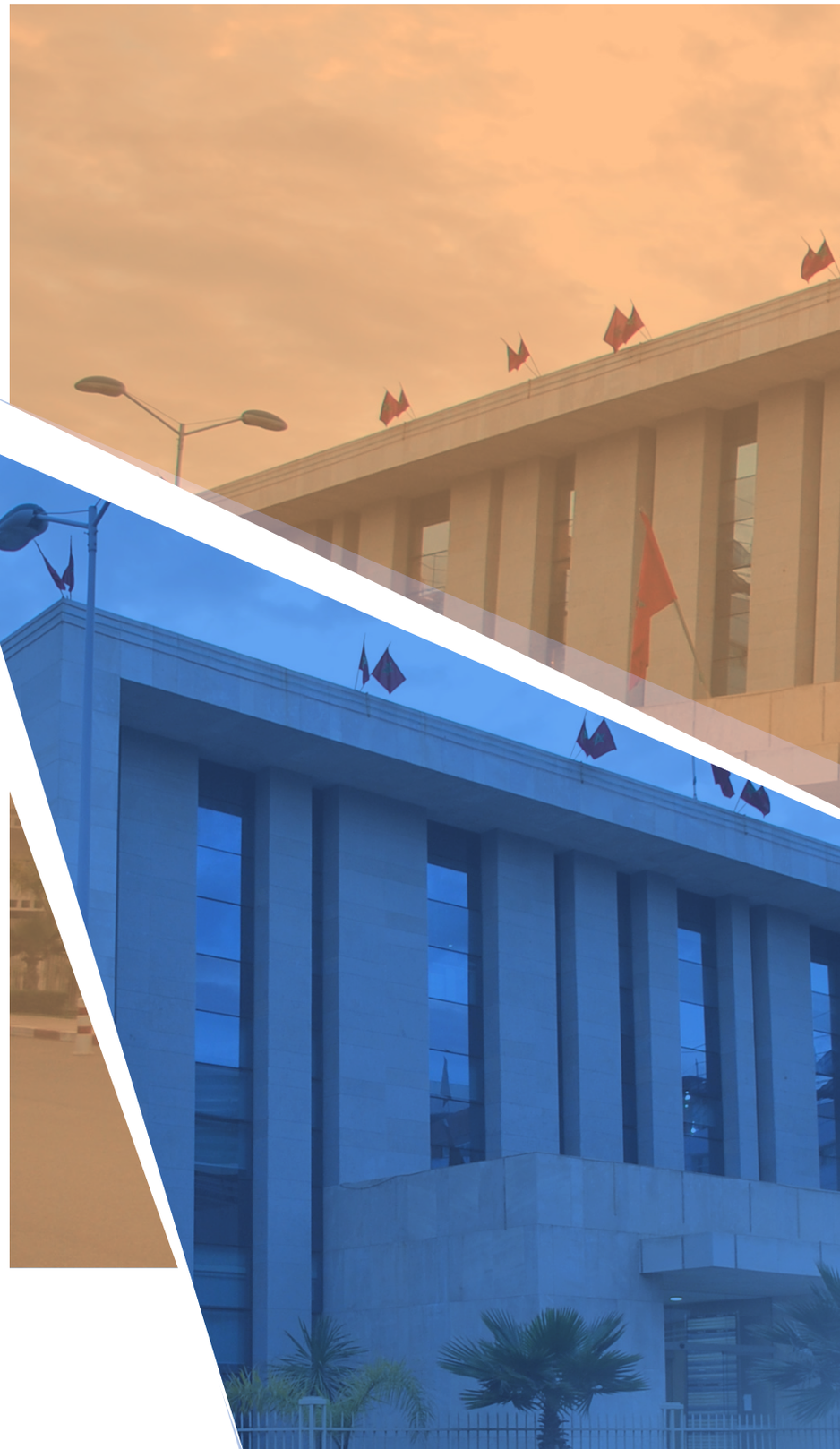
Pour renforcer, éventuellement, le dispositif de partenariat qui caractérise le Programme, **13 recommandations** sont formulées :

1. Élargir le périmètre d'expérimentation à l'ensemble des EP dans une perspective d'homogénéisation de leurs mécanismes de gestion, peuvent être une approche efficace pour la mise en place rapide d'un système de gestion homogène.
2. Mettre en place un système du suivi & évaluation formel, régulier, transparent et actualisé de manière systématique.
3. Intégrer un module de formation en gestion accès sur les résultats et les métiers d'accompagnement social et psychologique ainsi que des modules sur l'approche droit sensible au genre et à l'environnement dans le cursus de formation de base dans les centres de formation des agents des EP.
4. Mettre en place un dispositif de veille pour anticiper les risques d'un retour des mauvaises pratiques traitées par la Stratégie.
5. Intégrer un module de formation en gestion accès sur les résultats et les métiers d'accompagnement social et psychologique ainsi que des modules sur l'approche droit sensible au genre et à l'environnement dans le cursus de formation de base au centre de Tifelt.
6. Sur le plan législatif, activer l'approbation de la loi sur le travail pénitentiaire par les deux chambres du parlement. Ce cadre réglementaire est nécessaire pour pérenniser les premiers acquis de l'expérience et doper la durabilité de la stratégie de la DGAPR.
7. Développer un programme de mentorat structuré permettant de faciliter le partage de compétences et d'expériences professionnelles ainsi que l'amélioration du développement de la carrière.

8. Prendre en compte, dans les futures phases de la Stratégie de la DGPR, des résultats et recommandations des différentes études (recherche-action) réalisées dans le cadre du Programme.
9. Lancer, en collaboration avec les autres partenaires institutionnels et associatifs, une stratégie de sensibilisation sur les risques de l'extrémisme.
10. Veiller à ce que des procédures de gestion claires et transparentes soient en place et pleinement mises en œuvre.
11. En ce qui concerne le projet de la PVE, s'engager à développer un personnel professionnel, en mettant un accent particulier sur les éléments qui aideront les fonctionnaires des EP à identifier et à lutter contre la radicalisation et la violence extrême dans les prisons.
12. Un point clé qui a émergé des rapports finaux des missions d'études réalisées dans le cadre du Programme est qu'afin que le système pénitentiaire fonctionne conformément aux principes et aux normes internationaux, il est important de réduire l'écart entre les deux niveaux interconnectés : les règles écrites d'une part et les pratiques réelles au quotidien au sein des prisons d'autre part.
13. Concrétiser les conclusions de l'**étude** d'accompagnement psychosociale pour la lutte contre les violences auprès des mineurs en prison commanditée par le PADGAPR. Cette expertise a prévu un projet pilote pour mettre en œuvre une éducation régulière chez les mineurs en prison, pendant la période 2021-2022.

Le programme
« d'appui à la mise en oeuvre
de la stratégie de la DGAPR »

SYNTHSE DU RAPPORT
DE CAPITALISATION DES INSTRUMENTS
ET BONNES PRATIQUES
DU PROGRAMME ASDGAPR



Royaume du Maroc
Chef du Gouvernement
Délégation Générale à l'Administration
Pénitentiaire et à la Réinsertion

UNDP

H2Y CONSEIL