

**La gestion du système pénitentiaire et de réinsertion au Maroc :  
enjeux et voies de modernisation**

**Management of the penitentiary and rehabilitation system in Morocco:  
challenges and ways to modernization**

**TICHOUT Farida**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc

Laboratoire de recherche « Sciences De Gestion Des Organisations »

**CHERQAOUI Mariam**

Enseignant-Chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc

Laboratoire de recherche « Sciences De Gestion Des Organisations »

**Date de soumission** : 27/01/2024

**Date d'acceptation** : 03/04/2024

**Pour citer cet article** :

TICHOUT.F & CHERQAOUI.M . (2024) «La gestion du système pénitentiaire et de réinsertion au Maroc: enjeux et voies de modernisation », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 4» pp : 212 - 235.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Confrontée à une pression managériale insistant sur la modernisation et l'amélioration de la performance de ses services et compte tenu du retard accusé dans le processus de réforme du système pénal limitant ses marges de manœuvres, l'administration pénitentiaire et de réinsertion au Maroc doit exécuter les décisions d'emprisonnement alors que les prisons sont déjà surpeuplées. Elle doit également prendre en charge, avec des ressources humaines et financières limitées, une population spécifique qui s'accroît de façon inquiétante.

Ce travail de recherche s'est assigné comme objectif d'apprécier les résultats des réformes ayant touché cette administration. Dès lors, et en s'appuyant sur une large revue de littérature sur la question carcérale couplée à une étude des rapports et statistiques de la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion (DGAPR), mais également nos observations dans le cadre d'une méthodologie de recherche-action, nous avons pu soulever les enjeux auxquels cette administration est confrontée dans sa quête d'amélioration de sa gestion. Les pistes de modernisation proposées touchent les aspects législatif, stratégique et organisationnel.

**Mots clés :** Administration pénitentiaire et de réinsertion ; prisons ; recherche-action, réformes, Maroc.

## Abstract

Under managerial pressure to modernize and improve the efficiency of its services, as well as the delay in reforming the penal system thus limiting its possibilities of action, the Moroccan penitentiary and rehabilitation administration has to execute prison sentences at a time when prisons are already overcrowded. It has also to deal with a particular population whose number are increasing at an alarming rate under the constraints of limited human and financial resources.

The aim of the present research project is to evaluate the outcomes of the reforms implemented within this administration. Therefore, and relying on a thorough review of the literature on prisons as well as an analysis of the reports and statistics from the General Delegation for prison administration and rehabilitation within the framework of an action-research methodology, we were able to raise the challenges facing this administration in its quest to improve its management. The proposed ways of modernizing affect the legislative, strategic and organizational aspects.

**Keywords:** Penitentiary administration and rehabilitation; prisons; action-research; reforms; Morocco.

## Introduction

La gestion du système pénitentiaire a fait l'objet de nombreux débats et des opinions divergentes (Gendreau et Smith, 2012). Ceci est lié étroitement à la montée en puissance des courants modernes des droits de l'homme et l'intégration de leurs principes dans la gestion pénitentiaire, couronnée par l'adoption des conventions et des règlements internationaux en la matière, notamment 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 en 1955, et révisé en 2015 connu sous le nom de « Règles Nelson Mandela » .

Au Maroc, les exigences relatives au respect des droits des détenus ont interpellé les législateurs et les décideurs publics à engager depuis les années 90, des réformes juridiques et institutionnelles afin de faire face aux défis et problématiques préoccupantes de la question carcérale, où se recoupent le souci de sécurité sociale et de prévention des crimes et délits et la nécessité de préserver la dignité humaine des détenus et d'œuvrer à leur réinsertion.

En tant qu'acteur principal dans l'exécution des décisions de justice, l'administration pénitentiaire est au centre de la politique pénale. Elle garantit la sécurité des individus dans les établissements pénitentiaires et veille au respect des droits des détenus, notamment en ce qui concerne la santé et la réinsertion sociale par le biais de l'éducation et de la formation.

De par sa qualité de service public, l'administration pénitentiaire a connu un ensemble de réformes ayant pour objectif l'accroissement de son autonomie mais aussi de sa performance de gestion en phase avec le processus d'introduction des principes du *new public management* dans la sphère publique marocaine entamé depuis la fin des années 1990 (Amzil et al, 2022).

Dans leur globalité, les résultats de ces réformes doivent être appréhendés de manière réfléchie et approfondie. L'objectif de cet article est justement d'évaluer, en se basant sur des données fiables et une large revue documentaire, le résultat des réformes organisationnelles du système pénitentiaire marocain en soulevant les contraintes persistantes de sa gestion mais aussi en proposant des pistes d'amélioration.

La question centrale à laquelle tente de répondre cet article est la suivante : quels sont les enjeux auxquels l'administration pénitentiaire marocaine est confrontée dans l'accomplissement de ses missions, et comment pourrait-elle les surmonter ?

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes basés, outre la revue de littérature, sur les rapports et statistiques élaborés par la DGPARG mais également sur nos observations en tant qu'acteur de cette administration dans le cadre de ce qui communément appelé une méthodologie de recherche-action (Lewin, 1946).

Le reste de l'article est organisé comme suit. Dans un premier temps, nous allons apporter un éclairage sur le système pénitentiaire au Maroc et notamment l'évolution de sa législation et de sa structure. Deuxièmement, nous présenterons les missions, l'organisation et la stratégie de l'administration pénitentiaire et de réinsertion. Dans un troisième temps, nous allons discuter les enjeux majeurs auxquels est confronté ce système avant de présenter quelques pistes de modernisation dans le quatrième point. A notre connaissance, il s'agit du premier article qui aborde le système pénitentiaire marocain sous l'angle managérial et stratégique.

## **1. Revue de littérature : aperçu historique de la législation pénitentiaire et de l'organisation pénitentiaire au Maroc**

### **1.1. De l'évolution de la législation pénitentiaire marocaine**

Au Maroc, dans les différentes périodes historiques avant le Protectorat, les Rois se basaient sur les principes de la loi islamique et la doctrine de l'Imam Malik pour les questions religieuses et mondaines. Ainsi, les prisons étaient strictement organisées en vue d'accomplir les objectifs de réhabilitation et de réforme, de sorte que pendant cette période les prisons étaient sous l'autorité du Gouverneur, Caïd ou Pacha, qui représentaient le pouvoir exécutif, et géraient la prison et les détenus avec l'aide des secrétaires désignés pour la réhabilitation et la rééducation. Le premier Dahir portant fonctionnement des prisons date de 11 avril 1915. Ce texte a justement instauré les bases d'évolution du système carcéral au Maroc, de sorte qu'il a institué les dispositions juridiques régissant la vie au sein des prisons.

Le deuxième texte législatif régissant les prisons, le dernier avant l'indépendance, a été publié le 26 juin 1930 et a établi le règlement du service et du régime des prisons affectées à l'emprisonnement en commun.

Ces deux dahirs désuets et ne répondant pas aux normes admises en matière du respect des droits des détenus, ont rendu nécessaire l'élaboration d'un nouveau corpus législatif régissant le régime pénitentiaire. C'est ainsi que plusieurs textes juridiques ont été promulgués à l'aune de l'indépendance du Maroc en 1956, avec comme objectifs l'organisation des établissements pénitentiaires (Observatoire Marocain des Prisons, 2017).

Il faut toutefois attendre l'année 1999, pour connaître une vraie réforme de la législation carcérale au Maroc. En effet, cette année a été marquée par la promulgation de la loi 23-98, relative à l'organisation et au fonctionnement des établissements pénitentiaires, et à l'adoption de son décret d'application le 03 novembre 2000.

Cette loi, modifiée et actuellement en cours de discussion au parlement, a été promulguée pour être en harmonie avec les normes internationales, en particulier avec l'ensemble des Règles minima pour le traitement des détenus (Règles Mandela).

Elle vise également à concilier entre les préoccupations de sécurité, les exigences de la réforme pénitentiaire et la réhabilitation des détenus sur les plans psychologique, éducatif et professionnel, tout en facilitant leur réinsertion dans la société (DGAPR, Rapport d'activités 2015, p12).

Cette loi consacre également la valeur humaine du détenu, via l'adoption de règles minima de traitement des personnes incarcérées, la lutte contre la violence, la torture et les pratiques similaires et la définition de règles de conduite pour le personnel pénitentiaire marquant ainsi le développement de l'approche des droits de l'homme au Maroc et revalorisant le rôle des établissements pénitentiaires.

Le Discours Royal du 29 Janvier 2003 à l'occasion de l'ouverture de l'année judiciaire a comporté une mention explicite à la nécessaire protection des détenus comme pilier de la dimension sociale de la justice notamment à travers l'allocation des ressources matérielles et morales nécessaires à la dignité humaine des détenus<sup>1</sup>.

La nouvelle Constitution du Maroc adoptée en 2011 a marqué un saut qualitatif dans le processus démocratique du pays à travers la consécration des principes d'indépendance de la justice, du respect et de protection des droits de l'Homme et des libertés individuelles, ainsi que le principe de l'égalité des sexes.

En lien avec la question carcérale, cette constitution inclut, dans les articles 11, 12, 23 et 71, un ensemble de dispositions relatives au traitement et à la protection des droits des détenus et a fait intégrer 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 gouvernementale et prévoit, comme troisième objectif de la révision de la politique pénale et celle d'incrimination, le renforcement de la protection judiciaire des droits et libertés individuelles.

---

<sup>1</sup> « ..La sollicitude particulière que Nous réservons à la dimension sociale, dans le domaine de la justice, ne serait pas complète, sans que Nous assurions aux citoyens incarcérés leur dignité humaine, qui, du reste, ne leur est pas déniée du fait d'une décision de justice privative de liberté. [ .. ] Nous avons donné Nos Instructions [ ... ] pour veiller à l'amélioration des conditions matérielles et morales des prisonniers... »

Enfin, la DGAPR n'a pas manqué de soumettre et de rendre publique sa vision des prisons de demain dans le cadre de sa contribution au Nouveau Modèle de Développement du Maroc, stratégie fédératrice de développement du Maroc adoptée en 2021 à horizon 2035.

Une vision qui insiste sur la toute importance des ressources humaines pour l'encadrement des détenus et la nécessaire intégration de la prison dans son environnement territorial et propose de s'inspirer d'expériences étrangères pour assurer une autonomie de financement des prisons grâce à la valorisation du travail carcéral dans le cadre de partenariats publics-privés. Une approche qui, en plus de l'humanisation de l'espace carcéral, permettraient de favoriser l'insertion professionnelle et sociale des détenus après leur libération (DGPAR, 2021).

Le souci de protection des détenus est ainsi un principe constant du législateur marocain en témoigne sa retranscription dans plusieurs instruments de mise en œuvre. Il reste cependant à s'assurer de leur mise en œuvre opérationnelle aussi bien au niveau des sentences prononcées qu'au sein des divers établissements pénitentiaires chargés de leur exécution.

## **1.2. Evolution de l'organisation pénitentiaire marocaine**

L'exécution de la peine nécessite la mise en place de mécanismes matériels. L'imposition de la peine d'emprisonnement a toujours été liée à l'existence d'établissements correctionnels chargés de l'exécution des peines privatives de liberté. Les structures carcérales étant les destinataires des décisions et des actions du système de la justice (Grizzle et al.,1982).

La première structure chargée de la gestion des prisons a été créée en 1913 à l'ère du protectorat par arrêté ministériel, sous la forme d'un service rattaché à la direction de la sûreté. Ce rattachement traduisait « le souci primordial des autorités du protectorat de faire des établissements pénitentiaires un instrument servant à asseoir la sécurité plutôt qu'autre chose » (Raoudi, 2003).

Suite à l'indépendance du Maroc et le départ des autorités du protectorat, le premier gouvernement fut composé, de structures administratives chargées de la gestion des affaires du pays et des ministères ont été mis en place. Depuis, l'organe chargé des affaires pénitentiaires a été rattaché au ministère de la Justice par le Dahir du 16 Octobre 1956 modifié par le Dahir du 09 Novembre 1957, avant d'être érigée en avril 2008 en « Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion » (DGAPR) sous la tutelle du Chef du Gouvernement.

Vont s'en suivre un ensemble de textes réglementaires qui détaillent notamment les missions de l'administration pénitentiaire, et sa double organisation en structure centrale et structures

décentralisées à savoir les directions régionales (décret du 09 mai 2009, décret N°2.14.401 du 25 juillet 2014, arrêté N° 3.25.15 du 15 juillet 2015 et arrêté N°3.26.15 du 15 juillet 2015).

Le tableau N° 1 illustre chronologiquement l'évolution qu'a connue l'administration pénitentiaire au Maroc depuis l'indépendance.

**Tableau N°1 : Dates clés marquant l'évolution de l'administration pénitentiaire au Maroc**

<b>Années</b>	<b>Fait marquant</b>
<b>1956</b>	Rattachement de l'Administration Pénitentiaire au ministère de la Justice.
<b>1961</b>	Réorganisation de l'administration centrale du ministère de la Justice donnant naissance à la Direction de l'Administration Pénitentiaire.
<b>1976</b>	Définition des attributions et des missions de la Direction de l'administration pénitentiaire.
<b>1986</b>	Remplacement de l'intitulé « Direction de l'administration pénitentiaire par « Direction de l'Administration Pénitentiaire et de la Rééducation ».
<b>1998</b>	Remplacement de l'intitulé « Direction de l'administration pénitentiaire et de la rééducation » par « Direction de l'Administration Pénitentiaire et de la Réinsertion ».
<b>1999</b>	Instauration des dispositions d'organisation et de fonctionnement des établissements pénitentiaires par le Dahir n° 1.99.200 du 25 août 1999 portant promulgation de la Loi 23.98.
<b>2000</b>	Définition des modalités d'application de la loi 23.98 relative à l'organisation et au fonctionnement des établissements pénitentiaires par le décret n° 2.00.485 du 3 Novembre 2000.
<b>2008</b>	Création de la DGAPR et nomination du Délégué général de l'administration pénitentiaire et de la réinsertion et définition de ses attributions en vertu du Dahir n° 1.08.49 du 29 Avril 2008.
<b>2009</b>	Définition des attributions et des missions de la DGAPR par le décret n° 2.08.772 du 21 Mai 2009.
<b>2014</b>	Redéfinition des attributions et des missions de la DGAPR en vertu du décret N°2.14.401 du 25 juillet 2014 modifiant et complétant le décret N° 2.08.772 du 21 Mai 2009.
<b>2015</b>	Réorganisation des services et structures de l'administration centrale de la DGAPR par arrêté du Chef de Gouvernement N° 3.25.15 du 15 juillet 2015 ; Réorganisation des services déconcentrés de la DGAPR par arrêté du Chef de Gouvernement N° 3.26.15 du 15 juillet 2015.
<b>2016</b>	Modification du statut particulier du personnel pénitentiaire.

**Source : Auteurs**

Cet aperçu historique illustre clairement le souci de rendre l'administration pénitentiaire d'une part indépendante des systèmes judiciaires et sécuritaires et d'autre part redevable et évolutive en confiant son administration à une autorité autonome relevant du Chef de Gouvernement.



Une particularité marocaine que l'on retrouve rarement dans d'autres pays puisque la gestion de la question carcérale est traditionnellement confiée à des directions relevant des ministères de la justice ou de l'intérieur.

Cet aperçu révèle également le souci de rendre l'administration pénitentiaire plus efficace en la dotant d'une part de services et structures régionales mais aussi en complétant son travail en ce qui concerne la mission complexe de la préparation des détenus à la réinsertion par l'action de la fondation Mohammed VI pour la réinsertion des anciens détenus après leur libération.

## **2. Missions, Organisation et stratégie de la DGAPR**

### **2.1. Missions et Organisation**

Au Maroc, l'administration pénitentiaire est une administration publique à compétence nationale. Elle se voit confier les missions en vertu du décret n° 2.08.772 du 25 Joumada al oula 1430 (21 mai 2009) fixant les attributions et les missions de la DGAPR.

Le premier article de ce décret dispose que la DGAPR est chargée de préparer la politique gouvernementale en matière de réinsertion des détenus, d'en assurer la mise en œuvre, de préserver l'intégrité et la sécurité des personnes, des bâtiments et des installations dédiées aux pénitenciers et de contribuer au maintien de la sécurité publique. À cet effet, elle a pour missions de :

- Exécuter les décisions judiciaires portant peines ou mesures de privation de liberté ;
- Elaborer et mettre en œuvre la politique gouvernementale relative à l'action sociale et culturelle au profit des détenus et à leur réinsertion ;
- Préparer les dossiers de demande et de proposition de grâce ou de remise en liberté conditionnelle en coordination avec les secteurs gouvernementaux concernés ;
- Elaborer et mettre en œuvre la politique gouvernementale relative à la sécurité des détenus, des personnes, des bâtiments et des installations dédiées aux pénitenciers ;
- Développer les recherches et les études sur les prisons et proposer l'amendement des dispositions législatives et réglementaires en vigueur et leur adaptation aux nouvelles exigences et aux conventions internationales en matière de droit de l'homme et de la gestion pénitentiaire ;
- Veiller à la bonne gestion de ses services.

La DGAPR se compose d'une administration centrale à laquelle échoit les missions de planification, de pilotage et de contrôle, et des services extérieurs chargés de la coordination



et de l'exécution matérielle des décisions de justice représentés par les directions régionales et les établissements pénitentiaires.

Cette architecture administrative est ainsi conforme avec celle décrite par Bartoli et Blatrix (2015) en soulignant que les administrations de l'Etat sont organisées en « deux types d'entités : des services centraux qui coordonnent l'ensemble des actions du ministère et définissent les grandes orientations et des services extérieurs (unités territoriales déconcentrées, directions régionales ou départementales...) qui appliquent sur le terrain la politique nationale ».

#### ❖ **L'administration centrale**

La structure organisationnelle de l'administration centrale qui ressort de l'arrêté du Chef de Gouvernement N° 3.25.15 du 15 juillet 2015 est la suivante :

- Délégué Général et son Cabinet ;
- Secrétariat Général ;
- Inspection Générale ;
- Direction de l'Action Sociale et Culturelle et la Réinsertion des Détenus ;
- Direction de la Sécurité des Détenus, des Personnes, des Bâtiments et des Installations Pénitentiaires ;
- Direction du Greffe Judiciaire ;
- Direction des Ressources Humaines ;
- Direction du Budget et de l'Équipement.

Chacune de ces directions est subdivisée en des divisions et services qui prennent en charge les missions relevant soit des métiers de base ou des métiers-supports de l'administration.

#### ❖ **Les services extérieurs**

Les missions des services centraux ne sauraient être accomplies sans le bon fonctionnement de ses services extérieurs. Bien que l'administration centrale planifie, coordonne et contrôle, l'essentiel de l'action pénitentiaire se déroule dans les établissements pénitentiaires. En assurant le travail concret sur le terrain, ces institutions sont la véritable cheville ouvrière du système.

Les établissements pénitentiaires présentent une diversité tant en termes de leur typologie qu'en termes de leur catégorie.

En 2023, le nombre de ces établissements s'est élevé à 76 répartis en 66 prisons locales, 2 prisons centrales, 6 prisons agricoles et 2 centres de réforme et d'éducation pour les mineurs.

Aussi, ces établissements sont classés en 3 catégories : 19 de 1<sup>ère</sup> catégorie, 33 de 2<sup>ème</sup> catégorie, 24 de 3<sup>ème</sup> catégorie. La catégorie est déterminée en fonction de la taille et de l'importance de l'établissement.

Un échelon intermédiaire qui doit assurer l'animation et la coordination entre le niveau central et local a vu le jour en 2009 en créant 09 directions régionales en vertu de la décision du Délégué Général de l'Administration Pénitentiaire et de la Réinsertion n°2456.09 du 18 Septembre 2009, portant création et définition des attributions des services déconcentrés de la DGAPR.

Parallèlement à la réorganisation des services de l'administration centrale, la DGAPR a dû restructurer les services régionaux et adapter leur répartition au nouveau découpage géographique des régions du Royaume adopté en 2015, portant ainsi le nombre de ces directions à 10 (DGAPR, Rapport d'activités 2016, p35).

## **2.2. Stratégie de la DGAPR**

L'aspect social des missions de l'administration pénitentiaire s'exprime aujourd'hui d'une forte manière. Les engagements nationaux en matière d'amélioration des conditions d'incarcération et des services fournis aux détenus ont stimulé une refonte du cadre institutionnel et l'adoption des stratégies d'action déclinées en objectifs qui permettent de relever des défis de taille.

La Délégation Générale a lancé son premier plan stratégique vers la fin de 2015. Ce plan, couvrant la période 2016-2018, a en effet constitué un défi important à relever pour l'ensemble des structures de la DGAPR, exigeant un changement des modes de gestion traditionnels et une transition harmonieuse d'une logique de gestion axée sur les moyens à une gestion axée sur les résultats conformément aux orientations nationales en la matière.

Le deuxième plan stratégique couvre la période 2020-2022 et comprend des objectifs qui s'inscrivent dans l'intérêt de consolider les acquis antérieurs et de se conformer aux meilleures pratiques adoptées dans le domaine de la gestion pénitentiaire.

Le lancement de cette stratégie a coïncidé avec la conjoncture exceptionnelle qui a marqué le début de l'année 2020 en raison de la propagation de l'épidémie du Covid-19, ce qui a affecté l'avancement de réalisation des programmes et mesures établis dans le cadre de cette stratégie au cours de sa première année (DGAPR, Rapport d'activités 2021, p107).

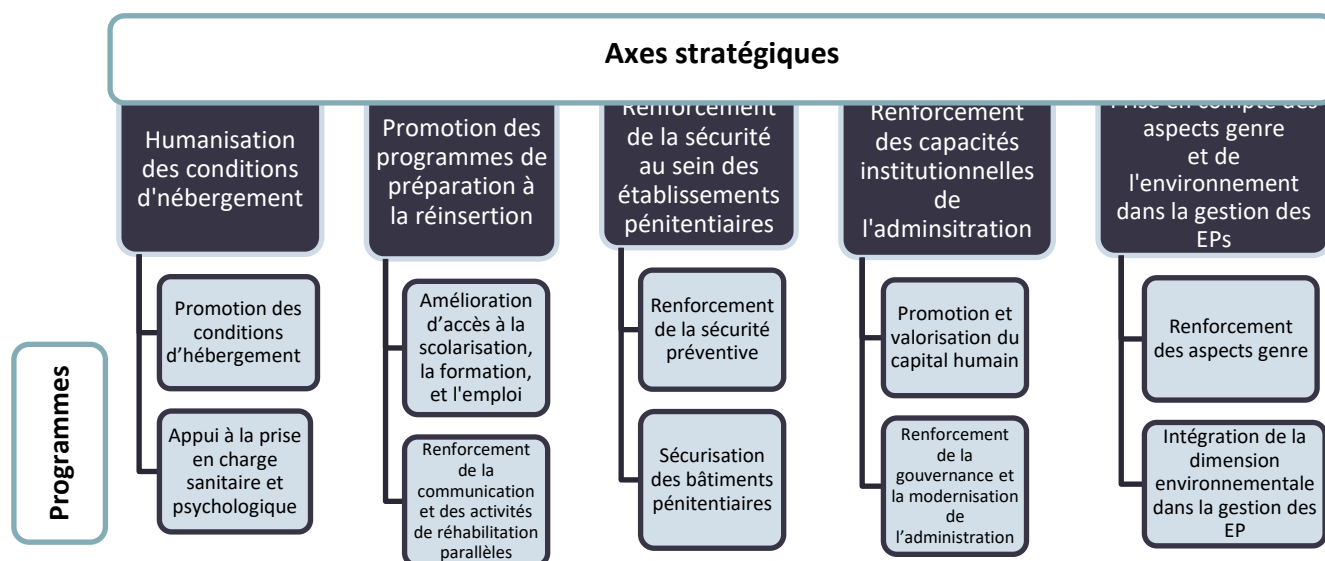
Le lancement d'un nouveau programme gouvernemental pour le mandat 2021-2026, a constitué une occasion pour reformuler cette stratégie afin de se conformer au cadre général de ce programme et au calendrier fixé pour son déploiement.

De ce fait, un nouveau plan stratégique a été élaboré pour la période 2022-2026 reposant sur les mêmes axes stratégiques précédents, avec une redéfinition des priorités et une inclusion de chantiers structurants et de nouveaux projets.

Ces axes sont en nombre de 5 et portent sur : 1) L’humanisation des conditions d’incarcération, 2) La promotion des programmes de préparation des détenus à la réinsertion, 3) Le renforcement de la sécurité et de la sûreté au sein des établissements pénitentiaires, 4) Le renforcement des capacités institutionnelles de l’administration et 5) La prise en compte des aspects genre et de l’environnement dans la gestion pénitentiaire.

Ces axes se déclinent en dix programmes stratégiques comme le montre la figure N° 1 ci-après.

**Figure N°1 : Arborescence du plan stratégique de la DGAPR 2022-2026**



**Source : document du plan stratégique de la DGAPR 2022-2026**

L’ensemble de ces programmes comportent plusieurs chantiers de réforme liés au renforcement des procédures de gouvernance et de réorganisation interne, à la gestion sécuritaire, alimentaire et sanitaire des détenus et leur préparation à la réinsertion ainsi qu’au renforcement des partenariats nationaux et internationaux.

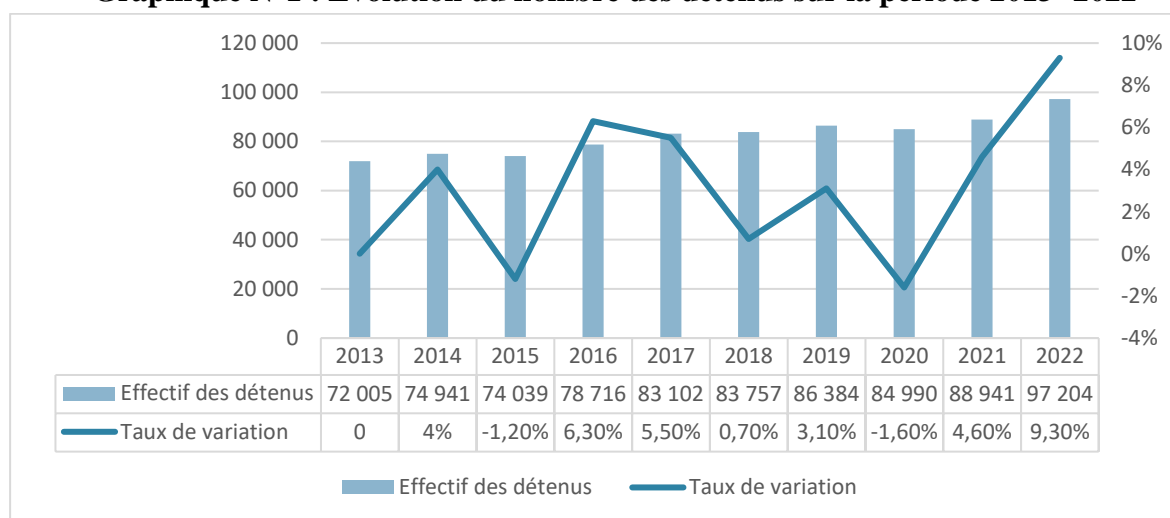
Néanmoins, l’élaboration des stratégies n’est pas une fin en soi. Leur efficacité demeure tributaire dans une large mesure de l’existence des dispositifs du contrôle, du suivi et d’évaluation permettant d’apprécier les résultats atteints, soulever les écarts éventuels et adopter les mesures correctives nécessaires.

### 3. Les enjeux de la gestion de l'administration pénitentiaire et de réinsertion au Maroc

#### 3.1. Un effectif carcéral en accroissement permanent

Les taux d'accroissement de la population carcérale sont inquiétants. Comme le montre le graphique n°1, d'année en année, la courbe ascensionnelle, notamment depuis l'année 2020, ne montre aucun signe de ralentissement.

**Graphique N°1 : Evolution du nombre des détenus sur la période 2013- 2022**



**Source : rapports et statistiques publiés par la DGAPR 2013-2022**

Ce graphique montre que le nombre de détenus est passé de 72 005 à 97 204 entre les années 2013 et 2022, soit une augmentation de 35%.

Cela comprend une diminution de 1,6% entre les années 2019 et 2020 expliquée par le gel des activités judiciaires pendant la crise sanitaire du Covid-19 et les mesures exceptionnelles de Grâce Royale prises pour soulager les prisons pendant cette crise (DGAPR, Rapport d'activités 2022, p45).

Il y a lieu de noter que ces chiffres ne concernent que les effectifs de détenus résiduels au 31 décembre de chaque année et ne reflètent donc pas les flux des entrants et des sortants entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre. Le mouvement de la population carcérale est en effet beaucoup plus important. Elle représente pour l'année 2022 un total des sortants de 109.202, ce qui porte le nombre des personnes qui ont transité par les prisons en 2022 à plus de 206.000<sup>2</sup>. Au cours de la même année, les prisons ont accueilli un total des entrants de 116.922 détenus.

Si l'on pousse l'observation des effectifs plus loin, il s'avère que l'évolution progressive touche toutes les catégories pénales. Dans l'espace de 10 ans, la population masculine a connu une

<sup>2</sup> L'effectif des détenus sortants au cours de 2022+l'effectif des détenus au 31 décembre 2022.

progression de 35 % allant de 70.306 à 94.853 entre 2013 et 2022. Durant la même période, la population féminine, bien minoritaire, a accusé une augmentation de 38% passant de 1 699 à 2 351 détenues.

Cette progression concerne également les détenus prévenus et les condamnés définitifs. La première catégorie est passée de 31.048 à 39.708 soit une augmentation de 28%, la deuxième a accusé une progression de 40% passant de 40.957 à 57.496.

L'observation statistique rétrospective permet de souligner que la progression de l'effectif carcéral dépasse largement celle de la population nationale. Par conséquent, l'effectif carcéral ne progresse pas seulement en valeur absolue, mais également en proportion par rapport à 100.000 habitants. Les données les plus récentes concernant les systèmes pénitentiaires des pays voisins ([www.prisonstudies.org/world-prison-brief-data](http://www.prisonstudies.org/world-prison-brief-data)) révèlent un retard dans le classement du Maroc en matière du taux d'incarcération. En effet, en rapportant le nombre des détenus du 31 décembre 2022 à la population nationale, ce taux s'élève à 251 détenus par 100.000 habitants, ce qui représente un chiffre sensiblement élevé comparativement à l'Espagne (116/100.000), l'Algérie (217/100.000), la Tunisie (196/100.000) et la Mauritanie (47/100.000).

Ces clichés statistiques nous mènent à réfléchir sur les problèmes qui en résultent et questionnent la mesure dans laquelle le système pénitentiaire est capable d'y répondre continuellement sans être doté de plus de ressources financières et humaines.

### **3.2. Une densité carcérale chronique**

L'hébergement des détenus dans des conditions décentes est un des défis majeurs de l'administration pénitentiaire. Par ailleurs, le dépassement de la capacité d'hébergement des prisons par l'effectif carcéral engendre systématiquement l'encombrement des prisons.

Ce phénomène, entravant la mise en œuvre des programmes de rééducation et de réhabilitation, a tendance à s'aggraver et devenir chronique avec le prolongement de la durée moyenne d'incarcération et le recours excessif à la détention provisoire.

Les données présentées par la DGAPR dans ses rapports annuels de performance reflètent une évolution dégressive de la superficie moyenne dédiée à chaque détenu et une progression du taux de la surpopulation dans les prisons entre 2021 et 2022 passant respectivement de 1,93 m<sup>2</sup> à 1,79 m<sup>2</sup> et de 156% à 168% (Cf. tableau N° 2).

Plus avant, 26 prisons ont été construites depuis 2014 avec une capacité moyenne d'hébergement ne dépassant pas 1.300 places par prison, ceci a permis une augmentation de la capacité d'accueil de 40.900 à 57.800 places en 2022 soit près de 16.900 nouvelles places

( DGAPR, rapports d'activités 2015-2022). Cependant, la surpopulation persiste même en enregistrant une baisse de 15 points passant de 183% à 168% au cours de la même période.

Ainsi, la superficie par détenu n'a connu qu'une faible amélioration passant de 1,63 m<sup>2</sup> à seulement 1,79 m<sup>2</sup>, un chiffre qui reste en deçà de la norme admise à l'échelle internationale qui prescrit que chaque détenu devra disposer d'un espace d'au moins 3 m<sup>2</sup>. Sachant que la DGAPR a fixé 2,5 m<sup>2</sup> par détenu comme cible à l'horizon de 2026, ce chiffre est loin d'être atteint si le nombre des détenus continue de progresser et la capacité du parc pénitentiaire n'est pas en phase avec cette progression.

**Tableau N°2 : Evolution de la capacité d'accueil du parc pénitentiaire entre 2014 et 2022**

Année	Superficie habitable en m <sup>2</sup>	Nombre de détenus	Superficie/détenu en m <sup>2</sup>	Taux de densité carcérale
2014	122 830	74 941	1,63	183%
2015	144 571	74 039	1,95	153%
2016	146 998	78 716	1,86	161%
2017	155 329	83 102	1,87	160%
2018	158 505	83 757	1,90	157%
2019	160 414	86 384	1,86	162%
2020	169 399	84 990	1,99	151%
2021	171 217	88 941	1,93	156%
2022	173 590	97 204	1,79	168%

**Source : rapports et statistiques publiés par la DGAPR 2014-2022**

La densité carcérale est accentuée à la fois par le prolongement de la durée de séjour des détenus en prison et la proportion importante des détenus prévenus. Selon les données de la DGAPR, la durée moyenne de la peine a atteint en 2023 près de 50 mois de prison contre 46 en 2017, ce qui engendre un déséquilibre entre les arrivants aux établissements pénitentiaires et les détenus libérés et par conséquent l'accumulation constante du nombre des détenus.

Le recours excessif à la détention provisoire, une exception qui tend à devenir une règle, contribue fortement à l'encombrement des prisons. En effet, les détenus prévenus, représentent, selon les statistiques mensuelles de la DGAPR pour le mois d'Octobre 2023, près de 42% de l'ensemble des détenus contre 41 % en 2022 et 42% en 2021. Cette catégorie de détenus occupe ainsi 64% de la capacité globale d'hébergement du parc pénitentiaire.

Ces chiffres sont accentués par l'importance de la durée moyenne de séjour que passent ces détenus en prisons avant de prononcer un jugement définitif à leur encontre. En 2023, le nombre des détenus prévenus qui ont passé un séjour d'une durée dépassant 12 mois a atteint 15.213 soit 35 % de l'ensemble des détenus prévenus.

Cette catégorie de détenus se trouve en prison par anticipation (Contribution de la DGAPR au Nouveau Modèle de Développement 2020, p 4), très souvent, elle est prévenue de délits mineurs, ce qui explique dans une large mesure le nombre élevé des libérations annuelles pour motifs de prononcement des peines non privatives de libertés (amende, sursis, etc.) et d'acquiescement. Ces motifs de libération représentent plus de 12% de l'ensemble des décisions de libération selon le rapport d'activités de la DGAPR au titre de l'année 2022. Le recours à la détention provisoire est d'autant plus problématique que la loi en vigueur impose la séparation entre les condamnés et les prévenus dans des quartiers à part entière et au cas échéant, dans des cellules ou des chambres isolées ce qui limite les possibilités de répartition rationnelle des détenus.

### **3.3. Un budget pénitentiaire insuffisant**

Depuis sa création, la DGAPR reçoit les crédits budgétaires destinés à couvrir ses dépenses de fonctionnement et d'investissement directement du Budget Général de l'Etat à l'instar des autres secteurs gouvernementaux.

Au titre de la loi de finances pour l'année budgétaire 2014, la DGAPR a reçu des crédits budgétaires d'un montant de 596,490 MDH au niveau du budget de fonctionnement, et de 159,000 MDH comme crédits de paiement au niveau du budget d'investissement.

L'accroissement continu de l'effectif carcéral au fil des années suscitait bien évidemment une revue à la hausse des allocations budgétaires dédiées annuellement au Secteur de l'Administration Pénitentiaire et de la Réinsertion pour assurer la meilleure prise en charge des personnes détenues. De ce fait, le budget de fonctionnement est passé à 866,433 MDH en 2022 soit une augmentation de 45,2% comparativement à l'année 2014 (Bulletin officiel N° 7049 bis du 20 décembre 2021).

Cette augmentation vient répondre aux besoins d'amélioration des services rendus aux détenus durant l'incarcération (restauration, hygiène, soins de santé, préparation à la réinsertion...) conformément aux engagements nationaux et internationaux du Royaume en matière des droits de l'homme en général et des droits des détenus en particulier.

Dans la même vision, cette tendance à améliorer les services carcéraux s'est accompagnée d'une stratégie immobilière expansionniste visant, entre autres, l'humanisation des conditions d'hébergement et l'éradication du surpeuplement carcéral.

En 2022, les émissions réalisées au titre des dépenses de fonctionnement, y compris les dépenses du personnel, ont atteint 2.635.619.054,8 DH. Pour ce qui est des dépenses d'investissement, les émissions réalisées s'élèvent à 309.729.046,22 DH portant ainsi le



montant total des émissions à 2.945.348.101,02 DH pour un effectif estimatif des détenus de 100.000, soit un coût de détention avoisinant les 30 000 DH par détenu par an, ce qui représente un coût mensuel de près de 2500 DH par détenu par mois, soit un coût journalier de 83 DH par détenu (Cf. tableau N° 3). Si l'on pousse l'analyse budgétaire plus loin en intégrant d'autres éléments comptables comme l'amortissement de l'actif immobilisé, ce coût pourrait aller jusqu'à 100 DH/détenu.

**Tableau N° 3 : Coût estimatif de détention au Maroc au titre de 2022**

<b>Emissions au titre des dépenses de fonctionnement</b>	<b>Emissions au titre des dépenses d'investissement</b>	<b>Total des émissions au titre de 2022 en DH</b>	<b>Nombre moyen de détenus</b>	<b>Coût journalier de détention en DH</b>
2 635 616 055,00	309 729 046,00	2 945 348 101,00	100 000	83,00

**Source : Auteurs d'après les données du RP de la DGAPR au titre de l'année 2022**

A l'échelle internationale, le coût de détention représente l'élément de comparaison qui reflète le plus les efforts de l'Etat en matière de la prise en charge des détenus.

Les données publiées sur cet élément en Europe (Falxa,2022) montrent que le Maroc a du retard comparativement à la France (135,37 d'euros), la Belgique (142,41 d'euros), l'Italie (135,51 d'euros) et l'Espagne (234,50 d'euros).

Il y a lieu de noter que d'autres types de coûts ne sont pas non plus pris en compte dans cette brève analyse budgétaire, il s'agit des coûts indirects, ou économiques, mais pourtant bien réels. Aussi, il est intéressant de noter que, compte tenu du faible niveau de formation des détenus<sup>3</sup>, leurs chances de réinsertion professionnelle, après libération, sont certainement plus faibles que la moyenne de la population.

Ces chances ne se retrouvent pas réduites par le fait même de leur séjour en prison, mais plutôt par le fait de ne pas avoir bénéficié d'emploi au cours de la durée l'incarcération. Par conséquent, c'est vraisemblablement un coût à considérer, d'un point de vue sécurité sociale, qui continue à peser sur la société après la libération de ces détenus.

Bien que les chiffres clés précités suscitent une réflexion profonde autour de la question du coût budgétaire d'un secteur improductif au sens économique et qui pèse lourd dans le budget de l'Etat, les engagements du Maroc en matière des droits de l'homme en particulier, et des détenus en particulier, interpellent l'administration pénitentiaire et de réinsertion à œuvrer pour relever

<sup>3</sup> Les détenus analphabètes et ceux ayant un faible niveau d'instruction (primaire et collège) représentent la catégorie la plus dominante avec un taux de près de 86 % de l'effectif global des détenus selon les Statistiques 2022 de la DGAPR.

indéniablement l'effort budgétaire afin de répondre à l'accroissement permanent de la population carcérale mais aussi pour combler les lacunes que ce soit en matière des conditions d'hébergement comme en matière de réhabilitation et de réinsertion.

### 3.4. Une pénurie accrue en ressources humaines

Un encadrement optimal des détenus permet de garantir la sécurité et la discipline au sein des établissements pénitentiaires ainsi que la réussite des programmes de préparation à la réinsertion, c'est pourquoi les ressources humaines requièrent un intérêt primordial dans l'action pénitentiaire.

La DGAPR dispose d'un personnel diversifié pour mener à bien ses missions. Selon les statistiques publiées en 2023, la DGAPR compte aujourd'hui plus de 13.600 fonctionnaires dont les femmes représentent 14 %, alors que la majorité des fonctionnaires (98 %) relèvent du corps de la sécurité et de la surveillance.

Pour assurer un bon encadrement pour les détenus, les établissements pénitentiaires rassemblent près de 92% de l'effectif total des fonctionnaires. Cependant, la progression incessante de l'effectif carcéral compromet les efforts entrepris dans ce sens.

Bien que le nombre de postes budgétaires soit passé de 500 annuellement pendant les années 2019, 2020, 2021 et 2022 à 1 000 au titre de l'année 2023, et que l'effectif du personnel ait augmenté de 18% en passant de 11 533 en 2019 à 13 605 en 2023 (Cf. tableau N° 4), l'accroissement de l'effectif carcéral n'a pas permis d'améliorer significativement le taux d'encadrement. Ce dernier, estimé au Maroc en 2023 à un surveillant pour 12 détenus<sup>4</sup>, est beaucoup loin de la norme internationalement admise à ce propos, qui est de 1 surveillant pour 3 détenus.

**Tableau N°4 : Evolution de l'effectif du personnel et du nombre des postes budgétaires alloués à la DGAPR au cours de la période 2019-2023**

Année	Postes budgétaires alloués	Effectif du personnel
2019	500	11 533
2020	500	11 458
2021	500	12 415
2022	500	12 710
2023	1000	13 605

**Source : rapports et statistiques publiés par la DGAPR 2019-2023**

<sup>4</sup> Ce taux est calculé comme suit : l'effectif du personnel affecté dans des postes de sécurité et de surveillance rapporté à la population carcérale. Si on prend en considération l'alternance aux postes (jour/nuit) et les congés de maladies et administratifs, ce taux varie dans les établissements pénitentiaires entre 1 surveillant pour 40 détenus le jour et 1 surveillant pour 300 détenus pendant la nuit (source : RDP de la DGAPR 2022).

L'insuffisance du taux d'encadrement a été affirmée à plusieurs reprises par les autorités pénitentiaires au Maroc qui la justifient par le nombre limité de postes budgétaires dédiés annuellement au secteur pénitentiaire et de réinsertion face à l'augmentation soutenue de la population carcérale.

#### 4. Les leviers de modernisation de la gestion de l'administration pénitentiaire et de réinsertion au Maroc

##### 4.1. Le levier législatif : la politique pénale

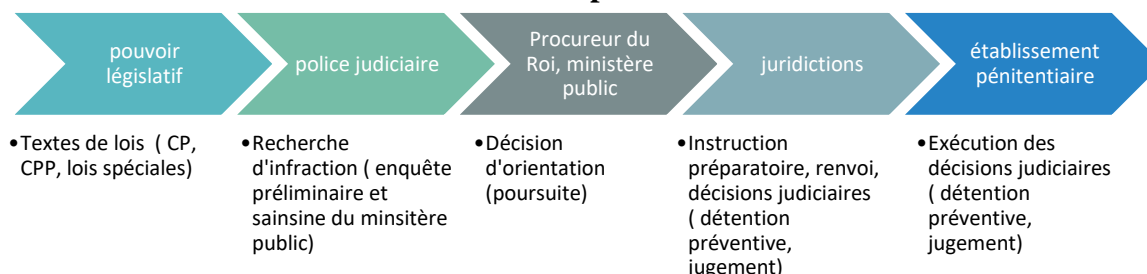
Etant dans une large mesure le résultat de l'incarcération de masse, l'ampleur du phénomène du surpeuplement des prisons est loin d'être négligeable. Parallèlement aux efforts qui doivent être renforcés en matière de prévention du crime, ce phénomène devrait être traité dans le cadre d'une vision intégrée capable de surmonter les lacunes de longue date que connaît le système pénal marocain.

En effet, l'institution pénitentiaire située en aval du processus pénal, est celle qui absorbe les décisions prises en amont, que ce soit par les autorités législatives (le parlement) ou par les autorités judiciaires. Il est donc évident que toute refonte de la politique pénale ait un impact sur l'action de l'administration pénitentiaire (Cf. figure N° 2).

Cette refonte pourrait toucher les aspects législatifs, comme elle permettrait d'agir sur la culture judiciaire marquée par un attachement apparent aux décisions privatives de liberté et aux peines de courtes durées pour des délits mineurs.

Au niveau législatif, l'action envisageable est d'élargir les marges de manœuvres permettant de limiter les motifs du placement en détention préventive, afin de restreindre les possibilités d'y recourir, ainsi que de fixer la durée maximale à ne pas dépasser en détention provisoire, au-delà de laquelle, le jugement doit être prononcé en l'état, faute de quoi le prévenu devra être libéré.

**Figure N° 2 : Schéma illustrant le positionnement de l'institution pénitentiaire dans la chaîne pénale**



Source : Auteurs

D'autre part, il serait judicieux de revoir les sanctions pour les simples infractions. Dans sa contribution aux travaux de la commission spéciale sur le nouveau modèle de développement, la DGAPR a préconisé la décriminalisation de certains délits mineurs et de remplacer leurs peines par d'autres mesures de rééducation et de qualification.

Du côté des autorités judiciaires, l'amélioration des pratiques passe nécessairement par un processus de changement de la culture judiciaire. Cependant, la conduite de ce changement ne serait efficace que si les amendements législatifs répondent aux préoccupations des juges d'application des peines et celles des autorités répressives et que le ministère public joue pleinement son rôle déterminant dans le système de justice pénale.

Faire de la privation de liberté une mesure du dernier recours serait possible avec l'appropriation de toute la chaîne pénale de l'impact aussi bien que de l'intérêt de l'incarcération des délinquants.

L'approbation du projet de loi des peines alternatives aux peines privatives de liberté, actuellement en cours de discussion au parlement, pourrait également apporter des solutions quant aux peines de courte durée qui présentent un faible effet dissuasif.

Indépendamment des critères énoncés dans le projet de cette loi, les mesures de substitution à l'incarcération pourraient contribuer à la lutte contre la récidive et à la réduction de la population carcérale (Conseil National des Droits de l'Homme, 2014).

#### **4.2. Le levier stratégique : la politique pénitentiaire**

Disposer l'administration pénitentiaire et de réinsertion des moyens matériels et humains importants est nécessaire pour lui permettre de pouvoir honorer ses missions. Cependant, cela ne suffit pas en l'absence d'une politique pénitentiaire claire qui définit les priorités en matière d'utilisation des ressources disponibles. Plusieurs aspects s'interpénètrent ici : les orientations budgétaires, l'affectation des ressources, les choix architecturaux et de localisation des établissements pénitentiaires, la gouvernance de l'administration, etc.

Le choix de se focaliser sur certains aspects au détriment d'autres peut différer d'un système pénitentiaire à un autre et définit généralement la politique pénitentiaire d'un Etat.

Au Maroc, il est très important de définir une politique pénitentiaire adaptée aux spécificités du pays et aux réalités locales et qui prend en compte les besoins urgents du système pénitentiaire. D'abord, les chiffres publiés sur le budget de la DGAPR suscitent une profonde réflexion sur la question des coûts de ce secteur, et mettent en cause la pertinence de prendre en charge ces coûts à part entière par le budget public, qui ne pourrait être en mesure dans l'avenir de répondre aux besoins grandissants d'une population carcérale en croissance soutenue.

En outre, la situation socio-économique actuelle, défavorable à la finance publique, donne une impulsion supplémentaire pour explorer des solutions de financement innovantes afin de couvrir les dépenses de fonctionnement sans recourir entièrement au budget de l'Etat.

Ces solutions pourraient être basées sur deux choix stratégiques. Le premier consiste à généraliser les activités industrielles dans les prisons à travers la création des unités de production dans le cadre du partenariat avec le secteur privé.

D'ailleurs, une première unité de production a été créée en 2022 à la prison locale de Taounate, dans le cadre du partenariat entre la DGAPR et une entreprise privée. Ces unités permettront à la fois de former, d'employer les détenus, et d'établir des revenus rentables qui serviront à couvrir une partie des dépenses de l'établissement pénitentiaire.

Le deuxième choix consiste à développer une économie sociale et solidaire dans l'espace carcéral en incitant les acteurs de ce domaine à créer des coopératives productives au sein des prisons et à employer les détenus et leur permettre d'acquérir des aptitudes et des compétences qui les aideront à s'intégrer socio-professionnellement après leur libération. Investir dans ce type de projet c'est garantir un taux bas de récidive et des citoyens prêts à se réinsérer dans la société après avoir purgé leur peine.

Coté gouvernance, la contribution de la DGAPR au chantier de réflexion autour du nouveau modèle de développement, avait mis en lumière la nécessité d'intégrer la prison dans les plans territoriaux de développement, du fait que cette institution est un service public important dans son environnement territorial. Alors que le rapport général du nouveau modèle de développement (2021) a soutenu la nouvelle vision sur le rôle des territoires, lieux d'ancrages du développement, il est opportun d'engager une réflexion sur l'inscription territoriale des établissements pénitentiaires dans l'optique d'une meilleure prise en compte des besoins de la population carcérale et des impératifs de réinsertion.

Cette réflexion devrait permettre de définir, de manière objective, les critères de localisation et de territorialisation des établissements pénitentiaires. Cela suppose une gouvernance multi-niveaux qui fait que l'implantation de l'établissement soit abordée dans le cadre d'une politique impliquant les divers niveaux territoriaux afin de mieux anticiper et répondre aux besoins de ce service public.

Cela requiert également que les élus des communes concernées et plus largement les acteurs locaux se départissent d'une vision stéréotypée de la prison au profit d'une approche socio-économique inclusive susceptible d'intégrer effectivement la prison dans le processus de développement.

### **4.3. Le Levier organisationnel : l'opérationnalisation des stratégies**

Les politiques pénitentiaires ont nécessairement un effet sur la gestion des établissements pénitentiaires. C'est à ce niveau-là où se manifeste la réussite ou l'échec de la stratégie de l'administration du fait que ces établissements sont censés œuvrer selon les lois en vigueur, mais également en suivant des trajectoires bien définies au niveau central.

De ce fait, il est très important d'accompagner ces services locaux en leur dotant de tous les dispositifs leur permettant d'agir de manière efficace.

Il existe à ce propos des expériences étrangères très inspirantes auxquelles le système pénitentiaire marocain n'était pas imperméable en témoigne son appropriation de certains dispositifs (système de classification des détenus, labélisation des établissements pénitentiaires). Cependant, la greffe ne réussit pas toujours, faute de la réalité des établissements pénitentiaires : inadaptabilité des infrastructures, insuffisance des moyens humains, manque de compétences, réticence au changement, etc. A cet effet, il serait judicieux pour l'administration pénitentiaire, avant d'opérationnaliser ses stratégies et programmes au niveau local, de s'assurer de la prédisposition des établissements pénitentiaires à y contribuer.

Des stratégies de communication devront être déployées afin de susciter l'adhésion de l'ensemble du personnel aux projets communs de l'administration, étant le premier pas dans le processus du changement organisationnel.

Il serait également intéressant de renforcer la formation et le développement des compétences et d'assurer une répartition rationnelle des ressources humaines face au manque de celles-ci. Dans le même sens, l'intégration des solutions technologiques dans certaines postes de travail serait en faveur de l'atténuation des effets de la carence du personnel.

Face à l'insuffisance des infrastructures et des surfaces exploitables pour l'hébergement des détenus, des actions de revalorisation des bâtiments existants sont envisageables.

Traoré (2023, p205) a soutenu l'importance de valoriser le patrimoine public en adoptant des règles de rationalisation et d'optimisation de l'exploitation. De celles-ci, ressort la réhabilitation, la rénovation et la reconstruction en hauteur des bâtiments si leur architecture le permet. Il existe un bon nombre de bâtiments pénitentiaires construits à seulement un ou deux niveaux. Tout en tenant compte des exigences de sécurité et d'accessibilité des personnes à mobilité réduite, il serait judicieux de penser à créer des surfaces d'hébergement supplémentaires en occupant verticalement les espaces.

## Conclusion

L'immersion dans l'administration pénitentiaire implique l'obligation de prendre conscience de la particularité de la population carcérale. En effet, il s'agit des détenus qui sont exactement un échantillon très représentatif de la population vivante en dehors des murs des prisons.

A travers la politique pénitentiaire qu'elle déploie, la DGAPR est en interaction permanente avec son écosystème institutionnel national et international.

L'exécution des décisions judiciaires est certes, l'émanation de la DGAPR, mais la promotion des droits des personnes incarcérées demeure une responsabilité partagée entre plusieurs autorités gouvernementales concernées. La mise en place des outils de coordination institutionnelle efficaces devrait contribuer à la convergence des actions publiques en faveur de tous les citoyens marocains y compris les détenus.

Si l'administration pénitentiaire nationale a franchi des étapes considérables sur plusieurs registres, il n'en demeure pas moins que le potentiel d'amélioration de l'action publique en matière carcérale demeure très large : prévention du crime, abaissement du taux de détention préventive, meilleure correspondance entre infractions et peines, augmentation du budget alloué à la DGAPR, et extension du parc pénitentiaire.

Cet article présente des apports importants pour les recherches futures dans le domaine de la gestion pénitentiaire permettant ainsi d'enrichir les politiques publiques en faveur de la modernisation du secteur pénitentiaire et de réinsertion au Maroc. Cependant, notre travail s'est focalisé sur les enjeux et les problématiques relevant de l'environnement externe de ce secteur. L'analyse et la réflexion à mener à cet égard devraient intégrer d'autres aspects d'ordre interne, ainsi que les solutions et les bonnes pratiques managériales que cette administration pourrait, de sa part, envisager pour améliorer sa gestion et sa performance (dispositif de contrôle interne, contrôle de gestion, tableaux de bord, etc.).

Pour ce faire, il serait très intéressant, dans un prochain travail de recherche, d'examiner les modalités de gestion et de pilotage des services pénitentiaires dans une logique de performance, étant donné que ces services sont appelés à l'instar des autres services publics à se soumettre à de nouvelles exigences managériales dans le cadre de la tendance de l'Etat vers l'instauration de la gestion axée sur la performance publique.



## BIBLIOGRAPHIE

**Amzil, R., El Khallouki, H., Al Mouhani, Z., & Achelhi, H.** (2022). Le new public management au Maroc : une vision via les écoles de pensée du management : Cas des organismes publics de la région Tanger-Tétouan-El-Houceima. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(4-1), 524-542.

**Bartoli, A. & Blatrix, C.** (2015), *Management dans les Organisations Publiques « défis et logiques d'action »*, 4ème Edition Dunod.

**Falxa, J.** (2022), *Système pénitentiaire français : s'inspirer d'expériences étrangères*, vie-publique.fr, {hal-03774909}, 1-8.

**Grizzle, G. A. et al** (1982), *Basic issues in corrections performance*, Institut National de Justice, Département Américain de la Justice.

**Gendreau, P., & Smith, P.** (2012). Assessment and treatment strategies for correctional institutions. In J. A. Dvoskin, J. L. Skeem, R. W. Novaco, & K. S. Douglas (Eds.), *Using social science to reduce violent offending* (pp. 157–177). New York : Oxford University Press.

**Lewin, K.** (1946), Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(1), 34-46.

**Raoudi, M.** (2003), *L'évolution des méthodes de régulation criminelles*, Association pour la communication sur les prisons et l'incarcération en Europe, <https://banpublic.org/00-1-evolution-des-methodes-de>, 1-16.

**Traoré, I.** (2023) « Gestion des bâtiments publics de l'Etat : structure chargée, responsabilité et dispositions règlementaires », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(11), 184 - 207.

### Rapports et contributions

**Conseil National des Droits de l'Homme.** (2014), *les peines alternatives*, Série contribution au débat public - N°5.

**Commission Spéciale Sur Le Modèle De Développement.** (2021), Rapport intitulé : « le Nouveau Modèle de Développement, libérer les énergies et restaurer la Confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous ».

**DGAPR.** (2020), *La question pénitentiaire et la prison de demain*, contribution aux travaux de la Commission Spéciale Sur le Modèle De Développement.

**DGAPR,** Projets annuels de performance des années 2018-2019-2020-2021-2022-2023.

**DGAPR,** Rapports annuels de performance des années 2019-2020-2021-2022.

**DGAPR,** Rapports d'activités des années 2015-2016-2017-2018-2019-2020-2021-2022.

**DGAPR,** Stratégies (2016-2018), (2020-2022), et (2022-2026).

**Haute Instance du Dialogue National sur la Réforme du Système Judiciaire.** (2013), Charte de la Réforme du Système Judiciaire.

**Observatoire Marocain des Prisons.** (2017), Résumé étude sur l'arsenal juridique des prisons au Maroc, avec l'appui de L'agence Espagnole Pour La Coopération Internationale Au Développement.

### **Textes réglementaires**

Arrêté du Chef de Gouvernement N° 3.25.15 date 15 Juillet 2015 portant attributions et organisation des divisions et services de la DGAPR.

Dahir du 11 avril 1915 réglementant le régime des prisons, Bulletin officiel du 12 avril 1915.

Dahir du 26 juin 1930 portant règlement du service et du régime des prisons affectées à l'emprisonnement en commun, Bulletin officiel du 8 Août 1930.

Dahir n° 1-99-200 du 13 Joumada I 1420 (25 août 1999) portant promulgation de la loi n° 23-98 relative à l'organisation et au fonctionnement des établissements.

Dahir 1.08.49 portant nomination du Délégué Général à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion et spécifiant ses prérogatives.

Décret n° 2.08.772 du 25 Joumada al oula 1430 (21 mai 2009) fixant les attributions et l'organisation de la DGAPR.

### **Sites web**

<https://www.prisonstudies.org/world-prison-brief-data> (données 2021-2022) consulté le 25 novembre 2023.