



ROYAUME DU MAROC

Fiche de Jumelage institutionnel

Renforcement des capacités institutionnelles de la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion (DGPAR) du Royaume du Maroc

Mars 2017

TABLE DES MATIERES

GLOSSAIRE	3
1. INFORMATIONS DE BASE.....	4
1.1. Programme.....	4
1.2 Numéro de jumelage	4
1.3 Intitulé du projet de jumelage	4
1.4 Secteur.....	4
1.5 Pays bénéficiaire	4
2. OBJECTIFS.....	4
2.1 Objectif général du projet.....	4
2.2 Objectif spécifique du projet	4
2.3 Contribution au plan national de développement, à l'Accord d'Association, à la Feuille de route du Statut avancé et au Plan d'Action Maroc-UE	4
2.3.1 Contribution à la stratégie nationale.....	4
2.3.2 Contribution à l'Accord d'Association	5
2.3.3 Contribution à l'Accord d'Association, à la Feuille de route du Statut Avancé et au Plan d'Action Maroc-UE	5
3. DESCRIPTION DU PROJET	5
3.1 Contexte sectoriel et justification	5
3.1.1 Présentation du bénéficiaire	5
3.1.2 Justification du Jumelage	6
3.1.3. Cadre juridique	8
3.2. Activités connexes.....	10
3.2.1 Projets de coopération financés par l'Union Européenne	10
3.2.3 Accords de coopération bilatérale avec des Etats Membre de l'Union Européenne.....	10
3.5 Moyens et apports de l'administration de l'État Membre Partenaire.....	25
3.5.1 Profil et tâches du Chef de projet.....	25
3.5.2 Profil et tâches du CRJ	27
3.5.3 Profil de l'assistant(e) du CRJ	28
3.5.4 Profil type des experts courts termes	28
3.5.4.1 Profil spécifique des experts à court terme.....	29
4. CADRE INSTITUTIONNEL	30
5. BUDGET	30
6. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE	30
6.1 Organisme de mise en œuvre responsable de la passation de marchés et de la gestion financière	30
6.2. Principal organisme homologue dans le pays bénéficiaire	31
6.3 Contrats.....	32
6.4 Moyens matériels	32
6.5 Langue de travail	32
6.6 Autres éléments méthodologiques	33
7. CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE (INDICATIF)	33
8. DURABILITE	33
9. QUESTIONS TRANSVERSALES.....	34
9.1 Égalité des chances entre hommes et femmes	34
9.2 Environnement	34
9.3 Bonne gouvernance.....	34
10.CONDITIONNALITE ET ECHELONNEMENT	35
ANNEXE 1 - MATRICE DU CADRE LOGIQUE	36
ANNEXE 2 – ORGANISATION DE LA DGAPR.....	42
ANNEXE 3 – CALENDRIER INDICATIF DES ACTIVITES	45

GLOSSAIRE

AECID	Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement
AMDH	Association Marocaine des Droits de l'Homme
AMRVT	Association médicale de réhabilitation des victimes de la torture
CAP-RSA	Cellule d'appui au programme Réussir le Statut avancé
CAPC	Centre d'Accompagnement Post-Carcéral
CDE	Convention Droits de l'Enfant
CFC	Centre de Formation Continue
CNDH	Conseil National des Droits de l'Homme
CRARD	Centre relais d'aide à la réinsertion des détenus
CRE	Centres de réforme et éducation
CRJ	Conseiller/e/e Résident de Jumelage
CPP	Code de procédure pénale
DGAPR	Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion
DTA	Dispositions techniques et administratives
DUE	Délégation de l'Union Européenne
IAP	Instrument d'aide de préadhésion
IEDDH	Instrument européen pour la Démocratie et les droits de l'homme
IEV	l'Instrument européen du voisinage
INFCAP	Institut National de la formation des cadres de l'administration pénitentiaire
MAEC	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
MCJ	Manuel Commun de Jumelage
MEF	Ministère d'Economie et Finances
MNP	Mécanisme Officiel de Prévention contre la torture
OFPPT	Office Nationale de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OMP	Observatoire Marocain des Prisons
OPCAT	Convention des Nations Unies contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants
OSC	Organisations de la société civile
PEV	Politique Européenne de Voisinage
PIB	Produit Intérieur brut (GDP Gross Domestic Product dénomination anglaise)
PPT	Programme pilote pré-libératoire pour toxicomanes
QSG	Groupe de soutien de qualité
SPR	Service de Préparation à la Liberté
TIG	Travail d'Intérêt Général
UE	Union Européenne
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance

1. INFORMATIONS DE BASE

1.1. Programme

Convention de Financement n°2015/037 752 "Programme d'Appui à la Réforme du Système Pénitentiaire"

1.2 Numéro de jumelage

MA/ 15 ENI JH 01 17 (MA/48)

1.3 Intitulé du projet de jumelage

Renforcement de la gouvernance et des capacités institutionnelles de la Délégation générale à l'administration pénitentiaire et à la réinsertion

1.4 Secteur

Justice

1.5 Pays bénéficiaire

Royaume du Maroc

2. OBJECTIFS

2.1 Objectif général du projet

L'objectif général du projet est d'apporter un appui au système pénitentiaire marocain en contribuant ainsi au respect des Droits de l'Homme et à la consolidation de la Démocratie, dans le cadre de la mise en œuvre de l'Accord d'Association Maroc-UE, du Plan d'Action qui en découle, ainsi que du document conjoint Maroc-UE sur le renforcement des relations bilatérales au titre du Statut avancé.

2.2 Objectif spécifique du projet

L'objectif spécifique du projet est de renforcer les capacités institutionnelles de la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion (DGAPR) et les compétences des acteurs pénitentiaires via l'établissement d'un cadre participatif de dialogue pluri acteurs et d'un cadre formatif structuré, spécialisé et de qualité. Le projet de jumelage interviendra en vue de poursuivre le processus de la réforme pénitentiaire en soutenant les actions qui viendront en complément de celles déjà engagées.

2.3 Contribution au plan national de développement, à l'Accord d'Association, à la Feuille de route du Statut avancé et au Plan d'Action Maroc-UE

2.3.1 Contribution à la stratégie nationale

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

La Constitution contient un ensemble de dispositions relatives au traitement et à la protection des droits des détenus et inclut le régime pénitentiaire dans les attributions législatives dévolues au Parlement. La charte de la réforme du système judiciaire,

élaborée par la Haute Instance du dialogue national en juillet 2013, confirme la réforme de la justice en tant que priorité du programme gouvernemental et prévoit, entre autres, le renforcement de la protection judiciaire des droits et libertés liée à la révision de la politique pénale et la réforme de la politique d'incrimination¹.

2.3.2 Contribution à l'Accord d'Association

Le projet s'inscrit dans le cadre de l'article 2 de l'Accord d'Association conclu entre le Royaume du Maroc et l'Union Européenne qui stipule que « le respect des principes démocratiques et des Droits fondamentaux de l'Homme, tels qu'énoncés dans la déclaration universelle des Droits de l'Homme, inspire les politiques internes et internationales de la Communauté et du Maroc et constitue un élément essentiel du présent accord ».

2.3.3 Contribution à l'Accord d'Association, à la Feuille de route du Statut Avancé et au Plan d'Action Maroc-UE

Par ailleurs, le projet contribuera à la première action prioritaire identifiée dans le Plan d'Action Maroc-UE, à savoir « la poursuite des réformes législatives et l'application des dispositions internationales en matière de Droits de l'Homme ». Le projet appuiera également les actions suivantes incluses dans le point 2.1. « Dialogue politique et réformes », paragraphe « Droits de l'Homme et libertés fondamentales » du Plan d'Action, à savoir « assurer une protection des Droits de l'Homme et des libertés fondamentales conformément aux normes internationales » et « accroître la promotion et la protection des Droits des femmes et des enfants ».

La politique européenne de voisinage, qui prévoit un partenariat euro-méditerranéen fondé sur l'intégration Sud-Sud, la coopération sous-régionale et l'harmonisation de l'environnement législatif et réglementaire, est fondée notamment sur l'attachement à des valeurs communes comprenant la démocratie, l'Etat de droit, la bonne gouvernance et le respect des droits de l'homme.

Dans ce cadre, le Maroc et l'UE ont agréé un Plan d'Action Maroc pour la mise en œuvre du Statut Avancé (2013-2017) qui détermine les actions prioritaires dans la mise en œuvre de la politique européenne de voisinage (PEV) parmi lesquelles figure l'application des dispositions internationales en matière de droits de l'Homme.

Le projet de jumelage qui est envisagé s'inscrit dans la perspective de moderniser l'administration pénitentiaire au Maroc en intégrant, notamment, les standards internationaux en matière d'humanisation des conditions de détention conformément à la volonté exprimée par le Royaume du Maroc et aux engagements pris par ce dernier.

3. DESCRIPTION DU PROJET

3.1 Contexte sectoriel et justification

3.1.1 Présentation du bénéficiaire

Le 29 avril 2008, le Royaume du Maroc a établi la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion à travers le Dahir n° 1-08-49 fixant ses attributions. Depuis

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

cette date, la DGAPR est une structure autonome, détachée du Ministère de la Justice, et rattachée directement à la Primature. Elle vise deux axes stratégiques prioritaires:

- Améliorer les conditions de détention des personnes incarcérées,
- Contribuer à la réinsertion des détenus afin de favoriser leur insertion au sein de la société.

Les établissements et les services pénitentiaires

- 9 directions régionales;
- 81 établissements pénitentiaires : au 30 sept 2016
- 68 prisons locales
- 2 Maisons centrales
- 5 pénitenciers agricoles
- 4 centres de Réforme et d'Education
- 2 prisons femmes

Un programme de construction de nouvelles prisons, de rénovation et de fermeture des prisons vétustes a été lancé en 2014. En 2012, la DGAPR comptait 72 prisons, 10 établissements ont ouvert en 2015, et 3 en 2016. Au total, 10 401 personnes constituent le personnel de l'Administration Pénitentiaire.

En matière de santé, le personnel médical est statutairement membre du personnel de la DGAPR : 99 médecins (soit 1 pour 799 détenus), 57 dentistes (soit 1 pour 1387 détenus), 485 infirmiers (soit 1 pour 163 détenus).

Pour la formation, plus de 20 000 détenus bénéficient d'un enseignement ou d'une formation professionnelle.

Concernant la réinsertion, la DGAPR travaille à l'intérieur des établissements avec différents partenaires qui délègue du personnel spécialisé sur cette mission et avec la Fondation Mohammed VI, celle-ci pouvant intervenir à l'extérieur sous la forme d'une unité post carcérale.

Les données carcérales de la population pénale (Chiffres de 2015)

Total détenus 78 875 détenus, dont 2.3% de femmes.

En détention provisoire..... 33 975 détenus, soit 43.07 %

Moins de 18 ans 1400 mineurs

Le pourcentage des détenus âgés entre 20 et 35 ans est de l'ordre de 57% des effectifs de la population pénale globale.

Les personnes condamnées à une peine de moins de 5 ans est de l'ordre de 85%.

3.1.2 Justification du Jumelage

Les démarches de réforme visent dans le présent projet de jumelage à l'amélioration des performances du système de gouvernance pénitentier. Le jumelage envisagé s'inscrit en effet dans la dynamique actuelle de réformes entamées en 2014. La DGAPR connaît une restructuration très importante avec une réorganisation de ses directions et divisions,

l'instauration d'une inspection générale consolidée placée sous le Délégué Général, un renouvellement de plusieurs directeurs de directions et de divisions. Egalement, la révision du système de gestion des données et du système informatique est en cours, la mise en œuvre de la planification stratégique qui doit être déclinée en plans d'actions par les différentes directions au sein des différents services centraux, les directions régionales et les établissements pénitentiaires.

Cette réorganisation et planification génère de nouveaux défis en matière de nouvelles mesures de gouvernance et de renforcement des mécanismes de protection des droits de l'homme. Une commission interministérielle placée sous l'égide du chef de gouvernement, réunissant plusieurs ministères et entités publiques impliquées dans le secteur pénitentiaire, sera bientôt fonctionnelle et chargée d'aborder tous les sujets et problèmes relatifs à l'administration pénitentiaire afin de déterminer, de façon conjointe, des solutions à mettre en œuvre.

Le renforcement institutionnel de la DGAPR doit dès lors consolider sa stratégie d'intervention et développer une coordination consolidée de ses actions avec tous les acteurs étatiques et non-étatiques impliqués dans le milieu pénitentiaire. Afin de mieux se positionner sur le phénomène de la surpopulation carcérale et de ses conséquences négatives sur la vie des détenus, il s'avère important que la DGAPR travaille, de concert, avec l'ensemble des acteurs, en vue de mieux responsabiliser chaque entité concernée, étatique comme non-étatique, à résoudre les problèmes identifiés.

Le projet de jumelage envisage ainsi le renforcement institutionnel de la DGAPR via la formation de son personnel et de ses cadres. L'importance du renforcement des capacités institutionnelles est la même pour toutes les composantes du système pénitentiaire, y compris les directeurs d'établissements et leurs équipes de direction, les équipes médicales, les chefs de détention, les agents des établissements pénitentiaires. Ce développement des capacités se fera à travers la mise en place d'un cadre formatif spécialisé et l'élaboration de programmes et d'outils pédagogiques pour une formation de qualité qui aidera aussi à renforcer une administration prenant en compte les questions modernes liées à la gestion des Ressources Humaines, tout particulièrement la gestion prévisionnelle des carrières et les référentiels d'emplois et des compétences et en conséquence la gestion de la formation.

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

Le jumelage s'inscrit ainsi dans le cadre de l'accompagnement de la DGAPR et des acteurs clés concernés dans leur volonté politique de :

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

L'acquis et les bonnes pratiques européennes reposent notamment sur les éléments ci-dessous mentionnés et leur mise en œuvre au niveau national:

- les règles pénitentiaires européennes (Recommandation du Conseil de l'Europe du 11 janvier 2006 décident : « les Règles pénitentiaires européennes s'appliquent aux personnes placées en détention provisoire par une autorité judiciaire ou privée de liberté à la suite d'une condamnation » (règle 10-11);

- la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales de 1950 et dont la Cour Européen des Droits de l'Homme est l'interprète officiel. Les dispositions les plus intéressantes sont : l'article 3 (qui prohibe la torture et les peines ou traitements inhumains ou dégradants), l'article 6 (sur le procès équitable) et l'article 8 (sur le respect de la vie privée ;

- la Convention européenne pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants de 1987 ;

- diverses recommandations, à savoir : les recommandations R (89) 12 sur l'éducation en prison, R (93) 6 sur le sida et la santé en prison, R (98) 7 sur l'inflation carcérale, R (2003) 22 sur les condamnés à perpétuité ou à une peine de longue durée,

- La jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme qui s'appuie sur la convention internationale des droits de l'homme, sur les principes généraux de l'ONU et sur le droit international, en s'en appropriant le raisonnement juridique.

3.1.3. Cadre juridique

Le 29 avril 2008, le Royaume du Maroc a établi une Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion charge de l'organisation et du fonctionnement des établissements pénitentiaires. Depuis cette date la DGAPR est une structure autonome, détachée du Ministère de la Justice et rattachée directement à la Primature, avec un budget de fonctionnement, d'équipement et de ressources propres.

De plus, les orientations démocratiques initiées avec la réforme constitutionnelle de 2011, la réforme de la Justice et la réforme du Code pénal et du Code de procédure pénale ont précisé et élargi progressivement les missions de la DGAPR. La réforme constitutionnelle en juillet 2011 vise notamment à consacrer les principes d'indépendance de la justice, de respect et de protection des droits de l'homme et des libertés individuelles, ainsi que le

principe de l'égalité entre hommes et femmes, et contient un ensemble de dispositions relatives au traitement et à la protection des droits des détenus et inclut le régime pénitentiaire dans les attributions législatives dévolues au Parlement.

La charte de la réforme du système judiciaire, élaborée par la Haute Instance du dialogue national en juillet 2013 inscrit la réforme de la justice en tant que priorité du programme gouvernemental et prévoit, entre autres, le renforcement de la protection judiciaire des droits et libertés liée à la révision de la politique pénale et la réforme de la politique d'incrimination.

Dans ce cadre, il est préconisé l'adoption d'une politique efficace de sanction, instituant des alternatives aux sanctions privatives de liberté, la simplification des conditions d'application des mécanismes et procédures juridiques pour aménager la peine et faciliter la réintégration des détenus après leur libération, ainsi que l'amélioration des conditions de séjour des détenus et le renforcement de la protection des femmes et des enfants en conflit avec la loi.

En outre, un projet de révision du code pénal a été présenté à la première Chambre du Parlement, le code de procédure pénale n'ayant pas encore été soumis au Parlement. Il est notamment préconisé l'instauration de mesures alternatives aux sanctions privatives de liberté et la simplification des conditions d'application des procédures d'aménagement de la peine, pour faciliter la réintégration des détenus après leur libération.

Ces changements visent à favoriser directement la réduction des peines, la diminution du taux élevé de surpopulation pénitentiaire ; ainsi que l'amélioration des conditions de séjour des détenus et la protection des femmes et des enfants en conflit avec la loi.

Un travail de révision de la loi n°23.98 relative à l'organisation et au fonctionnement des établissements pénitentiaires a été initié par la DGAPR en 2016, appuyé par différents partenaires dont des experts de l'ONG Reform Penal international. Le Maroc étant le premier pays qui a pris l'initiative de réviser sa loi en y incluant les nouvelles Règles minima adoptées par les instances de l'ONU en décembre 2015², règles qui favorisent le renforcement des droits des détenu/es et leur traitement durant leur incarcération. Ce nouvel ensemble de Règles minima des Nations unies, autrement appelées "Règles Nelson Mandela", en l'honneur du défunt leader Sud-africain apporte d'importantes améliorations au régime précédent, concernant notamment le droit à la santé, l'usage des mesures d'isolement, le renforcement de l'aide juridique...

Ainsi, le projet de réforme de la loi vise à harmoniser la législation marocaine en la matière avec le choix démocratique adopté par le Maroc et le chemin qu'il a emprunté de consécration des droits de l'Homme et qui a été marqué par la ratification de plusieurs conventions internationales, et notamment le Protocole Facultatif à la Convention des Nations Unies contre la Torture (OPCAT) en novembre 2014. Pour sa mise en œuvre

² L'ensemble des Règles minima pour le traitement des détenus, adopté par le premier Congrès des Nations Unies pour la prévention du crime et le traitement des délinquants organisé à Genève en 1955 constitue l'un des principaux instruments internationaux dans ce domaine. Fixant ainsi le cadre de base au niveau international des meilleures règles pratiques de traitement des détenus.

effective, des mécanismes nationaux de prévention des mauvais traitements et de de la torture (MNP) sont en cours de mise en place en vue de prévenir efficacement torture et les mauvais traitements.

3.2. Activités connexes

3.2.1 Projets de coopération financés par l'Union Européenne

Le programme d'appui budgétaire à la réforme de la Justice de l'UE, d'un montant de 75,5 millions d'euros appuiera la mise en œuvre de la Charte Nationale pour la réforme de la justice et prévoit, entre autres, d'encourager l'adoption de mesures concrètes pour la mise en œuvre effective des mesures de protection des droits des justiciables du code de procédure pénale révisé, et de la réforme du code pénal, et un appui à l'UNICEF dans le domaine de la justice pour mineurs, afin que l'organisation accompagne la mise en œuvre de la politique publique intégrée de protection de l'enfance au Maroc.

Par ailleurs, la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) du Conseil de l'Europe intervient dans la région du Sud de la Méditerranée et notamment au Maroc pour améliorer le fonctionnement des systèmes judiciaires et rendre ainsi la justice plus efficace et plus accessible pour les populations de l'UE et de la coopération bilatérale de l'UE. Financés au travers du Programme Sud II, ces appuis continueront à soutenir le renforcement de la gouvernance démocratique au Maroc.

Les activités connexes plus importantes en rapport au présent projet de jumelage sont les activités mises en œuvre dans le cadre de l'Instrument Européen pour la démocratie et les Droits de l'Homme (IEDDH). L'UE a fourni un soutien entre 2010 et 2012 à l'association « Observatoire Marocain des Prisons » pour réaliser des séminaires pour les avocats, de la formation pour les militants de la société civile, et produire un rapport annuel sur les prisons qui a contribué à alimenter le débat sur la situation des conditions dans les prisons marocaines.

D'autres projets financés sous IEDDH ont abordé des thèmes comme la réforme de la justice, la formation des magistrats, l'observation des procès et visent à renforcer la capacité de la société civile marocaine à faire du plaidoyer au sujet des activités de protection et de promotion des droits de l'Homme, plus particulièrement en ce qui concerne la contribution de la société civile à la conception et au monitoring des politiques publiques

L'association "Search for Common Ground" a été notamment co financée pour la mise en œuvre d'un projet sur la résolution des conflits dans le système pénitentiaire. L'UE appuie, dans le cadre du programme SPRING, au travers du Jumelage, le renforcement des capacités du CNDH, en appui à sa réorganisation institutionnelle et au renforcement de ses fonctions de protection des droits de l'homme.

3.2.3 Accords de coopération bilatérale avec des Etats Membre de l'Union Européenne

- **Allemagne**

Une visite d'étude a été organisée pour 13 cadres de la DGAPR à Berlin pour s'enquérir de l'expérience allemande. Un projet de coopération sur différents

domaines est envisagé avec la German Foundation for International Legal Coopération, en partenariat avec le Ministère des Affaires étrangères et le Ministère de la Justice Allemand.

▪ **Espagne**

L'Agence de Coopération espagnole pour le Développement (AECID) et la DGAPR ont signé un protocole administratif de coopération en mai 2015 qui a pour objectif principal de contribuer à la modernisation du système pénitentiaire du Royaume du Maroc et pour objectif spécifique de renforcer les capacités du personnel de la DGAPR, avec une approche basée sur les droits de l'homme en matière de classification des détenus et de Réinsertion.

Des formations de formateurs ont notamment été organisées en Espagne en matière de classification et de réhabilitation, accompagnées de modules et de manuels de procédures. Des formations se dérouleront au Maroc début 2017. Ce projet se termine en 2017.

▪ **France**

Dans le cadre d'un protocole d'entente et de coopération entre la Direction de l'Administration Pénitentiaire française et la DGAPR signé en avril 2016, il est prévu d'engager des actions d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques dans les domaines communs et notamment dans:

- la prévention du risque de radicalisation des détenus, notamment à travers la détection de ce phénomène ;
- le traitement et le suivi des cas de détenus extrémistes violents;
- la prise en charge médicale et sanitaire des détenus, comprenant à la fois l'accès aux soins et le suivi médical durant la détention ;
- la réinsertion des détenus, notamment à travers le travail en détention, la gestion du service d'emploi pénitentiaire et la préparation à la sortie de détention ;
- la formation du personnel des établissements pénitentiaires;
- la modernisation de l'architecture carcérale à travers une coopération technique avec l'Agence Publique pour l'Immobilier de la Justice (APIJ).

▪ **Pays-Bas**

Une visite d'étude a été organisée pour 6 cadres de la DGAPR en octobre 2016 à Berlin pour s'enrichir de l'expérience néerlandaise.

3.2.4 Accords de coopération bilatérale avec d'autres pays

- **Japon**
Le PNUD a signé en 2016 un partenariat avec la DGAPR pour développer un projet en appui à la réforme de la stratégie de la DGAPR avec un financement du Gouvernement du Japon, pour la promotion de la tolérance au sein de la population carcérale à travers des activités de formation pour les agents pénitentiaires, d'équipement d'ateliers de production artisanale pour les détenus.
- L'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) met en œuvre un programme de soutien aux usagers de drogue en prison, et aux personnes atteintes du VIH Sida.
- **Etats Unis**
Le Département d'Etat américain, à travers le Bureau of International Narcotics & Law Enforcement Affairs (INL), développe un programme en matière de sécurité, à travers notamment des formations de cadres de la DGAPR et l'organisation de différents voyages d'étude pour le partage d'expériences.

3.3 Résultats attendus obligatoires et indicateurs objectivement vérifiables

Le jumelage apporte un appui spécifique à la DGAPR dans 5 composantes qui ont été jugées prioritaires et qui figurent dans les résultats définis dans le tableau synoptique suivant.

Les 5 résultats ci-après découlent d'une analyse approfondie de la situation de l'administration pénitentiaire et des besoins prioritaires tels qu'exprimés par les différents services de la DGAPR. Il en ressort que certaines actions visant la modernisation de l'administration pénitentiaire, dans le respect des acquis de l'UE et des standards internationaux ont déjà été initiés, ainsi, les résultats attendus et obligatoires de ce jumelage prennent en compte les progrès déjà réalisés dans chacune des composantes concernées.

COMPOSANTE 1 : Soutien au processus de convergence vers les meilleures pratiques européennes en matière de formation dans le domaine la gouvernance pénitentiaire	
Résultat obligatoire 1: La DGAPR a assimilé les bonnes pratiques européennes tant sur le plan institutionnel, statutaire et managériale.	Indicateurs : - Etude de benchmarking partagée ciblant les aspects statutaires, organisationnels, l'offre et les instruments de formation disponibles d'au moins 3 institutions homologues en 3 EM UE -Diagnostic effectué et ses conclusions/recommandations partagées lors de la Conférence Nationale de Consensus

COMPOSANTE 2 - Renforcement Institutionnel de la DGAPR	
<p>Résultat obligatoire 2: Un processus participatif de débat est mis en place sur le long terme, par la mise en place d'une conférence de consensus permettant de répondre aux différents problèmes rencontrés (le traitement et la réinsertion sociale des détenus, la santé, les peines alternatives, la prévention et la lutte contre les comportements à risque en prisons, la coordination et le partenariat avec la société civile et les administrations publiques concernées, la communication etc).</p>	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La coordination entre la DGAPR et les acteurs clés impliqués dans le processus de la Conférence de consensus est améliorée - Nombre de participants au processus de la Conférence de consensus - Révision et actualisation de la planification stratégique de la DGAPR avec les recommandations issues de la conférence de consensus - Nombre de plans d'actions sectoriels déclinant la planification stratégique - Nombre de conventions signées avec les partenaires
COMPOSANTE 3 – Formation management des hauts cadres de la DGAPR	
<p>Résultat obligatoire 3: Des hauts cadres de l'administration pénitentiaire acquièrent des compétences approfondies en matière d'outils de management selon une approche droits de l'homme et égalité des genres</p>	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un nouveau programme de formation sur les techniques de gestion correspondant aux besoins des hauts cadres de l'administration pénitentiaire de l'Institut National de la formation des cadres de l'administration pénitentiaire (INFCAP) est disponible - Des sessions de coaching sont réalisées pour des Hauts cadres de la DGAPR (F/H) - Nombre de modules de formation conceptualisés et animés. - Meilleure connaissance par les Hauts cadres (F/H) des outils de management selon une approche droits de l'homme et égalité des genres. - Hauts cadres (F/H) ayant participé aux séances de formation - Nombre de visites d'études et nombre de participants
COMPOSANTE 4 – Conception d'un Référentiel métier et des compétences	
<p>Résultat obligatoire 4: Les référentiels métiers, de postes et de formation de l'administration pénitentiaire sont conçus de façon participative et sont utilisés dans le système pénitentier</p>	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de métiers et de postes identifiés dans l'administration pénitentiaire. - Niveau d'application du référentiel métier et de compétences comme outil de gestion de ressources humaines de la DGAPR dans les établissements pénitentiaires. - Deux établissements pénitentiaires changent leurs modes de management.
COMPOSANTE 5 – Renforcement des compétences du personnel pénitentiaire	
<p>Résultat obligatoire 5 : Les compétences des agents pénitentiaires sont renforcées en réponse aux spécialisations thématiques</p>	<p>Indicateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un plan stratégique et un plan de formation spécialisée sur le travail pénitentiaire de l'INFCAP sont développés - Nombre de formateurs formés en ingénierie de formation et thématiques liées à la politique pénale et pénitentiaire - Nombre de visite d'étude et nombre de participants - Nombre de directeurs d'établissements et chefs de

	détention et cadres des équipes de direction par établissement pénitentiaire formés.
--	--

Ainsi, un appui important en expertise sera apporté au renforcement des capacités techniques des membres et du personnel administratif de la DGAPR ainsi que des Directions régionales.

Les actions prévues par ce projet, notamment celles concernant le renforcement de capacités, reflèteront les bonnes pratiques européennes en matière de Genre, telles que celles issues du Plan d'action sur l'égalité de genre. Les livrables en devront faire état.

En outre, les activités du projet, prenant pour l'essentiel la forme de formations sur place et de visites d'étude à l'étranger ainsi que de mise à disposition d'outils méthodologiques vise la pleine appropriation par ces bénéficiaires de la thématique des Droits de l'Homme.

Le cadre logique en annexe 1 de la présente fiche projet mentionne un certain nombre d'indicateurs objectivement vérifiables.

3.4 Activités

Il est à noter que les activités mentionnées dans cette fiche de jumelage et le nombre d'hommes/jours alloués sont exposées à titre indicatif. Les Etats membres conservent toute la latitude d'apporter leur plus-value et proposer les moyens qui leur semblent les mieux adaptés pour réaliser les activités de façon optimale. Seuls les résultats du jumelage demeurent intangibles.

3.4.1. Activités générales

En plus des activités liées aux cinq composantes décrites ci-dessous, ce projet organisera également trois activités générales de façon à assurer sa visibilité: une première au moment du lancement du projet, une seconde à mi-parcours et une troisième à l'achèvement du projet afin de partager les résultats obtenus grâce au projet de jumelage. De plus, et pour assurer une gestion et un mécanisme de suivi efficaces, des réunions régulières du Comité de pilotage (Copil) seront organisées.

Activité 0.1: Démarrage du projet et atelier de lancement

- Objectif: Ce séminaire de lancement d'une demi-journée auquel seront conviées les parties prenantes sera la première opération de visibilité du jumelage et l'occasion de réunir un premier CoPil. L'objectif de ce séminaire est de permettre un premier contact officiel avec toutes les parties prenantes impliquées dans le projet, de présenter les partenaires du jumelage, les objectifs, les activités à développer ainsi que les résultats à atteindre conjointement sur la durée du jumelage.
- Méthodologie: Organisation matérielle du séminaire (lieu, moyens, salle, équipement, traduction), lancement des invitations, préparation des interventions, préparation des documents, compte rendu de de l'atelier, convocation de la presse, communication et visibilité.
- Cible: population ciblée par le projet

- livrables : Le séminaire est organisé, les documents ont été remis aux participants, les parties prenantes sont informées de l'objet et du déroulement du projet, un rapport ou compte rendu est préparé.
- Moyens : Mobilisation du Conseiller Résident de Jumelage (CRJ), du chef de projet de l'Etat Membre ou des Etats Membres, des représentants de la DGAPR, de la CAP-RSA, de la Délégation de l'Union européenne. Prévoir un nombre important de participants pour une ½ journée. Outils de visibilité distribués (pochette, dépliants présentant le projet, etc.)
- Prérequis, conditions : Au moment du séminaire, le programme de travail du projet doit être clairement exposé aux participants pour obtenir leur mobilisation et leur participation au projet.
- Durée et calendrier : ½ journée, préférablement à la fin du mois 2 ou 3 du projet.

Activité 0.2. Conférence à mi-parcours (à mettre dans le budget)

- Objectif : Cette conférence pourrait être organisée au moment du lancement de la composante 2, permettant d'améliorer la visibilité du projet sur les résultats déjà obtenus et les activités à mettre en place, et ce, devant les parties prenantes et les parties concernées.
- Méthodologie : Cette activité sera menée en étroite collaboration entre le Secrétaire Général de la DGAPR et le Conseiller Résident de Jumelage (CRJ). Il s'agira d'organiser une conférence au sein de la DGAPR communiquant sur l'état d'avancement du projet de jumelage et les activités à réaliser.
- Cible : population ciblée par le projet
- Livrables : Programme de la séance, fiche de présence des participants, conclusions des travaux.
- Moyens : 1 expert, une mission de 2 jours.
- Pré-requis, conditions : participation effective de l'administration bénéficiaire.
- Durée et calendrier : ½ ou 1 journée dès le mois 10.

Activité 0.3: Organiser un séminaire de clôture.

- Objectif : Ce séminaire de clôture sera la dernière opération de visibilité du jumelage. Il sera organisé durant le dernier mois de mise en œuvre du jumelage en vue de présenter aux parties prenantes les résultats atteints ainsi que des recommandations pour la pérennisation des acquis du jumelage. Il sera également l'occasion de réunir le CoPil de clôture.
- Méthodologie : Organisation matérielle du séminaire (lieu, moyens, salle, équipement, traduction), lancement des invitations, préparation des interventions, préparation des documents, compte rendu du séminaire de clôture, convocation de la presse, communication et visibilité
- Cible : population ciblée par le projet
- Livrables : Le séminaire est organisé, les documents ont été remis aux participants, les parties prenantes sont informées des acquis obtenus et du stade d'avancement du renforcement des capacités de la DGAPR, un rapport final est préparé.
- Moyens : Mobilisation du Conseiller Résident de Jumelage (CRJ), du chef de projet de l'Etat Membre, des représentants de la DGAPR, de la CAP-RSA, de la Délégation

de l'Union Européenne. Prévoir un nombre important de participants sur une ½ ou 1 journée.

- Prérequis, conditions: Les activités entreprises dans le cadre du projet sont clôturées au moment du séminaire de clôture.
- Calendrier: ½ ou 1 journée, 15 jours avant la date butoir de fin du projet.

3.4.2. Activités / Composantes

Composante 1: Soutien au processus de convergence vers les meilleures pratiques européennes en matière de formation dans le domaine de la gouvernance pénitentiaire

Résultat 1. La DGAPR a assimilé les bonnes pratiques européennes tant sur le plan institutionnel, statutaire et managériale.

Il s'agit de la composante clé pour soutenir le processus de rapprochement vers l'UE dans le renforcement institutionnel de la DGAPR. Son but consiste à la mise à niveau sur la base d'une évaluation de l'écart éventuel existant entre le cadre institutionnel et réglementaire marocain et les exigences de l'Acquis et des bonnes pratiques européennes dans les domaines pertinents.

Activité 1.1 : Etude de benchmark avec 3 EM de l'UE

- Objectif : Le benchmark portera au moins sur 3 institutions semblables à la DGAPR de 3 EM différents.
- Méthodologie : L'étude ciblera les aspects statutaires, organisationnels et l'offre et les instruments de formation disponibles d'au moins 3 institutions homologues à la DGAPR en 3 EM UE différents, présentant des solutions adaptables au contexte marocain. Le résultat de cette activité sera présenté dans un atelier de partage.
- Cible : Tous dpt de la DGAPR
- Livrables : Etude de benchmark, Support présentation en PPT
- Moyens (jours/experts): 1 expert x 15 p/j = 15 p/j
- Pré-requis, conditions : degré d'absorption de la DGAPR
- Calendrier : M 2

Activité 1.2 : Visite d'étude (cf benchmark)

- Objectif : S'enquérir des expériences avancées dans l'EM ciblés par le benchmark.
- Méthodologie : Organiser la visite d'étude en question auprès des institutions ciblées par l'étude de benchmark (act 1)
- Cible : Tous les départements de l'ISM (les personnels sélectionnés par l'administration bénéficiaire)
- Livrables : Rapport de visite d'étude (élaboré par les participants)
- Moyens (jours/experts): 1 visite d'étude x 5 participant(e)s x 5 jours x 1 EM dans un pays européen à identifier
- Pré-requis, conditions : (idéalement) Réalisation de l'act 1.1 et disponibilité des cadres
- Calendrier : M 4

Composante 2 - Renforcement Institutionnel de la DGAPR.

Résultat 2. Un processus participatif de débat à long terme est mis en œuvre pour la modernisation de la politique pénitentiaire

Il s'agit de la composante clé pour soutenir la mise à niveau institutionnelle de la DGAPR. Bien entendu, elle bénéficiera également des acquis et résultats de la composante 1. Le processus participatif mis en œuvre et les recommandations issues de la Conférence nationale de Consensus devront tenir compte des bonnes pratiques européennes en la matière.

Activités 2.1. à 2.6 Organiser un Processus de Conférence Nationale de Consensus

- **Objectif :** Mener une réflexion avec les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique pénitentiaire, et favoriser l'organisation et la mise en œuvre d'un dialogue constructif avec toutes les composantes de la société pour éclairer utilement et durablement le modèle et le cadre de la politique pénitentiaire. L'objectif du processus de la conférence est notamment d'appuyer la DGAPR à se (i) positionner comme maître d'œuvre et experte en traitement de la délinquance : mission de garde, de sécurité d'une part et mission de réinsertion, de réintégration au sein de la société, d'autre part, et (ii) à concevoir, s'approprier et partager un modèle institutionnel et un cadre de politique pénitentiaire et de réinsertion sociale des détenus, sur la base d'expériences et de bonnes pratiques professionnelles observées aux niveaux national et international et (iii) réfléchir sur les initiatives publiques et privées existantes dans le cadre de la réintégration sociale des détenus, des libérés et leurs familles et promouvoir des programmes dans tous les domaines conformément à la politique stratégique pénitentiaire de prévention de la récidive.

Méthodologie : Le processus de la conférence de consensus est une méthode innovante dans le secteur pénitencier et repose essentiellement sur la dynamique participative créée par les réflexions successives. Le comité d'organisation, la Commission interministérielle placée sous l'égide du chef de gouvernement, et réunissant plusieurs ministères et entités publiques, privées et de la société civile impliqués dans le secteur pénitentiaire, pilotera le processus participatif de débat à court et long terme à travers différentes méthodologies (réunions, ateliers, focus-group, questionnaires, enquêtes...)

La Commission est chargée de la mise en état du débat : elle élabore d'abord (i) une synthèse des connaissances existantes dans les domaines prioritaires identifiés (aussi bien en France que dans les 3 EM qui ont fait l'objet de l'étude de benchmark réalisée en activité 1.2); (ii) elle procède à de des auditions/entretiens avec les acteurs clés, les organisations de la Société civile, des représentants institutionnels œuvrant dans les champs thématiques prioritaires relatifs à la gouvernance pénitentiaire; (iii) une synthèse de l'ensemble de ces contributions sera mise à disposition du jury de consensus et est accessible; (iv) le jury du consensus choisit les experts/e qui seront tenus d'élaborer une contribution écrite, sur la base des questions posées par le comité, et qui sera mise en ligne avant la conférence; (v) le jury du consensus définit les termes du débat sur les thèmes et les problématiques liées à la gouvernance du système pénitentiaire (réinsertion sociale et prévention de la récidive, santé, peines alternatives, traitement de la délinquance, prévention et lutte contre les comportements à risques, partenariat avec la société civile,

communication..); (vi) lors de la Conférence de consensus national, ces problématiques seront mises à disposition du grand public, au-delà des seuls spécialistes, et in fine, proposer les termes d'un consensus constructif sur les mesures, les ressources, les moyens et les programmes à mettre en œuvre.

Cible : La DGAPR et tous les acteurs concernés par le secteur pénitentiaire (les différents ministères: Justice, Santé, Emploi, Formation professionnelle, Jeunesse et sports, Solidarité, Développement social femme et famille, la société civile, le secteur privé).

- Livrables: Rapport portant un modèle et un cadre de la politique stratégique pénitentiaire et de la réinsertion sociale des détenus sur la coresponsabilité des différents acteurs dans la mise en œuvre de cette politique, des recommandations et préconisations sur la base des expériences et pratiques professionnelles sur les différents domaines de la réinsertion sociale et la prévention de la récidive, Plans d'actions sectoriels pour concrétiser les mesures, les ressources, les moyens et/ou les programmes à mettre en œuvre par les entités responsables (incluant délais d'action, indicateurs de progrès et de performance).
- Moyens : total : 50 j/h
1 expert x 5 missions de 10 j : 50 j
- Pré-requis, conditions: Opérationnalisation de la commission interministérielle, disponibilité de l'ensemble des acteurs clés ciblés
- Calendrier : à partir de M 10.

Composante 3 – Formation management des hauts cadres de la DGAPR.

Résultat 3. Des hauts cadres de l'administration pénitentiaire acquièrent des compétences approfondies en matière d'outils de management selon une approche droit de l'homme et égalité des genres

Par cette composante, le projet devra identifier un groupe de formateurs motivés qui seront en charge d'assurer la formation des hauts cadres de l'administration bénéficiaire en matière de management selon une approche basée sur les Droits Humains et l'égalité de genre. Il s'agit d'une composante essentielle à la pérennisation des acquis du projet de jumelage.

Activité 3.1. Identifier et appui Coaching individuel de hauts cadres de l'administration pénitentiaire

- Objectif : Identifier et coacher individuellement les hauts cadres de l'administration pénitentiaire sur des techniques de gestion correspondant à leurs besoins : compétences managériales, comportementales, d'organisation et de communication, adaptés aux standards internationaux en matière de droits de l'Homme et de l'égalité des genres. Seront prises en compte les nouvelles Règles minima adoptées par les instances de l'ONU en décembre 2015³, règles qui favorisent le renforcement des droits des détenu/es et leur traitement durant leur incarcération.
- Méthodologie : A partir de l'organigramme actualisé de la DGAPR, une identification des hauts cadres et des adjoints principaux ayant des responsabilités de management est réalisé. Chaque haut cadre bénéficie d'un accompagnement

³ L'ensemble des Règles minima pour le traitement des détenus, adopté par le premier Congrès des Nations Unies pour la prévention du crime et le traitement des délinquants organisé à Genève en 1955 constitue l'un des principaux instruments internationaux dans ce domaine. Fixant ainsi le cadre de base au niveau international des meilleures règles pratiques de traitement des détenus.

individualisé, programmé à partir des besoins de chacun : au moins 3 séances de 2 heures (30 jours). Ce coaching permet d'identifier les blocages individuels et collectifs (voir institutionnels) pour la mise en œuvre d'une stratégie de management performante.

- Cible : 30 hauts cadres et adjoints de la DGAPR
- Livrables : Rapport sur les problématiques de gestion managériale rencontrées par les hauts cadres
- Moyens : **35 j/h**
1 expert x 1 mission de 5 jours et 3 missions de 10 jours : 35 jours
- Prérequis, conditions : disponibilité des hauts cadres
- Calendrier : à partir de M 13

Activité 3.2. Assurer une formation collective des hauts cadres sur les concepts de management

- Objectif : Soutenir la formation théorique pour les hauts cadres (Responsables et managers) sur les principaux concepts du management : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, diagnostic et planification stratégique, évaluation, procédures collectives.
- Méthodologie : Chaque haut cadre dispose d'une connaissance partielle, et tirée d'école de pensées différentes, des principaux concepts propres à la gestion d'une organisation. Ces formations permettent de mettre en commune les savoirs pour en extraire une culture commune et une connaissance collective qui devient le socle théorique de l'organisation.
- Cible : 30 hauts cadres et adjoints de la DGAPR
- Livrables : Rapports de formation
- Moyens : **20 j/h**
1 expert x 2 missions de 5 jours et 2 missions de 5 jours : 20 jours
- Prérequis, conditions : disponibilité des hauts cadres
- Calendrier : à partir de M 15

Activité 3.3. Elaborer un audit participatif des principaux outils de management de la DGAPR

- Objectif : Soutenir la mise en pratique de la formation dispensée aux hauts cadres via un audit participatif; en y associant ces hauts cadres; des principaux outils de management utilisés.
- Méthodologie : Les formations collectives (activité 3.2) sont mises en pratique dans l'élaboration d'un audit associant étroitement ces hauts cadres et identifiant : les points forts et faibles du management dans l'organisation, les préconisations, et les outils de développement opérationnels de l'organisation.
- Cible : 30 hauts cadres et adjoints de la DGAPR
- Livrables : Rapport d'audit avec recommandations
- Moyens : **40 j/h**
1 expert x 4 missions de 10 jours
- Prérequis, conditions : disponibilité des hauts cadres
- Calendrier : à partir de M 21

Activité 3.4. Organiser 3 visites d'études sur les outils de management ou sur les autres composantes du Jumelage en Europe

- **Objectif** : Diffuser les modes et les outils du management d'un (ou plusieurs) Etat membre de l'UE aux hauts cadres de l'administration pénitentiaire.
- **Méthodologie** : A partir de l'audit (activité 3.3), des sujets de réflexions et de modélisation sont identifiés. Répartis par groupes, ces hauts cadres bénéficient de visites d'études leur permettant d'appréhender en Europe, ces objets de développement organisationnels. Chaque groupe de recherche fournit un rapport de leurs investigations présenté lors d'un séminaire.
- **Cible** : hauts cadres et adjoints de la DGAPR
- **Livrables** : Rapports de visites d'étude et 1 rapport d'évaluation générale
- **Moyens** : 10 hauts cadres x 3 visites x 5 jours dans un/(des) pays européen(s) à identifier
- **Prérequis, conditions** : disponibilité des hauts cadres
- **Calendrier** : à partir de M 24

Activité 3.5. Soutenir la collaboration avec des établissements d'enseignement supérieur marocain

- **Objectif** : Contribuer à établir une collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur marocain dans les domaines de formation pertinents utiles à l'administration pénitentiaire.
- **Méthodologie** : Les établissements d'enseignement supérieur marocains (sciences humaines, gestion, droit...) disposent de laboratoires de recherche. Il convient d'identifier ces espaces de recherche et les possibilités de collaboration (enseignant-chercheur préparant des thèses en lien avec la pénitentiaire, séminaire universitaire sur les questions pénitentiaires, inscription d'option pénitentiaire dans certaines disciplines: psychologie, droit...). Ce travail d'identification conduit à la signature de conventions de collaboration entre les établissements et la DGAPR prenant en compte les nombreux agents en poste poursuivant des études universitaires
- **Cible** : Laboratoires de recherche Marocaine
- **Livrables** : Rapport de faisabilité et modèles de contractualisation
- **Moyens** : **20 j/h**
1 expert x 2 missions de 10 jours : 20 jours
- **Prérequis, conditions** : Cette activité devrait avoir lieu une fois que la DGAPR a défini les domaines de formation pertinents.
- **Calendrier** : à partir de M 23

Composante 4 – Conception d'un Référentiel métier et des compétences

Résultat 4. Les référentiels métiers, de postes et de formation de l'administration pénitentiaire sont conçus de façon participative et sont généralisés dans le système pénitencier

Par cette composante, le projet devra mettre à niveau la gestion du développement des ressources humaines de la DGAPR et faire en sorte l'approche fasse toujours l'objet d'actualisation en reflétant les bonnes pratiques européennes. Bien entendu l'expérience européenne et de l'EM en particulier devra enrichir la vision de la DGAPR.

Activité 4.1. Concevoir un système de référentiels métiers et postes

- **Objectif**: Concevoir les référentiels métiers et postes, à partir des besoins institutionnels et des besoins des personnels (focus groupes) et associer les hauts cadres de l'administration, les experts en ingénierie de formation, les équipes de direction des prisons et les acteurs compétents à l'élaboration de ces référentiels métiers et de poste.
- **Méthodologie**: Une cartographie des métiers et des postes de travail est réalisée, à l'instar des modèles européens. Celle-ci est construite avec l'aide de visites de terrain et en associant étroitement l'ensemble des acteurs pouvant « faire vivre » ces référentiels dans la gestion quotidienne du personnel. Des réunions de focus groupe thématiques (surveillants, directeurs, assistants sociaux...) permettent de rédiger ces référentiels
- **Cible**: 2 focus groupe par fonction professionnelle (estimé à un minimum de 40 fonctions) + hauts cadres + cabinet + Institut + société civile
- **Livrables**: Cartographie de l'ensemble des métiers et poste et rapport d'évaluation de la mission
Moyens: 120 j/h
1 expert x 12 missions de 10 jours
- **Prérequis, conditions**: disponibilité des cadres de direction, des cadres en charge des ressources humaines et des "experts métier".
- **Calendrier**: à partir de M 16

Activité 4.2. Expérimentation des référentiels métiers et postes

- **Objectif**: Expérimenter dans deux établissements pénitentiaires nouveaux la mise en œuvre de ces référentiels métiers et postes.
- **Méthodologie**: Le recrutement du personnel de deux établissements (en cours d'ouverture) est réalisé à partir des métiers et postes identifiés. L'organigramme et l'organisation du travail est conçue à partir des référentiels métiers et des fiches de postes. L'entretien annuel des performances des cadres et des agents est réalisé à partir des compétences inscrites dans les référentiels.
- **Cible**: Equipe de direction de deux établissements pénitentiaires (et cadre GRH de la DGAPR)
- **Livrables**: Rapport d'implémentation
- **Moyens**: 15 j/h
1 expert x 3 missions de 5 jours
- **Prérequis, conditions**: Disponibilité des deux établissements pilotes pour expérimenter le référentiel.
- **Calendrier**: à partir de M 26

Activité 4.3. Evaluation comparative de l'implémentation de nouvelles techniques de management

- **Objectif**: Évaluer de façon concomitante et comparative la plus-value de ce nouveau mode de management dans ces deux établissements.
- **Méthodologie**: Une évaluation concomitante (« chemin faisant ») est réalisée permettant de mettre en évidence les forces et les faiblesses de ce nouveau dispositif de gestion des cadres et des personnels. Un comparatif des atouts de ce nouveau système est établi avec deux autres établissements fonctionnant traditionnellement.

Un rapport et un séminaire permettent de présenter les résultats à la DGAPR. Les résultats validés sont exploités à l'Institut National

- Cible : Equipes de direction de quatre établissements pénitentiaires (2 établissements en cours d'ouverture et deux fonctionnant sur un mode traditionnel + DGAPR
- Livrables Rapport d'évaluation comparative
- Moyens : 15 j/h
1 expert x 3 missions de 5 jours
- Prérequis, conditions : Disponibilité des deux établissements pilotes. Cette activité ne peut avoir lieu qu'après l'activité 4.2.
- Calendrier : à partir de M 27-28

Composante 5- Renforcement des compétences du personnel pénitentiaire

Résultat 5 : Les compétences des agents pénitentiaires sont renforcées en réponse aux spécialisations thématiques

Il s'agit également d'une composante clé pour soutenir la mise à niveau institutionnelle de la DGAPR; de sa stratégie en ingénierie de Formation à travers le renforcement des capacités de l'INFCAP, et en assurant des formations spécifiques et adaptées aux compétences et besoins thématiques des agents pénitentiaires, tout en suivant les bonnes pratiques européennes et compte tenu des moyens actuels et futurs de l'administration bénéficiaire.

Activité 5.1. Evaluation institutionnelle, organisationnelle et pédagogique de l'INFCAP

- Objectif : Réaliser une évaluation institutionnelle, organisationnelle et pédagogique de l'Institut National de la formation des cadres de l'administration pénitentiaire
- Méthodologie : Une évaluation participative de l'Institut National est réalisée. Elle utilise préférentiellement l'analyse systémique et identifie les liens institutionnels entre DGAPR et Institut National de formation et les modes organisationnels de l'Institut. Elle apprécie les programmes pédagogiques dispensés et relève les manques, elle estime et agit sur les volumes de formation dispensés au regard des effectifs. Elle préconise une nouvelle organisation de l'institut (plan de formation annuel à partir d'un recueil de besoin), du contenu des programmes (en domaines d'enseignements pluridisciplinaires) et des modules de formation initiaux et continue (référentiels d'objectifs, en lien avec les référentiels métiers et postes), de l'ingénierie de pédagogie (méthodes de formation et de certification).
- Cible : Cadres et formateurs de l'institut + cadres de la DGAPR + échantillon d'équipes de direction d'établissements pénitentiaires
- Livrables : Rapport d'évaluation et préconisations et séminaire de restitution valide les résultats.
- Moyens : 30 j/h
2 experts x 3 missions de 5 jours
- Prérequis, conditions : disponibilité des cadres impliqués.
- Calendrier : à partir de M 5

Activité 5.2. Formation d'experts en ingénierie de formation et en thématiques pénitentiaires

- Objectif : Former des experts en ingénierie de formation et en thématiques pénitentiaires.

- **Méthodologie** : 2 promotions de 20 formateurs permanents (de niveau universitaire ou équivalent) sont formés sur un cycle long en discontinu en :
 - ingénierie de formation (Ingénierie d'un système, analyse des besoins, ingénierie pédagogique (2 modules), communication et gestion de groupe, évaluation.
 - sur des thématiques liées à la spécificité du travail pénitentiaire (Management et GPEC, criminologie, sécurité dynamique, communication/gestion du stress, relation aux familles, Droits de l'homme).

La première promotion de 20 agents est formée par des experts européens. Cette formation est certificative et ouvre à un stage pratique d'intervention dans un établissement ou à l'institut.

A partir de cette première promotion, les meilleurs stagiaires formateurs deviennent formateurs de formateurs et conduisent une nouvelle formation pour 20 autres agents sur les mêmes principes pédagogiques et sous la supervision d'un expert européen.

Les formateurs déjà en poste à l'école sont formés pendant quelques semaines à partir d'une étude de leurs besoins spécifiques en lien avec les contenus déterminés pour les promotions de nouveaux formateurs.

- **Cible** : promotions d'agents-formateurs
- **Livrables** : Guides méthodologiques de formation des formateurs et rapport de formation avec évaluation stagiaires
- **Moyens** : **130 j/h**
1 expert x 20 missions de 5 jours + 3 experts x 2 missions de 5 jours
- **Prérequis, conditions** : Disponibilité des formateurs sélectionnés.
- **Calendrier** : à partir de M 8

Activité 5.3. Visites d'étude en ingénierie de formation et en thématiques pénitentiaires

- **Objectif** : S'enquérir des expériences avancées en Europe dans le domaine de l'ingénierie de formation et en thématiques pénitentiaires
- **Méthodologie** : des voyages d'étude organisés en Europe pour les formateurs + cadres de l'institut sur des thématiques de formation identifiées. Ces voyages donnent lieu à un/des séminaire(s) de restitution des pratiques européennes modélisables pour le Maroc.
- **Cible** : Stagiaires + formateurs + cadres de l'Institut
- **Livrables** : Rapport de visite d'étude en Europe (élaboré par les participants)
- **Moyens** : 5 voyages de 5 personnes pendant 5 jours dans un pays européen à identifier
- **Prérequis, conditions** : Disponibilité des cadres.
- **Calendrier** : à partir de M 13

Activité 5.4. Formation des équipes de direction, des équipes médicales et des agents des établissements pénitentiaires

- **Objectif** : Former les équipes de direction, les équipes médicales et un panel d'agents des établissements pénitentiaires aux spécialités du travail pénitentiaire.
- **Méthodologie** : Les directeurs d'établissements, trois membres des équipes de directions, les chefs de détention, les médecins, les infirmiers et psychologues et quelques agents par établissement, bénéficient d'une formation conséquente dans leurs spécialités de travail.

Une étude de besoins permet de déterminer les besoins ciblés pour le public des médecins, infirmiers et psychologues, une formation en ligne est conçue et expérimentée pour ce public

- **Cible** : - Directeurs d'établissement
 - Membres des équipes de direction des établissements (env 3 personnes par établissement)
 - Chefs de détention
 - Médecins
 - Infirmiers et psychologues
 - Agents pénitentiaires (env 3 personnes par établissement)
- **Livrables**: Guides méthodologiques de formation et rapport de formation avec évaluation stagiaires
- **Moyens** : 214 j/h
 -
 - Directeurs d'établissements : 3 experts x 2 missions x 5 j : 30 j
 - Equipes de direction : 3 experts x 6 missions de 5 j : 90 j
 - Chefs de détention : 3 experts x 3 missions de 5 j : 45 j
 - Médecins : 1 expert x 2 missions de 5 j : 10 j
 - Médecins (formation en ligne) : 1 expert x 3 missions de 5 j = 15 j
 - Médecins et personnels médicaux/ analyse des besoins : 1 E x 1 M de 5 j = 5 j
 - Infirmiers et psychologues : 1 expert x 3 missions de 3 j : 9 j
 - Agents pénitentiaires : 1 expert x 2 missions de 5 j : 10 j
- **Prérequis, conditions** : Disponibilité des différentes cibles
- **Calendrier** : à partir de M 10

Méthodologie :

Les directeurs d'établissements : 78 personnes

Contenus et temps estimés :

5 modules de 5 jours : Management et Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, sécurité dynamique, communication, gestion du stress, Droits de l'homme.

4 promotions de 20 personnes x 5 modules de 5 jours

Module Droit de l'homme assuré par CNDH

Equipes de direction : 3 personnes par établissements = 250 personnes

Contenus et temps estimés :

5 modules de 5 jours : Management et GPEC, sécurité dynamique, communication, gestion du stress, Droits de l'homme.

12 promotions de 20 personnes x 5 modules de 5 jours

(Formation à effectuer au niveau régional)

Module Droit de l'homme assuré par CNDH

Chefs de détention 74 personnes

Contenus et temps estimés :

5 modules de 5 jours : Management et GPEC, sécurité dynamique, communication, gestion du stress, Droits de l'homme.

4 promotions de 20 personnes x 5 modules de 5 jours

Module Droit de l'homme assuré par CNDH

(Formation à effectuer au niveau régional)

Médecins : 177 personnes

Contenus et temps estimés :

Contenus à déterminer par une analyse de besoins

6 séminaires de 2 jours x 2 promotions

Formation en ligne pour les médecins (concertation, conception en ligne et accompagnement) : 50 jours

Infirmiers et psychologues : 400 personnes

Contenus et temps estimés :

Contenus à déterminer par une analyse de besoins

3 séminaires de 2 jours x 5 promotions

Agents pénitentiaires : 3 personnes par établissements = 250 personnes

Contenus et temps estimés :

1 module de 2 jours (Droits de l'homme) x 10 promotions

Module droit de l'homme assuré par CNDH

Un panel représentatif de ces équipes de direction bénéficie d'un voyage d'étude avec rapport et restitution.

Voyages d'études : Groupe de 4 personnes par établissement dont personnels médicaux 300 personnes/ 20 personnes par voyage =15 voyages de 5 jours

3.5 Moyens et apports de l'administration de l'État Membre Partenaire

3.5.1 Profil et tâches du Chef de projet

La/le chef de projet de l'Etat Membre Partenaire doit avoir le statut de fonctionnaire de son Etat, être un responsable de rang supérieur au sein de l'administration similaire à la DGAPR, capable de mener un dialogue politique et opérationnel et d'apporter les solutions requises aux problèmes et difficultés rencontrés durant l'exécution du projet de jumelage. Son niveau de responsabilité doit lui permettre de faire appel à des experts à court terme pour soutenir la mise en œuvre efficace des activités prévues. De plus, il devra coordonner du côté de l'Etat membre, le Comité de pilotage du projet (CoPIL), qui se réunira à Rabat tous les 3 mois. Le chef de projet assurera ses fonctions pendant toute la durée du projet, soit 30 mois.

Formation & Expérience professionnelle

La/le chef de projet doit être diplômé(e) de l'enseignement universitaire en droit, ou en sciences politiques ou en sciences économiques et sociales ou dans le domaine de la justice ou en administration pénitentiaire et disposer d'au moins 7 ans d'expérience dans les domaines des sciences criminelles ou pénitentiaires, avoir une expérience d'au moins 3 ans dans l'identification des besoins et le renforcement des capacités institutionnelles et/ou la formation.

Une expérience concernant les exigences de l'Acquis et des bonnes pratiques européennes notamment dans le secteur justice et pénitentiaire sera nécessaire.

Qualifications recommandées

La/le chef de projet doit avoir d'excellentes compétences en communication, une bonne maîtrise de la langue française écrite et parlée. Elle/Il doit démontrer une maîtrise des différents aspects de suivi ou gestion des réformes publiques ou de projets de modernisation d'une administration publique, notamment ceux liés au fonctionnement et la gouvernance de l'administration pénitentiaire, et/ou la formation initiale et continue des agents des services pénitentiaires, afin de coordonner et diriger les travaux des experts.

La/le Chef de projet doit avoir une expérience en matière de management ou en gestion administrative. Elle/il doit disposer des aptitudes à diriger une équipe et à organiser et planifier son travail. Le fait que la/le Chef de projet ait dirigé ou contribué à la gestion et au suivi d'un projet similaire constituerait un atout. Le chef de projet doit avoir une bonne connaissance de la particularité des conditions de vie en milieu carcéral dans les établissements pénitentiaires. Il doit disposer d'une bonne aptitude en matière de communication au niveau institutionnel et administratif.

Tâches

La mission du Chef de projet de l'Etat membre consiste notamment à :

- Superviser et diriger la mise en œuvre des différentes composantes du projet de jumelage
- Œuvrer en étroite collaboration avec le Chef de projet de l'Institution bénéficiaire;
- Coordonner le recrutement d'experts court terme, les visites d'études, les stages et les séminaires de lancement/clôture;
- Organiser, en étroite collaboration avec le Chef de projet marocain, les visites d'étude dans le pays de l'EM partenaire du jumelage ainsi que les réunions du Comité de pilotage;
- Elaborer des rapports intermédiaires et le rapport final (à la clôture) qu'il soumettra à l'autorité contractante;
- Assurer la qualité des livrables produits par les experts court-terme ;
- Assurer la visibilité des actions/résultats du projet de jumelage européen;
- Etre garant de la bonne gestion financière du budget
- Organiser l'événement de lancement du projet destiné à mobiliser les parties prenantes ainsi que l'événement de clôture.

En outre, la/le Chef de projet œuvrera en étroite collaboration avec le Chef de projet marocain pour garantir la direction et la coordination de l'ensemble du projet. Chacun d'eux sera responsable des activités assignées à son administration dans le plan de travail convenu et aura pleine autorité sur les ressources humaines et matérielles qui sont mobilisées à cette fin.

A cet effet, elle/il doit être disponible pour le projet au minimum trois jours par mois depuis son lieu de résidence avec des visites régulières auprès du bénéficiaire notamment pour les séminaires de lancement/clôture et les comités de pilotage trimestriels.

Nonobstant, la/le Chef de projet pourra lui-même être l'un des experts désignés pour travailler dans le pays bénéficiaire, auquel cas son profil devra répondre aux critères définis au point 3.5.4.

3.5.2 Profil et tâches du CRJ

La/le CRJ qui sera basé (e) à temps complet au Maroc pendant toute la durée du projet, soit 30 mois, est l'interface Jumelage. Elle/il est chargé (e) d'assurer la mise en œuvre du projet de jumelage. Elle/il a également pour mission de fournir des conseils techniques et d'assister la DGAPR au jour le jour dans le cadre du plan de travail prédéfini. Elle/il coordonnera les activités réalisées par les experts à court terme.

La/le CRJ doit être un fonctionnaire ou agent assimilé.

Formation & Expérience professionnelle

La/le CRJ doit être diplômé(e) de l'enseignement supérieur dans le domaine des sciences juridiques, criminelles ou pénitentiaires ou en sciences politiques ou en sciences économiques et sociales ou en administration pénitentiaire et si possible être diplômé(e) d'une école nationale de formation de l'administration pénitentiaire ou équivalent.

Elle/il doit avoir au moins 6 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de l'administration pénitentiaire ou de la justice, de suivi ou gestion des réformes publiques ou de projets de modernisation d'une administration publique, une connaissance approfondie des exigences internationales et de l'acquis et des bonnes pratiques européennes en matière de gestion des établissements pénitenciers et des Droits de l'Homme. Une expérience préalable dans la mise en œuvre de l'acquis de l'UE serait un atout. Elle/Il doit disposer de capacités professionnelles dans le domaine de l'assistance technique et avoir eu au moins une expérience de coopération avec un pays tiers dans le passé est un atout.

La/le CRJ doit avoir une aptitude personnelle avérée à l'échange, à l'innovation et au dialogue interculturel. Il doit également posséder le sens de l'organisation indispensable pour assurer le bon déroulement et la coordination des missions d'expertise dans le respect du plan de travail prévu, tant en termes d'activités à réaliser que des livrables.

Il/elle sera également marqué(e) d'autorité personnelle au sein de l'Administration contractante et de dynamisme pour mobiliser l'expertise nécessaire, animer le projet et l'équipe d'experts à court terme de haut niveau ainsi que de réaliser tous les résultats attendus.

La/le chef de projet doit avoir d'excellentes aptitudes en matière de communication écrite et orale et une bonne maîtrise de la langue française parlée et écrite.

La connaissance de la langue arabe constitue un atout.

Tâches

Le Conseiller/e Résident de Jumelage « CRJ » aura à assurer la conduite administrative du projet, sa coordination et notamment la gestion de l'équipe d'experts, et particulièrement :

- Gestion au jour le jour de la coordination et du progrès de la mise en œuvre des activités du projet;
- Coordonner les différentes interventions des experts lors de leurs visites techniques;
- Organiser les réunions trimestrielles du Comité de Pilotage;
- Contribuer à la rédaction des rapports trimestriels et du rapport final du projet.

- Suivre les activités réalisées par les experts court et moyen termes et la coordination de l'élaboration des documents et rapports techniques requis ;
- Préparer et mettre en œuvre des actions d'information et de communication sur le projet et ses réalisations
- Apport d'inputs techniques dans certains domaines du projet;
- Assurer la liaison avec son chef de projet et avec l'homologue du CRJ au sein de l'administration bénéficiaire.

Elle/Il devra suivre l'exécution du budget et le calendrier des opérations, sera responsable de la logistique du projet et aura à informer le Bénéficiaire et son Chef de Projet de l'avancement du jumelage.

En outre, elle/il devra travailler au quotidien avec le personnel de la DGAPR au niveau central et avec les personnels de l'Institut National de la formation des cadres de l'administration pénitentiaire (INFCAP) et des établissements pénitentiaires concernés pour mettre en œuvre les activités du projet.

3.5.3 Profil de l'assistant(e) du CRJ

La/Le CRJ sera secondé/e par un(e) assistant(e) à temps plein qui sera recruté(e) localement, après l'attribution du contrat et sera rétribué(e) sur le budget du contrat de jumelage, conformément aux règles standards. A ce stade, son CV ne doit pas faire partie de la proposition de l'État membre.

3.5.4 Profil type des experts courts termes

L'Etat membre mobilisera une équipe d'experts à court terme (fonctionnaires ou personnel interne d'un organisme mandaté) en mesure de fournir des conseils de spécialistes et avec les compétences nécessaires à la réalisation des activités prévues.

Le profil type des experts à court terme devrait être comme suit:

- Diplôme universitaire dans le domaine du droit, et/ou des sciences sociales, et/ou du management, et/ou de la formation, et/ou technologies de l'information et de la communication;
- Au moins trois ans d'expérience professionnelle dans le domaine des politiques pénitentiaires, et/ou l'organisation et le fonctionnement institutionnel pénitencier, et/ou de l'ingénierie de formation (et/ou la formation initiale et continue des personnels de l'administration pénitentiaire), et/ou du management et/ ou de la communication en tant que fonctionnaire ou professionnel au sein d'un organisme mandaté ;
- Connaissance des exigences de l'Acquis et des bonnes pratiques européennes dans le secteur pénitencier/justice et affaires intérieures ;
- Expérience de travail antérieure dans le cadre d'un projet de jumelage institutionnel ou coopération technique au profit d'institutions marocaines constituerait un atout ;
- Bonne maîtrise du français ;

3.5.4.1 Profil spécifique des experts à court terme

Le tableau ci-après présente le profil des experts sollicités pour mettre en œuvre les activités du projet.

COMPOSANTE 1		
Soutien au processus de convergence vers les meilleures pratiques européennes en matière de formation dans le domaine de la gouvernance pénitentiaire		
Réf Act	Description	Profil expertise
1.1	Etude de benchmark avec 3 EM de l'UE	Expert dans le management et en gestion pénitentiaire.
1.2	Visite d'étude (cf benchmark)	
COMPOSANTE 2		
Renforcement Institutionnel de la DGAPR		
Réf Act	Description	Profil expertise
2.1	Organisation d'une conférence nationale de consensus	Expert dans le management et la gestion pénitentiaire.
COMPOSANTE 3		
Management et formation des hauts cadres		
Réf Act	Description	Profil expertise
3.1	Identifier et appui Coaching individuel des hauts cadres de l'administration	Experts en coaching, management et/ou formation dans le domaine pénitentiaire.
3.2	Formation collective des hauts cadres	
3.3	Audit participatif de la DGAPR	
3.4	Voyages d'études (cf. outils de management)	
3.5	Soutenir la collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur	
COMPOSANTE 4		
Conception d'un Référentiel métier et des compétences.		
Réf Act	Description	Profil expertise
4.1	Conception de référentiels métiers et postes	Spécialistes en l'élaboration de référentiels métiers, de postes et de compétences.
4.2	Expérimentation des référentiels métiers et postes	
4.3	Evaluation comparative de l'implémentation de nouvelles techniques de management	
COMPOSANTE 5		
Renforcement des compétences du personnel pénitentiaire		
Réf Act	Description	Profil expertise
5.1	Evaluation institutionnelle,	Spécialistes en audits organisationnels et l'ingénierie de

	organisationnelle et pédagogique de L'INFCAP	la formation dans le domaine des Ressources Humaines
5.2	Formation d'experts en ingénierie de formation et en thématiques pénitentiaires	Spécialistes formateurs dans les différents domaines du système pénitentiaire et des droits de l'homme
5.3	Voyages d'étude (cf. ingénierie de formation)	
5.4	Formation des équipes de direction, des équipes médicales et des agents des établissements pénitentiaires	

4. CADRE INSTITUTIONNEL

Ce jumelage s'inscrit dans le cadre du Programme d'Action de l'UE avec le Maroc, géré par le Ministère de l'Economie et des Finances et le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération et financé par l'Union européenne. Le Ministère de l'économie et des Finances est le coordonnateur national en tant que cosignataire de la convention.

Le bénéficiaire du jumelage est la Délégation générale à l'Administration Pénitentiaire à la Réinsertion ainsi que l'Institut National de la formation des cadres de l'administration pénitentiaire et aux établissements pénitentiaires.

5. BUDGET

Le budget maximum de ce projet de jumelage est € 1.500.000 (dépense éligible au titre du financement du Programme d'Action de l'UE au Maroc).

6. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

6.1 Organisme de mise en œuvre responsable de la passation de marchés et de la gestion financière

La préparation et le suivi de la mise en œuvre des jumelages et la coordination avec les instruments Technical Assistance and Information Exchange (TAIEX), TAIEX Assessment et Support for Improvement in Governance and Management (SIGMA), restent confiés à la CAP-RSA en tant que Point de contact national, relevant de la Direction du trésor et des finances extérieures du Ministère de l'Economie et des Finances.

Personnes de contact à la CAP-RSA :

Madame Souad MELLOUK

Responsable de la Cellule d'accompagnement du programme Réussir le Statut avancé (CAR-RSA)

Chef de service la convergence réglementaire vers l'UE de la Direction du Trésor des Finances extérieures

Direction du Trésor et des Finances extérieures

Ministère de l'Economie et des Finances

Quartier administratif Chellah

Boulevard Mohamed V
MA-10000 Rabat
+ 212 537 677 610/ +212 673 995 512
s.mellouk@tresor.finances.gov.ma

6.2. Principal organisme homologue dans le pays bénéficiaire

La responsabilité pour les aspects techniques relatifs à la préparation, la mise en œuvre et la supervision relève de la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion (DGAPR). À cet effet, la DGAPR mettra à la disposition du projet les moyens humains et matériels nécessaires à l'exécution et à la réussite du jumelage.

6.2.1 Chef de projet

Mr Younes Jabrane, le Secrétaire Général de la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion
Avenue Al Araar, Rabat, Maroc
Téléphone: +212 5375-66900
Fax:
Email: y.jabrane@dgapr.gov.ma

Mission : Il sera le chef de projet jumelage pour la partie marocaine. Dirige la mise en œuvre du projet de jumelage en concertation avec son homologue le Chef de Projet de l'État Membre (EM), le CRJ et son homologue. Il co-présidera les comités de pilotage trimestriels du jumelage.

6.2.2 Homologue du CRJ

Mme Nassiba Fassi Fihri, Chef de Division de la Coopération et du Partenariat de la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion
Avenue Al Araar, Rabat, Maroc
Téléphone: +212 5375-66900
Fax:
Email: n.fassifihri@dgapr.gov.ma

Mission : Point focal pour le projet de jumelage de la DGAPR chargée de l'identification et de la formulation du projet, interlocutrice officielle susceptible d'être consultée pour toutes les activités de jumelage prévues et homologue principale du CRJ pendant toute la période de jumelage. En charge de coordonner au jour le jour avec le CRJ les actions relevant de la partie marocaine au jumelage et d'assurer le lien avec les cadres ou groupes de travail marocains correspondants et les experts-clés de l'État membre.

6.2.3 Le Comité de pilotage

Tous les trimestres, les chef de projet, le conseiller résident de jumelage et les représentants de la CAP RSA et de la délégation de l'UE se réuniront pour s'entretenir sur l'avancement du projet, vérifier la réalisation des objectifs et des résultats obligatoires et discuter des actions à entreprendre pendant le trimestre suivant. Le Comité de pilotage

du projet examinera également le projet de rapport trimestriel qui lui aura été soumis au préalable et recommandera des corrections.

Le CoPil dont la composition finale et les modalités de fonctionnement seront définies dans le contrat de jumelage, réunira notamment :

- Les deux chefs de projet (co-présidents) ;
- La/le Conseiller/e Résident de Jumelage, son homologue et son assistant/e ;
- Les responsables des sous composantes ;
- Le représentant du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération ;
- la CAP-RSA ;
- La/le e représentant/e de la Délégation de l'Union Européenne en Maroc ;
- Le cas échéant, les experts de court terme présents en Maroc au moment de la réunion au titre d'une mission d'expertise et le représentant de toute autre structure, susceptibles d'apporter un éclairage adéquat aux débats.

Le CoPil sera établi pour le pilotage, le contrôle et la supervision des activités du projet et de ses résultats obligatoires, pour assurer la bonne gouvernance du jumelage tout au long de sa durée et pour que les activités de jumelage puissent se dérouler de manière efficace.

Les deux chefs de projet sont responsables de l'organisation des réunions du comité de pilotage.

Tous les trois mois, le chef de projet de l'État membre, en coopération avec le chef de projet du pays bénéficiaire, soumettra un rapport intermédiaire trimestriel à la CAP-RSA. Chaque rapport couvrira une période de trois mois, calculée à partir de la date de notification de l'aval/de la signature du contrat.

Les rapports intermédiaires trimestriels seront élaborés et diffusés à tous les participants avant les réunions du comité de pilotage du projet.

6.3 Contrats

Un seul contrat de jumelage est prévu pour ce projet.

6.4 Moyens matériels

Conformément à la section 5.13.4 du Manuel commun de jumelage (MCJ), la DGAPR mettra toute l'infrastructure professionnelle nécessaire gracieusement à la disposition des experts détachés par l'État membre et en particulier installera le/la CRJ et son assistant(e) dans des bureaux de proximité adéquatement équipés pour toute la durée du jumelage.

Ces bureaux seront disponibles dès l'arrivée du CRJ. De même, la DGAPR fournira les moyens nécessaires pour permettre aux experts à court terme (ECT) d'accomplir leurs missions dans les meilleures conditions matérielles.

6.5 Langue de travail

Tous les rapports et livrables doivent être rédigés en langue française. Il est exigé que la/le Chef de projet de l'EM et la/le CRJ maîtrisent le français.

Il est recommandé que les principaux experts courts termes maîtrisent le français. Il est rappelé que les frais de traduction et d'interprétation peuvent être pris en compte dans le budget du projet, notamment dans le cas où certains livrables et/ou activités (tels que les ateliers) devront être traduits en arabe.

6.6 Autres éléments méthodologiques

La méthodologie proposée pour la mise en œuvre du présent projet repose sur les principes suivants :

- Chaque sous composante du projet est composé de groupes d'activités proposés pour atteindre les résultats attendus du jumelage. Dans chaque groupe, les activités sont décrites à titre indicatif.
- Des groupes de travail seront créés pour la mise en œuvre des choix stratégiques et le suivi des différentes activités du projet de jumelage. Ils seront appuyés par le CRJ et les experts clefs pour la planification et la mise en œuvre des tâches principales relevant de la partie marocaine et essentielles pour l'atteinte des résultats du jumelage.
- Les visites d'études dans des organismes similaires dans l'UE seront d'un apport bénéfique pour s'informer des meilleurs pratiques dans le secteur pénitentiaire pour accompagner la réalisation des différentes activités du jumelage; le programme des visites ainsi que le choix des organismes devraient en tenir compte.

7. CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE (INDICATIF)

Action	Date
Durée du projet	30 mois
Lancement de l'appel à propositions:	Mars 2017
Réception des propositions:	Mai 2017
Notification des Etats membres:	Juin 2017
Signature du contrat de jumelage:	Octobre/Début Novembre 2017
Démarrage des activités du projet de jumelage:	Novembre 2017
Date de fin du projet:	Mai 2020

Les dates proposées dans le calendrier sont données à titre indicatif.

8. DURABILITE

La mission de la DGAPR est en elle-même garant de la pérennité du projet. Les activités du projet permettront de mettre en place, au sein de la DGAPR, des mécanismes et outils de travail et de transférer une expertise et un savoir-faire durables en matière d'organisation, de planification et de formation permettant aux structures internes et au capital humain mettre en œuvre ce capital au profit de la politique carcérale.

La durabilité du présent programme sera également garantie par le biais de la transmission de la méthodologie d'élaboration de curricula et programmes et manuels de formation, ainsi que la constitution d'un noyau de formateurs au sein de l'Institut National de la formation des cadres de l'administration pénitentiaire.

9. QUESTIONS TRANSVERSALES

9.1 Égalité des chances entre hommes et femmes

Dans sa phase d'élaboration, de mise en place et d'exécution, le projet et les membres de son personnel s'engagent au respect des exigences du Plan d'action sur l'égalité de genre de l'UE y compris du principe de l'égalité des femmes et des hommes, à combattre toute forme de discrimination et d'inégalité basées sur le sexe, par référence à l'état matrimonial ou familial, sur la race, l'origine, la religion, ou l'orientation politique et à élaborer des instruments et stratégies fondées sur une approche intégrée de la dimension du genre et de toutes les autres dimensions.

L'égalité des chances et l'égalité hommes/femmes est un des principes communs sous-tendant le dialogue et les partenariats entre l'UE et les pays tiers. L'élimination des inégalités entre les genres et l'émancipation des femmes sont dès lors considérées comme des questions transversales de développement au même titre que la bonne gouvernance, les droits humains et la durabilité de l'environnement. Comme d'autres problèmes transversaux, elle constitue en elle-même un objectif de développement important tout en contribuant à la réduction de la pauvreté et à l'atteinte d'autres objectifs de développement. Les livrables de ce projet et toutes les activités devront en tenir compte et en faire état.

9.2 Environnement

Le présent projet s'inscrit dans le cadre des principes et des règles de Droit marocains et européens en matière d'environnement tels que définis notamment dans l'Accord d'Association UE/Maroc et dans l'environnement méditerranéen.

9.3 Bonne gouvernance

Le projet de jumelage vise à renforcer et moderniser l'administration pénitentiaire marocaine dans le respect des standards internationaux. La réalisation de cet objectif participe à l'enracinement de l'État de droit au Royaume du Maroc selon les principes de bonne gouvernance et à la promotion du respect des droits fondamentaux des détenus.

9.4. Cofinancement

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet de jumelage, la DGAPR mettra à la disposition des experts:

- un bureau équipé
- téléphone (avec en particulier une ligne internationale), télécopieur et accès à l'Internet.

En ce qui concerne l'organisation des séminaires de formation et la logistique s'y rapportant, salles de séminaire, matériel audiovisuel et autres frais annexes (ex. photocopies, transports pour les cadres des administrations bénéficiaires, etc.) seront pris en charge par la DGAPR.

10. CONDITIONNALITE ET ECHELONNEMENT

Pour garantir la réussite de ce projet, le bénéficiaire s'engage à réaliser toutes les activités prévues. Le bénéficiaire s'engage à assurer une mise en œuvre de ces activités permettant un transfert d'expertise et des compétences et par conséquent ayant des résultats et des effets durables pour l'institution.

Pour ce qui est des moyens humains, la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion appuiera le projet de jumelage dans son ensemble par son engagement et son soutien, notamment en assurant l'engagement et la motivation du personnel.

Pour ce qui est des moyens matériels, la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion mettra à la disposition des experts toutes les infrastructures nécessaires à la réalisation de leurs missions.

ANNEXES A LA FICHE DE PROJET

1. Matrice du cadre logique en format standard
2. Organisation de la DGAPR
3. Calendrier indicatif des activités

ANNEXE 1 - MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Résultats	Activités	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses
COMPOSANTE 1 :				
Soutien au processus de convergence vers les meilleures pratiques européennes en matière de formation dans le domaine de la gouvernance pénitentiaire				
R.1 La DGAPR a assimilé les bonnes pratiques européennes tant sur le plan institutionnel, statutaire et managériale	Act 1.1. Etude de benchmark avec 3 EM de l'UE Act 1.2. Visites d'études (cf benchmark)	-Etude de benchmarking partagée ciblant les aspects statutaires, organisationnels, l'offre et les instruments de formation disponibles d'au moins 3 institutions homologues en 3 EM UE -Diagnostic effectué et ses conclusions/recommandations partagées lors de la Conférence Nationale de Consensus	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du projet • Rapport de visite d'étude (élaboré par les participants) 	Politique de convergence soutenue et disponibilité du personnel de la DGAPR
COMPOSANTE 2 :				
Renforcement Institutionnel de la DGAPR				
R 2: Un processus participatif de débat est mis en place sur le long terme, par la mise en place d'une conférence de consensus permettant de répondre aux différents problèmes rencontrés (le traitement et la réinsertion	Act 2.1. Appuyer la DGAPR à concevoir, s'approprier et partager un modèle institutionnel et un cadre de politique pénitentiaire et de réinsertion sociale des détenus, sur la base d'expériences et de bonnes pratiques professionnelles observées aux niveaux national et international.	<ul style="list-style-type: none"> - La coordination entre la DGAPR et les acteurs clés impliqués dans le processus de la Conférence de consensus est améliorée - Nombre de participants au processus de la Conférence de consensus - Révision et actualisation de la planification stratégique de la DGAPR avec les recommandations issues de la 	<ul style="list-style-type: none"> • CR de réunions de la Commission interministérielle sur l'organisation de la Conférence de consensus • Rapports des rencontres, débats, résultats des enquêtes issues du 	<ul style="list-style-type: none"> - Un dialogue impliquant l'ensemble des acteurs doit être mis en œuvre - La commission interministérielle assume le rôle de dynamiser et de discuter de problématiques liées au secteur pénitentiaire et d'identifier des solutions pour améliorer.

<p>sociale des détenus, la santé, les peines alternatives, la prévention et la lutte contre les comportements à risque en prisons, la coordination et le partenariat avec la société civile et les administrations publiques concernées, la communication etc).</p>	<p><u>Act 2.2.</u> Aider la DGAPR à se positionner comme maître d'œuvre et experte en traitement de la délinquance: mission de garde, de sécurité d'une part et mission de réinsertion, de réintégration au sein de la société, d'autre part. <u>Act 2.3.</u> Capitaliser sur les expériences existantes et mener une réflexion avec les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la politique pénitentiaire, et favoriser l'organisation et la mise en œuvre d'un dialogue constructif avec toutes les composantes de la société pour éclairer utilement et durablement le modèle et le cadre de la politique pénitentiaire. <u>Act 2.4.</u> Identifier les termes du débat sur la réinsertion sociale et la prévention de la récidive, rechercher les moyens de les mettre à disposition du grand public, au-delà des seuls spécialistes, et proposer les termes d'un consensus constructif sur les mesures à mettre en œuvre. <u>Act 2.5.</u> Identifier les termes du débat sur les comportements à</p>	<p>conférence de consensus - Nombre de plans d'actions sectoriels déclinant la planification stratégique - Nombre de conventions signées avec les partenaires</p>	<p>processus de la conférence de consensus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport portant un modèle et un cadre de la politique pénitentiaire et de la réinsertion sociale des détenus sur la coresponsabilité des différents acteurs dans la mise en œuvre de cette politique • Rapport de recommandations et préconisations sur la base des expériences en matière de réinsertion sociale et prévention de la récidive • Plans d'actions sectoriels élaborés • Mesures prises contre les phénomènes de comportements à risque au sein des établissements pénitentiaires. • Document de stratégie • Conventions avec les partenaires 	<p>- La DGAPR a la capacité structurelle et institutionnelle pour intégrer les recommandations et les préconisations de la commission interministérielle - La planification stratégique de la DGAPR doit être élaborée avec la participation d'un ensemble d'acteurs publics et privés clés.</p>
---	---	---	---	---

<p>risque et la prévention de l'exclusion sociale, et proposer une analyse des tendances actuelles dans les prisons, assortie d'un certain nombre de recommandations concrètes. Cette analyse pourra être largement diffusée et a pour but de sensibiliser des partenaires au sujet de cette problématique.</p> <p><u>Act 2.6.</u> Proposer à la commission interministérielle des recommandations issues du processus de la conférence et appuyer leur mise en œuvre par la réalisation de plans d'action par les entités responsables.</p>			
--	--	--	--

**COMPOSANTE 3:
Formation management des hauts cadres de la DGAPR**

<p>R.3 Des hauts cadres de l'administration pénitentiaire acquièrent des compétences approfondies en matière d'outils de management selon une approche droits de l'homme et égalité des genres</p>	<p><u>Act 3.1.</u> Identifier et coacher individuellement les hauts cadres de l'administration pénitentiaire sur des techniques de gestion correspondant à leurs besoins (compétences managériales, comportementales, d'organisation et de communication, management selon une approche droits de l'homme et égalité des genres).</p> <p><u>Act 3.2.</u> Assurer une formation collective des hauts cadres sur les principaux concepts du management (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, diagnostic et planification stratégique, évaluation, procédures collectives).</p> <p><u>Act 3.3.</u> Opérationnaliser la formation par un audit participatif des principaux outils de management utilisés.</p> <p><u>Act 3.4.</u> Diffuser les modes et les outils du management en Europe à ces hauts cadres.</p> <p><u>Act 3.5.</u> Contribuer à établir une collaboration avec des établissements d'éducation supérieurs marocains dans les domaines de formation utiles à</p>	<p>- Un nouveau programme de formation sur les techniques de gestion correspondant aux besoins des hauts cadres de l'administration pénitentiaire de l'Institut National de la formation des cadres de l'administration pénitentiaire (INFCAP) est disponible</p> <p>- Des sessions de coaching sont réalisées pour des Hauts cadres de la DGAPR (F/H)</p> <p>-- Nombre de modules de formation conceptualisés et animés.</p> <p>- Meilleure connaissance par les Hauts cadres (F/H) des outils de management selon une approche droits de l'homme et égalité des genres.</p> <p>- Hauts cadres (F/H) ayant participé aux séances de formation</p> <p>- Nombre de visites d'études et nombre de participants</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports expertise AT • Rapports des formations • Liste des participants (F/H) • Document présentant l'ensemble des outils de management et les préconisations d'amélioration. • Document de stratégie • Rapports voyage d'étude • Notes de service de la DGAPR • PV des réunions avec des établissements d'éducation supérieur. • Accords de collaboration entre la DGAPR et des établissements d'éducation supérieure. 	<p>- La stratégie et le plan global de développement et de formation des ressources humaines sont mise en œuvre par la DGAPR</p> <p>- La DGAPR travaille avec des modes et des outils de management commun par tous les hauts cadres.</p>
--	--	--	--	---

	l'administration pénitentiaire.			
COMPOSANTE 4 :				
Conception d'un Référentiel métier et des compétences				
R.4 Les référentiels métiers, de postes et de formation de l'administration pénitentiaire sont conçus de façon participative et sont généralisés dans le système pénitencier	<p><u>Act 4.1.</u> Concevoir les référentiels métiers et postes, à partir des besoins institutionnels et des besoins des personnels (focus groupes) et y associer les hauts cadres de l'administration, les experts en ingénierie de formation, les équipes de direction des prisons et les acteurs compétents.</p> <p><u>Act 4.2.</u> Expérimenter la mise en œuvre de ces référentiels métiers et postes dans deux établissements pénitentiaires nouveaux</p> <p>Act 4.3.Évaluer de façon concomitante et comparative la plus-value de ce nouveau mode de management dans ces deux établissements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de métiers et de postes identifiés dans l'administration pénitentiaire. - Niveau d'application du référentiel métier et de compétences comme outil de gestion de ressources humaines de la DGAPR dans les établissements pénitentiaires. - Deux établissements pénitentiaires changent leurs modes de management. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports expertise AT • Classeur officiel des métiers de l'administration pénitentiaire • Rapport de la Direction RH de la DGAPR • Rapports des directeurs des établissements pénitentiaires. • Rapport d'évaluation. présentant les effets de ces nouveaux modes de management dans les deux établissements. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le Référentiel métier et de compétences devient un outil de gestion de ressources humaines utilisé par la DGAPR. - Le Référentiel métier et de compétences devient un outil de gestion pédagogique utilisé par l'INFCAP.
COMPOSANTE 5 :				
Renforcement des compétences du personnel pénitentiaire				

<p>Les compétences des agents pénitentiaires sont renforcées en réponse aux spécialisations thématiques</p>	<p><u>Act 5.1.</u> Réaliser une évaluation institutionnelle, organisationnelle et pédagogique de l'Institut National de la Formation des Cadres de l'Administration Pénitentiaire (INFCAP). <u>Act 5.2.</u> Former des experts en ingénierie de formation et en thématiques pénitentiaires. <u>Act 5.3.</u> Visite d'étude en ingénierie de formation et en thématiques pénitentiaires <u>Act 5.4.</u> Former les équipes de direction des établissements pénitentiaires aux spécialités du travail pénitentiaire.</p>	<p>- Un plan stratégique et un plan de formation spécialisée sur le travail pénitentiaire de l'INFCAP sont développés - Nombre de formateurs formés en ingénierie de formation et thématiques liées à la politique pénale et pénitentiaire - Nombre de visite d'étude et nombre de participants - Nombre de directeurs d'établissements et chefs de détention et cadres des équipes de direction par établissement pénitentiaire formés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports des expertises • Audit INFCAP • Rapports INFCAP • Plan stratégique de l'INFCAP • Rapports de l'école de formation des agents pénitentiaires • Rapport des formateurs. • Modules techniques de formation. • Rapport de visite d'étude • Rapports de l'école de formation des agents pénitentiaires 	<p>- L'INFCAP développe une vision globale et stratégique dans le cadre de sa programmation - Aucun formateur formé en ingénierie de formation. - Les équipes de direction des établissements pénitentiaires jamais n'ont reçu une formation spécialisée sur le travail pénitentiaire</p>
---	---	---	--	---

ANNEXE 2 – ORGANISATION DE LA DGAPR

Le Délégué général est entouré d'un cabinet, d'une inspection générale, d'un secrétariat général, d'une division de coopération et de communication et des directions centrales suivantes:

Direction de l'action sociale et culturelle au profit des détenus et leur réinsertion

Division de la qualification et de l'action éducative et sociale au profit des détenus.

- Service de l'éducation, de l'enseignement et de la formation
- Service de l'action sociale, éducative, culturelle et du suivi psychologique

Division de l'action sanitaire

- Service des programmes de l'action sanitaire
- Service du suivi et du contrôle des services sanitaires

Division de la formation professionnelle et du travail des détenus

- Service des unités de formation artistique et professionnelle
- Service du partenariat pour la formation et le travail des détenus

Direction du Greffe

Division du contrôle et du suivi de l'exécution des peines

- Service du contrôle de l'exécution des peines.
- Service des grâces et des libérations conditionnelles et des sorties exceptionnelles.

Division de la classification et des études

- Service de la classification et du suivi
- Service des études et de l'analyse des données

Direction de la sécurité des détenus, des personnes, des bâtiments et des installations affectés aux prisons

Division de la sûreté préventive, de la sécurité des détenus et des personnes

- Service des programmes de sécurité et de la gestion des crises
- Service des mouvements des détenus

Division de la sécurité des installations et des équipements sécuritaires des prisons

- Service du contrôle de la sécurité des bâtiments et des installations des prisons
- Service de la gestion des équipements de la sécurité et du contrôle électronique
-

Direction des ressources humaines

Centre national de la formation des cadres

Division de recrutement, d'évolution et d'évaluation du travail des fonctionnaires

- Service d'accueil, renseignement, et suivi des correspondances
- Service de la documentation et de l'archive

Division de la gestion des affaires du personnel

- Service de la gestion de la situation administrative des fonctionnaires
- Service de la gestion des données et du mouvement des fonctionnaires

Direction du Budget et des équipements

Division du budget et de la comptabilité

- Service du budget et de la programmation
- Service de comptabilité et du contrôle interne des dépenses

Division de l'approvisionnement et de la logistique

- Service d'approvisionnement
- Service des équipements et de la logistique

Division des bâtiments et des aménagements

- Service des bâtiments et de la gestion du patrimoine foncier
- Service du suivi et du contrôle des travaux de construction et d'aménagement

Relevant directement du Délégué Général :

Division de la coopération et du partenariat (relève directement du DG)

- Service de la coopération internationale
- Service du partenariat avec les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux

Service de la sécurité des systèmes informatiques (relève directement du DG)

Relevant directement du Secrétaire Général :

Division des systèmes informatiques (relève directement du SG)

- Service de la gestion du système informatique
- Service de la gestion des données et des programmes informatiques.

ANNEXE 3 – CALENDRIER INDICATIF DES ACTIVITES

Mois	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Composante 0 (activités de visibilité)																														
Act 0.1																														
Act 0.2																														
Act 0.3																														
Composante 1 - Soutien au processus de convergence vers les meilleures pratiques européennes en matière de formation dans le domaine de la gouvernance pénitentiaire																														
Act 1.1																														
Act 1.2																														
Composante 2 - Renforcement Institutionnel de la DGAPR																														
Act 2.1																														
Composante 3 - Formation management des hauts cadres de la DGAPR																														
Act 3.1																														
Act 3.2																														

