



FAIR AND EFFECTIVE CRIMINAL JUSTICE

Amman | Bishkek | Kampala | London | Nur-Sultan | Tbilisi

Évaluation Interne | Octobre 2020

Démilitarisation et réforme du système pénitentiaire en République centrafricaine

Octobre 2020

Autrices :

Jane Rice, Strategy and Impact Manager, Penal Reform International

Marie Batbie, Fundraising and Programme Development Coordinator, Penal Reform International

Axelle Madozein, Consultante Indépendante

Penal Reform International

The Green House, 244-254 Cambridge Heath Road

London E2 9DA

Royaume Uni

Téléphone : +44 (0) 203 559 6752

www.penalreform.org

@PenalReformInt

Table des matières

Acronymes	4
Synthèse.....	5
1. Introduction	10
2. Contexte.....	10
2.1 La République centrafricaine et ses établissements pénitentiaires.....	10
2.2 Tentatives de réformes précédentes	11
2.3 Description du projet.....	12
2.4 Objectifs de l'évaluation.....	13
3. Méthodologie.....	14
4. Résultats.....	15
4.1 Élaboration de la stratégie	15
4.1.1 Description de la méthode utilisée	15
4.1.2 Analyse	16
4.2 Mise en œuvre de la stratégie.....	19
4.2.1 Description de la méthode utilisée	19
4.2.2 Analyse	21
5. Conclusion.....	28
6. Leçons apprises et recommandations	29
Références	33
Annexe : Guide de questions pour entretiens	34

Acronymes

AP	Administration Pénitentiaire
CFA	Communauté Financière Africaine (Franc CFA)
CICR	Comité International de la Croix Rouge
DGSP	Direction Générale des Services Pénitentiaires
DOMP	Département des Opérations de Maintien de la Paix des Nations Unies : aussi communément abrégé DPO (Department of Peacekeeping Operations)
ENAM	École Nationale d'Administration et de Magistrature
FACA	Forces Armées Centrafricaines
GoF	Group of Friends of Corrections in Peace Operations - Groupe des amis des services correctionnels des opérations de paix : une initiative dirigée par les États Membres fournissant un appui et des conseils d'experts sur les questions judiciaires et pénitentiaires au Département des opérations de maintien de la paix
INL	US State Department Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs - Le bureau international des stupéfiants et de l'application de la loi des Etats-Unis
MINUSCA	Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en République Centrafricaine
MJ	Ministère de la Justice
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la Société Civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRI	Penal Reform International
RCA	République centrafricaine
SAJP	Section des Affaires Judiciaires et Pénitentiaires (MINUSCA) : aussi communément abrégé JCS (Justice and Corrections Unit)
SCC	Service Correctionnel du Canada
SCR	Security Council Resolution – Résolution du Conseil de Sécurité

Note sur la terminologie : Le terme « agents correctionnels » est utilisé dans ce rapport. Il s'agit du terme utilisé par les missions de maintien de la paix des Nations Unies. Il fait référence au personnel associé à l'application des peines et des sanctions pour les personnes reconnues coupables d'infractions pénales, ce qui consiste généralement en une privation de liberté. Les termes « personnel pénitentiaire », « prisons », « le service pénitentiaire » et « l'administration pénitentiaire » sont également utilisés.

Synthèse

Introduction

Penal Reform International opère en République centrafricaine en tant que partenaire de mise en œuvre de la mission de stabilisation des Nations Unies, la MINUSCA, depuis fin 2017, pour soutenir l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de démilitarisation. La stratégie prévoit le remplacement complet des forces armées chargées de la sécurité et de la gestion des prisons par du personnel civil.

Le but de cette évaluation est d'évaluer les résultats de l'action de PRI en RCA en mettant l'accent sur l'efficacité et la valeur ajoutée de l'approche adoptée. L'évaluation vise également à déterminer les enseignements tirés et à faire état de recommandations pour le travail en cours de PRI en RCA ainsi que pour tout projet comparable que PRI pourrait entreprendre dans d'autres pays.

Contexte

La République centrafricaine est en proie à une guerre civile depuis huit ans. Ce conflit a entraîné une crise humanitaire caractérisée par de hauts seuils d'instabilité et de violence. La gouvernance est faible et des niveaux élevés de corruption sévissent dans le pays, dont certaines parties ne sont pas sous le contrôle du gouvernement. Les prisons ne sont pas une priorité pour le pays et en raison du conflit, la loi de 2012, qui impose le contrôle civil des prisons, a été que faiblement appliquée.

Dans les prisons sous contrôle du gouvernement, la sécurité est assurée par les FACA et il y a peu de personnel pénitentiaire civil et d'agents correctionnels de la MINUSCA. Le taux de surpopulation est extrêmement élevé (plus de 200%), le budget est insuffisant pour subvenir aux besoins fondamentaux des personnes détenues et des violations des droits humains ont été signalées en raison des mauvaises conditions de détention.

En 2016, par le biais de la résolution de l'ONU S/RES/2301, la démilitarisation des prisons de la RCA a été ajoutée au mandat de la MINUSCA, qui manquait de capacité interne nécessaire à l'élaboration d'une stratégie, d'où la nécessité de s'associer avec PRI.

Méthodologie

Cette évaluation interne a principalement été menée par le biais d'entretiens individuels avec 29 personnes des agences gouvernementales centrafricaines, des OSC, de la MINUSCA, des organisations internationales, des institutions financières internationales et de PRI. Des données ont également été collectées et analysées à l'aide de documents du projet et de sources externes. L'évaluation a été menée par une équipe de trois personnes, dont deux membres du personnel de PRI basés à Londres et une consultante indépendante basée à Bangui.

L'équipe d'évaluation a tenté d'interroger un large éventail de parties prenantes du projet afin d'obtenir un compte rendu complet de l'action et de privilégier la diversité des points de vue. Un modèle de base de questions à poser a été rédigé et adapté à chaque personne interrogée en fonction de leur implication dans le projet. L'équipe d'évaluation a également orienté ses questions en fonction des réponses données par les personnes interrogées.

En raison de la pandémie de la COVID-19, le personnel basé à Londres n'a pas pu se rendre à Bangui pour mener l'évaluation. Les membres de l'équipe basée à Londres ont mené des entretiens par vidéoconférence et la consultante locale a mené des entretiens avec les parties prenantes en personne et là où la vidéoconférence n'aurait pas été possible. L'incapacité du personnel de PRI à se

rendre en RCA a eu un impact sur l'analyse globale des résultats, qui n'ont pas pu être observés dans leur contexte réel et selon les conditions, la culture et les méthodes de travail locales.

Résultats

Élaboration de la stratégie

La réalisation principale de cette phase du projet a été l'élaboration et l'adoption d'une stratégie de démilitarisation adaptée et répondant aux besoins et aux défis de la RCA. Bien qu'élaborée par des consultants externes, son processus d'élaboration s'est efforcé d'être inclusif et éducatif : les parties prenantes les plus pertinentes ont été informées des raisons pour lesquelles une telle méthode de planification du processus de démilitarisation était nécessaire et de la manière dont elles seraient impliquées. Ce processus aurait cependant pu être plus poussé : l'opportunité de développer la nouvelle stratégie aurait pu également encourager la collaboration et la coopération entre les ministères du gouvernement, ainsi qu'une compréhension des responsabilités nécessaires à sa mise en œuvre, en particulier parmi les très hauts fonctionnaires.

Le produit final est ambitieux et adapté aux priorités des parties prenantes, en particulier en ce qui concerne les questions de sécurité, mais n'a malheureusement pas profité de l'expertise directe des membres de PRI, en raison, surtout, d'un manque de personnel francophone à l'époque.

La stratégie a été bien reçue par le gouvernement Centrafricain et adoptée officiellement par le Premier Ministre en janvier 2019. L'ancien directeur général des services pénitentiaires a également fait référence à la stratégie en tant que *sa* stratégie.

Mise en œuvre de la stratégie

Une fois l'élaboration et l'adoption de la stratégie de démilitarisation réalisées, PRI a commencé à soutenir l'administration pénitentiaire dans la mise en œuvre de celle-ci. Jusqu'à présent, la mise en œuvre se porte sur la composante numéro trois de la stratégie : « Sécurité de l'environnement carcéral et professionnalisation de l'administration pénitentiaire », ainsi que sur le développement des ressources humaines nécessaires à la création d'une organisation suffisamment forte et compétente pour prendre le relais et gérer les prisons de manière professionnelle. PRI a également souhaité intégrer des initiatives de démilitarisation externes à la stratégie de démilitarisation ayant lieu au même moment : ce fut le cas de la formation de 300 membres du personnel pénitentiaire civil par l'AP, financée et supervisée par INL, le PNUD et la MINUSCA. Ainsi, PRI, en collaboration avec la MINUSCA a formé un petit groupe de membres du personnel pénitentiaire existant afin d'en faire des formateurs professionnels de manière à ce qu'ils puissent à leur tour être impliqués dans la formation du nouveau personnel civil. A travers cette initiative, PRI a contribué à combler les lacunes du processus de démilitarisation et s'est assuré que le personnel civil recruté afin de remplacer le personnel militaire recevrait une formation appropriée à la prise en charge des prisons. De même, à travers la formation du personnel haut placé au siège de l'AP, PRI s'est assuré que cette dernière aurait les capacités nécessaires à la supervision du personnel civil recruté.

Afin d'augmenter l'engagement des parties prenantes quant au processus de mise en œuvre de la stratégie, PRI a aidé à créer une plateforme composée d'organisations nationales de la société civile travaillant pour le respect des droits humains. Ainsi, les OSC pourraient suivre et soutenir le gouvernement dans la mise en œuvre de la stratégie, sensibiliser le public et aider à la mobilisation de ressources. Il s'agit de la première plateforme composée d'OSC impliquée dans les prisons en RCA et elle travaille actuellement de manière productive aux côtés de l'AP et du MJ. La plateforme est diversifiée : chaque organisation se focalise sur une composante différente des droits humains ou

représente un groupe bien précis, ce qui permet une pluralité de points de vue et profite au processus de démilitarisation. Étant de nationalité centrafricaine, le groupe d'OSC véhicule également un sentiment d'appropriation nationale de la stratégie, ce qui est une réalisation en soi dans un pays où la présence des gardiens de la paix de l'ONU est prédominante. Parvenir à inclure les OSC dans les visites de prisons, où elles peuvent communiquer avec les détenus dans la langue nationale, profite grandement au processus de réforme et de démilitarisation. En permettant aux OSC de rassembler les connaissances et outils nécessaires à la promotion des droits humains des personnes détenues sur le long terme, l'action de PRI s'inscrit dans la durabilité.

Le défi majeur à la mise en œuvre complète de la stratégie demeure le manque de ressources financières, en particulier un budget dédié à celle-ci. La RCA est un pays aux ressources faibles et il existe bien d'autres priorités à financer, à commencer par les besoins humanitaires de la population. Cependant, l'approche de PRI, qui réalise de petites victoires et apporte un soutien important, démontre aux parties prenantes les plus haut placées la valeur réelle de la réforme pénitentiaire et du processus de démilitarisation et pourrait résulter en une éventuelle hausse de leur participation et de leur engagement à faire des prisons une priorité. Si PRI parvient à lier le processus de réforme et de démilitarisation aux développements plus vastes du pays, l'implication des membres hauts placés du gouvernement pourrait s'en trouver augmentée.

Conclusion

Grâce au soutien fourni par PRI à travers le mentorat, les formations, la création d'une coalition et d'un consensus, ainsi que par son adaptabilité, résilience, et expertise technique, la RCA est sur la bonne voie pour parvenir à la démilitarisation et à reformer ses prisons afin de les rendre conformes aux normes et standards internationaux de droits humains et de faire de la réhabilitation des détenus une priorité.

Les résultats principaux du travail de PRI sont l'élaboration et l'adoption de la stratégie, ainsi que l'augmentation de l'implication des autorités dans ce processus, la création d'un groupe de formateurs au sein de l'administration pénitentiaire, le développement des capacités et la professionnalisation des membres du siège de la PA et la création d'une plateforme composée d'OSC engagée dans les prisons et le processus de réforme.

L'implication de PRI n'a pas seulement permis la création de la stratégie (en raison du manque de capacité, d'expertise et d'indépendance de la MINUSCA pour le faire) : elle a aussi permis à cette stratégie d'être développée d'une manière qui reflète le contexte du pays et implique les différentes parties prenantes. De plus, l'approche de PRI depuis que la stratégie a été développée s'est portée sur le soutien et la promotion d'un document national et d'un processus de réforme qui soient dirigés et qui aboutissent à un sentiment d'appropriation pour les autorités nationales compétentes, se basent sur des ressources et structures existantes, et fournissent une expertise technique et des connaissances de bonnes pratiques internationales. Cette approche a de grandes chances de mener à des résultats durables puisqu'elle a requis l'implication de parties prenantes nationales.

Des défis, tels que la situation liée à la sécurité, le haut taux de rotation du personnel haut placé et la pandémie de la COVID-19 actuelle ont entraîné des retards dans la planification et la réalisation de certaines activités. Cependant, les défis cités ne devraient pas empêcher la réalisation éventuelle des objectifs du projet grâce à l'approche flexible de PRI et son contact direct avec les parties prenantes de l'action.

PRI doit donc poursuivre son rôle dans la coordination et l'apport de ressources afin de permettre la continuité d'une approche stratégique et systémique pour parvenir à un processus de

démilitarisation soutenu par des acteurs nationaux et internationaux mais dirigé par le gouvernement Centrafricain avant tout.

Recommandations

En se basant sur les résultats, les évaluateurs proposent les recommandations suivantes pour PRI :

Pour la suite du projet

- 1 En recrutant du personnel local, PRI pourrait parvenir à augmenter le sentiment d'appropriation des acteurs locaux vis-à-vis de la stratégie et du processus de réforme en cours. Ce processus ne serait plus entièrement étranger et ouvrirait des portes à PRI pour prendre part au débat national sur les prisons, les droits humains et la justice pénale. PRI a déjà commencé à travailler dans cette direction en créant la Plateforme d'appui aux réformes du système pénitentiaire en République centrafricaine, une plateforme composée d'OSC nationales. Il est important d'aller plus loin encore afin d'impliquer plus grandement l'assemblée nationale et les médias pour sensibiliser la population sur les réalités des prisons et des conditions de détention.
- 2 PRI devrait poursuivre l'organisation de formations en renforcement de capacités pour l'AP, ainsi que pour les membres les plus hauts placés du gouvernement. PRI devrait également privilégier la formation en développement professionnel continue afin d'encourager le personnel pénitentiaire à se spécialiser et à acquérir de nouvelles compétences, ce qui leur permettrait de mettre en place une sécurité dynamique et des services importants au sein des prisons tels que des programmes de réhabilitation. Ces formations aideraient également l'AP à mieux définir son rôle et ses capacités en tant qu'institution.
- 3 Bien qu'il s'agisse peut-être d'un facteur extérieur à l'influence directe de PRI, PRI devrait s'assurer d'être inclus dans les discussions qui concernent la façon dont la transition entre personnel militaire et personnel civil va se produire, notamment en ce qui concerne la manière dont les ressources seront redistribuées suivant cette transition et la façon dont le personnel militaire sera déployé.
- 4 S'il est nécessaire pour la communauté internationale de collaborer et de se mettre d'accord sur un objectif commun, il est également nécessaire que cet échange ait lieu entre la communauté internationale et les parties prenantes nationales. PRI devrait s'engager à soutenir des initiatives qui permettent de s'assurer que l'AP et le MJ aient une connaissance complète de tout projet en cours les concernant et que ceux-ci sont conformes à la stratégie et son plan d'action.

Pour des actions similaires et nouvelles dans des pays comparables

- 5 Dans le cas où PRI devrait faire appel à des consultants externes à nouveau et pour des projets similaires, PRI devrait s'assurer d'avoir la capacité et les ressources suffisantes afin de créer une relation plus collaborative avec les consultants et de permettre au projet de profiter de l'expertise interne de PRI.
- 6 Dès le départ, il est important de créer des dynamiques de travail adéquates à la mise en œuvre efficace des réformes/de la stratégie durant le développement des réformes/stratégie prévues. PRI et les institutions financières internationales ne devraient pas sous-estimer le temps et les coûts requis à la création d'une relation de

- confiance et de bonnes relations de travail avec les dirigeants du gouvernement et devraient laisser place à des solutions créatives pour y parvenir.
- 7 La présence du Chargé de Projet de PRI au sein du bureau du DGSP s'est révélé être particulièrement bénéfique à l'approche de PRI en RCA. PRI devrait privilégier cette méthode dans des contextes similaires, en particulier lors de projets cherchant à créer un changement complexe ou lorsque la capacité des institutions gouvernementales est limitée.
- 8 PRI devrait entreprendre un examen plus large de la justice pénale au-delà des prisons pour inclure les institutions relatives aux prisons, au maintien de l'ordre public, à la condamnation, etc. Bien que cela aille au-delà de la tâche initiale (c.-à-d. une stratégie de démilitarisation des prisons), il s'agit d'une étape importante pour comprendre les défis rencontrés dans les prisons et d'éventuelles futures réformes que PRI pourrait soutenir.

1. Introduction

Ce rapport fait état des résultats d'une évaluation interne, menée entre les mois d'août et de septembre 2020, de l'action menée par Penal Reform International en République centrafricaine (RCA) depuis la fin de l'année 2017 dans le but de soutenir l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de démilitarisation des établissements pénitentiaires. Penal Reform International (PRI) opère en tant que partenaire de mise en œuvre de la Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en République Centrafricaine (MINUSA), dans le cadre de son mandat qui vise à parvenir à la démilitarisation des établissements pénitentiaires du pays et au remplacement des forces armées actuellement en charge de ceux-ci par du personnel pénitentiaire civil.

Aux fins de cette évaluation, le projet s'est déroulé en deux phases : la première a commencé fin 2017 et a duré jusqu'à début 2018 et s'est concentrée sur l'élaboration de la stratégie avec l'appui de PRI, qui permettrait par la suite la démilitarisation des établissements pénitentiaires de la RCA. La deuxième phase a commencé après que la stratégie a été produite et approuvée par le gouvernement et comprend les actions menées par PRI au soutien des parties prenantes nationales pour la mise en œuvre du document.

Cette évaluation a lieu presque trois ans après que PRI a été contacté par la Section des Affaires Judiciaires et Pénitentiaires de la MINUSCA pour travailler en RCA et a pour but de définir l'impact du travail de PRI jusqu'ici, en particulier en ce qui concerne la pertinence de l'approche choisie dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie. Cette évaluation fait également état de recommandations et de leçons apprises utiles à la suite du projet ainsi qu'à tout autre projet comparable que PRI pourrait entreprendre dans d'autres pays.

Cette évaluation s'inscrit dans la volonté d'apprentissage et de partage de PRI. PRI souhaite s'assurer que toute action menée par son personnel se fait en synergie, met l'accent sur la remise en question et les leçons apprises et utilise de l'expertise à la fois interne et externe.

2. Contexte

2.1 La République centrafricaine et ses établissements pénitentiaires

La République centrafricaine est en proie à une guerre civile entre autorités gouvernementales et groupes armés indépendants depuis 2012. Le conflit se caractérise par de hauts niveaux de violence intercommunautaires, en particulier entre groupes armés chrétiens et musulmans. Des cessez-le-feu déclarés en 2014 et en 2015 n'ont eu qu'un moindre impact sur la réduction de la violence dans le pays. A cause du conflit et de la présence de groupes armés, le gouvernement n'a pas le contrôle complet sur la juridiction du pays. La gouvernance est faible et les différentes agences gouvernementales se disputent les ressources financières, dont la plupart viennent des institutions financières internationales.

Le conflit a augmenté le taux de pauvreté et ralenti le développement humain : 70% de la population vit en dessous du seuil de pauvreté international, 41% souffre de malnutrition et l'espérance de vie est de 53 ans¹. Le conflit a également entraîné de haut taux de déplacements internes : à ce jour, on compte plus d'un demi-million de déplacés internes en RCA.² Il existe également de nombreux besoins humanitaires et de développement importants dans le pays, dont en particulier mettre fin

¹ <https://www.worldbank.org/fr/country/centralafricanrepublic/overview>

² <https://www.internal-displacement.org/countries/central-african-republic>

au conflit, protéger les droits des citoyens et améliorer l'infrastructure et les services publics du pays.

En avril 2014, le Conseil de Sécurité des Nations Unies a signé la Résolution 2149, qui définit le mandat de la Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en République Centrafricaine (MINUSCA). L'opération de maintien de la paix devait initialement durer un an, mais son mandat a jusqu'ici continué d'être renouvelé par le Conseil de Sécurité. Le mandat initial de la mission comprenait à la fois la protection des civils, soutenir la transition du pays vers la paix et fournir une assistance humanitaire tout en promouvant les droits humains. Il désignait également la MINUSCA pour « appuyer et coordonner, avec l'appui de l'équipe de pays des Nations Unies, l'assistance internationale fournie pour renforcer les capacités et l'efficacité du système de justice pénale, [...] ainsi que l'efficacité et la responsabilité de la police et du système pénitentiaire ».³ Par la suite, la démilitarisation des établissements pénitentiaires du pays où les FACA (Forces Armées Centrafricaines) seraient remplacées par du personnel civil et un accès à la justice égal pour tous serait assuré a été ajouté au mandat de la MINUSCA par la Résolution S/RES/2301 en 2016. La MINUSCA se doit de veiller à la sécurité du public en RCA en arrêtant toute personne qui a commis de sérieuses violations des droits humains en rapport avec le conflit qui sévit dans le pays et en s'assurant qu'elles paraissent en justice. De ce fait, le mandat autorise également le déploiement d'agents correctionnels. En novembre 2019, le Conseil de Sécurité a renouvelé le mandat de la MINUSCA jusqu'à novembre 2020 tout en préservant le nombre de personnel sur place, y compris 108 agents correctionnels.⁴

En RCA, peu de prisons sont totalement fonctionnelles : si beaucoup ont été détruites durant le conflit, d'autres sont situées dans des régions du pays qui ne sont pas sous contrôle du gouvernement. Le périmètre de sécurité des prisons de la RCA est pour l'instant essentiellement géré par les FACA, bien que des militaires opèrent également à l'intérieur de certaines prisons. Les FACA ne sont pas formés à la gestion des établissements pénitentiaires ce qui mène à des phénomènes de corruption, une mauvaise gestion et la maltraitance des personnes détenues. Les agents correctionnels de la MINUSCA évoluent à l'intérieur des prisons dans les régions du pays sous contrôle du gouvernement, à l'instar de quelques membres du personnel de l'administration pénitentiaire (AP). Les établissements pénitentiaires fonctionnels ont une capacité totale de 1,088 personnes. Cependant, ils abritaient 1,380 détenus en novembre 2020 (dont 37 femmes et 41 mineurs), ce qui représente un taux de surpopulation de 124,8 pourcents. 85,7 pourcents (1,165) de la population carcérale sont des détenus en détention provisoire.⁵ Le budget annuel de l'AP pour fournir de la nourriture et des soins de santé à tous ces détenus est de 277,338,000CFA (environ 422,799€). Il s'agit d'une augmentation significative du budget depuis la rédaction de la stratégie de démilitarisation qui faisait état d'un budget annuel de 21,06 millions de CFA (environ 32 000 €). Il est cependant encore insuffisant pour permettre de gérer correctement la population carcérale humainement et répondre aux besoins de base.

Pour cause de mauvaises conditions de détention et d'une faible prise en charge des détenus, des violations des droits humains ont été rapportées dans les prisons de la RCA.

2.2 Tentatives de réformes précédentes

Bien que les prisons de la RCA soient *de facto* sous contrôle militaire, la loi du pays (loi de 2012 n°12.003) stipule que « Le service public pénitentiaire est assuré par un personnel civil... » (article 12). A cause de la guerre civile en cours, peu d'actions ont été entreprises par le gouvernement national afin de mettre cette loi en pratique et les prisons continuent d'être sous contrôle militaire.

³ Mandat de la MINUSCA <https://minusca.unmissions.org/mandat>

⁴ Résolution du Conseil de sécurité de l'ONU 2499 <https://undocs.org/fr/S/RES/2499> (2019)

⁵ MINUSCA Section des Affaires Judiciaires et Penitentiaires Unite des affaires penitentiaires "Résumé des statistiques de la population carcérale, période du 29 Octobre au 04 Novembre 2020"

Depuis l'ajout de la démilitarisation au mandat de la MINUSCA en 2016, plusieurs tentatives de mise en œuvre de cette loi ont eu lieu. Ces tentatives n'ont pas abouti à cause d'un manque de réalisme ou d'engagement de la part des autorités gouvernementales. Cependant, plusieurs stratégies ont été élaborées dans le but de réformer différents aspects du système pénitentiaire, tels que la réinsertion sociale (Stratégie Nationale de Réinsertion Sociale pour les Détenus 2017-2022) ou l'accès aux soins de santé (Politique Nationale de Santé dans les Établissements Pénitentiaires). Une stratégie globale réunissant ces composantes n'avait néanmoins pas été développée.

2.3 Description du projet

Fin 2017, PRI a été contacté par la MINUSCA afin d'opérer en tant que son partenaire de mise en œuvre pour accompagner le gouvernement Centrafricain dans l'élaboration d'une stratégie de démilitarisation des établissements pénitentiaires de la RCA. La stratégie aurait pour but de procéder au transfert des responsabilités de la sécurité des prisons entre les FACA et une gestion civile. PRI a également proposé de développer une stratégie qui regrouperait des secteurs plus larges nécessitant des réformes afin de répondre aux priorités suivantes : réduire la population carcérale, améliorer les infrastructures, la réhabilitation et la réinsertion des détenus, les procédures opératoires normalisées, les ressources humaines (y compris la suppression graduelle du personnel militaire et le recrutement et la formation du personnel civil), la collaboration avec d'autres parties prenantes dans le milieu de la justice pénale, les ressources financières et le budget et les risques et défis présents. PRI a aussi proposé de développer des procédures opératoires ou un règlement qui comprendrait des références aux normes et standards internationaux de droits humains, recommanderait des changements dans la législation tels que jugés nécessaires et identifierait les besoins de formation pour s'accorder sur un modèle de formation professionnelle pour les responsables des établissements pénitentiaires et le personnel civil.

Peu après le commencement du projet, PRI s'est rendu compte qu'il existait déjà une série de décrets développés par la MINUSCA définissant les procédures opératoires normalisées pour la gestion des prisons et l'administration pénitentiaire (AP), appliqués dans trois prisons. Cette composante a donc été abandonnée à l'époque afin d'éviter une duplication des actions entreprises (bien que PRI ait à présent commencé à développer des procédures opératoires normalisées là où des lacunes ou faiblesses ont été identifiées). La composante relative aux formations n'a également pris place qu'une fois la stratégie adoptée.

Le processus d'élaboration de la stratégie a été dirigé par deux consultants externes recrutés par PRI avec l'appui de la Directrice Exécutive de PRI de l'époque et le Directeur Adjoint du programme Moyen-Orient et Afrique du Nord de PRI. Les consultants ont mené une série de consultations avec les représentants des différentes agences gouvernementales, dont le Ministère de la Justice (MJ) et l'AP, mais aussi les organisations internationales, les institutions financières internationales et les organisations de la société civile nationales afin d'incorporer leurs suggestions à la stratégie. Fin 2018, la stratégie a été finalisée et publiée avant d'être validée par le Ministre de la Justice, puis par le Premier Ministre, Simplicie Sarandji, en janvier 2019.

La stratégie se concentre sur cinq composantes de réforme :

1. Sécurité et humanisation de la détention : les besoins fondamentaux des personnes détenues sont pris en compte, y compris l'accès à l'eau, à une alimentation d'une valeur nutritive suffisante et aux soins de santé.
2. Sécurité et sûreté des établissements pénitentiaires : le transfert des responsabilités relatives à la sécurité se fait vers une administration et un personnel exclusivement civil, la sécurité physique dans les prisons est assurée, les règles et les procédures sont mises en œuvre et une sécurité dynamique est mise en avant.
3. Sécurité de l'environnement carcéral et professionnalisation de l'administration pénitentiaire : le développement d'une structure organisationnelle et d'un cursus de

formation pour les nouvelles recrues et le personnel existant qui inclue les compétences requises aux responsabilités attendues, ainsi qu’une planification stratégique des effectifs.

4. Sécurité des établissements pénitentiaires et sécurité juridique des détenus : la détention est légale et légitime grâce à l’amélioration de l’accès à la justice pour les personnes détenues et le renforcement du contrôle judiciaire des détentions.
5. Sécurité publique et politique de réinsertion sociale des condamnés : le développement de programmes de réhabilitation et de réinsertion afin d’aider les prisons à être mieux sécurisées et de contribuer à la réduction du taux de récidive.

Depuis la validation et l’adoption de la stratégie, l’action de PRI s’est focalisée sur sa mise en œuvre. La première étape a été d’aider à mettre en place et à coordonner une série de comités au sein du MJ. Ces comités permettraient un appui politique au processus de mise en œuvre, la coordination d’activités et l’échange d’information. Les comités sont dirigés par du personnel haut placé au sein du MJ et de l’AP, ainsi que par des représentants d’organisations nationales de la société civile, la MINUSCA, les organisations internationales, les programmes de l’ONU et PRI. PRI a rédigé les décrets nécessaires à la mise en place de ces comités et a tenu des réunions avec toutes les parties prenantes impliquées afin de discuter des objectifs des comités, du rôle de tout un chacun au sein de ceux-ci et d’obtenir l’accord des parties prenantes pour les impliquer dans le processus.

PRI a également mis en place une formation de formateurs pour que le personnel de l’AP puisse former le nouveau personnel civil, ainsi qu’un atelier de formation pour les dirigeants hauts placés de l’AP sur la gestion des établissements, les ressources humaines et les ressources financières dans le but de renforcer leurs capacités et compétences relatives à la mise en œuvre de la stratégie et de les appuyer dans la gestion d’un système pénitentiaire complètement fonctionnel. PRI a également fourni à l’AP du matériel de bureau, des ordinateurs et du matériel informatique, dont une connexion internet.

PRI a également soutenu la formation d’une plateforme de la société civile en février 2020. Le groupe, qui s’appelle la Plateforme d’appui aux réformes du système pénitentiaire en République centrafricaine (PARSP-RCA), est composé de huit organisations de la société civile Centrafricaines, dont des organisations spécialisées dans les droits humains et les droits des femmes. Le but d’une telle plateforme est de parvenir à opérer de manière indépendante et de s’assurer que le gouvernement tienne parole au sujet de la mise en œuvre de la stratégie à travers la sensibilisation du public aux niveaux national et international, le plaidoyer et le lobbying pour soutenir et encourager les réformes, la promotion et la défense des droits humains des personnes en détention et le monitoring des lieux de détention.

La plateforme a entrepris plusieurs visites dans les prisons de Bangui, mais à cause de la pandémie de la COVID-19, a dû retarder la plupart de ses activités. L’activité la plus importante menée jusqu’ici a été un atelier de formation pour le personnel pénitentiaire et les détenus dans deux prisons de Bangui (une prison pour homme et une prison pour femme) sur la prévention de la propagation du coronavirus. PRI a fait appel à une ONG avec de l’expertise en santé publique afin de former les membres de la plateforme pour qu’ils puissent ensuite mener ces ateliers. PRI a également distribué des produits d’hygiène et des masques de protection aux détenus et au personnel.

En mai 2020, une conférence nationale sur l’avancée du processus de démilitarisation aurait dû se tenir : elle a été repoussée à octobre 2020 à cause de la pandémie de la COVID-19. La conférence, lorsqu’elle prendra place en octobre, présentera le travail accompli depuis le début du processus de mise en œuvre de la stratégie.

2.4 Objectifs de l’évaluation

Le but de cette évaluation est d’examiner les résultats, l’efficacité et la valeur ajoutée du travail de PRI en ce qui concerne l’élaboration de la stratégie de démilitarisation et sa mise en œuvre depuis

fin 2017. L'évaluation se focalise particulièrement sur les actions que PRI a mené et sur le caractère distinctif de son approche dans l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre jusqu'à présent. PRI est un partenaire de mise en œuvre de la MINUSCA et travaille dans le cadre du mandat, conformément à la résolution pertinente du Conseil de sécurité des Nations Unies. PRI aide la MINUSCA à prendre des mesures en vue d'assurer la démilitarisation du système pénitentiaire centrafricain et créer les conditions pour le transfert de la gestion des prisons au profit d'un personnel pénitentiaire civil. Par conséquent, les résultats et les réalisations doivent être considérés sous cet angle.

Cette évaluation vise à identifier les leçons apprises de manière à ce qu'elles informent et améliorent l'action menée par PRI en RCA ainsi que de futurs projets que PRI pourrait mener dans des pays aux contextes comparables, en particulier les pays émergeant d'un conflit ou dans des contextes de stabilisation et de maintien de la paix, où PRI souhaite mettre l'accent sur l'importance de la réforme des systèmes pénitentiaires. Cette évaluation sera également utile à la MINUSCA puisqu'elle fait état de la manière dont celle-ci travaille avec des ONG partenaires lors de ses interventions.

PRI souhaite utiliser cette évaluation en tant que document d'apprentissage afin de comprendre dans quelles mesures l'implication et la méthodologie de PRI sont une valeur ajoutée à de tels projets et contextes. Cette évaluation pourra être utilisée par la MINUSCA et les parties prenantes du gouvernement Centrafricain pour faire le bilan des actions entreprises jusqu'ici, grâce au compte rendu exhaustif qu'elle fait du projet en démontrant l'utilité de l'approche de PRI.

3. Méthodologie

Cette évaluation s'est déroulée en six étapes : 1. La définition des conditions de l'évaluation, sa portée, son sujet, and la manière dont ses résultats seront utilisés ; 2. Faire le bilan de ce qu'il s'est passé et des activités que PRI a entreprises en RCA depuis les premières conversations qui se sont tenues avec la MINUSCA ; 3. Identifier des sources d'information sur le projet (dont des documents de projet internes et externes produits par PRI, la MINUSCA et d'autres parties prenantes) et les différentes parties prenantes associées ou impactées par le projet à interroger par l'équipe d'évaluation ; 4. S'entretenir avec les différentes parties prenantes et rassembler les informations nécessaires dans les documents identifiés ; 5. Analyser les données, identifier les résultats, les procédés fructueux, les méthodes et recommandations et rédiger le rapport final ; 6. Véhiculer le rapport parmi le personnel de PRI responsable du projet afin d'obtenir leurs retours et de finaliser le rapport pour publication.

La collecte des données s'est faite principalement à travers une série d'entretiens individuels semi-structurés sur Microsoft Teams et en personne. 29 entretiens ont été réalisés avec des membres des groupes suivants :

- L'administration pénitentiaire
- Le Ministère de la Justice
- Des organisations de la société civile nationales
- La Section des Affaires Judiciaires et Pénitentiaires (SAJP) du siège de la MINUSCA à Bangui et déployée dans les prisons
- Le Département des Opérations de Maintien de la Paix de l'ONU à New-York
- Des organisations et des institutions financières internationales impliquées dans les affaires judiciaires et pénitentiaires en RCA.
- Le personnel de PRI actuel, l'ancien personnel de PRI et les consultants externes recrutés par PRI dans le cadre de ce projet

Une analyse des documents de projet internes et externes suivants a également été entreprise :

- Les propositions de projet rédigées par PRI à l'encontre de la MINUSCA
- Les rapports de projet produits par PRI pour la MINUSCA
- La Stratégie Nationale de Démilitarisation pour les établissements pénitentiaires de la RCA
- Le plan d'action
- Des documents connexes portant sur les prisons de la RCA, des communiqués de presse ou articles de la MINUSCA et de PRI, des résolutions du Conseil de Sécurité de l'ONU, etc.

Cette évaluation a été entreprise par la Chargée d'Impact et de Stratégie (*Strategy and Impact Manager*) de PRI depuis Londres avec l'appui de la Coordinatrice pour la Collecte de Fonds et le Développement de Programmes (*Fundraising and Programme Development Coordinator*), également depuis Londres, et d'une consultante indépendante depuis Bangui en ce qui concerne la collecte et l'analyse de données. Chaque membre de l'équipe d'évaluation s'est vu attribuer un certain nombre de parties prenantes à interroger : les entretiens avec les personnes qui n'avaient pas la possibilité de passer par Microsoft Team ont eu lieu avec la consultante indépendante à Bangui ; les entretiens par Microsoft Team avec les personnes francophones ont eu lieu avec la Coordinatrice pour la Collecte de Fonds et le Développement de Programmes ; le reste des entretiens ont été menés par la Chargée d'Impact et de Stratégie.

En raison de la pandémie de la COVID-19 en cours, il n'a pas été possible pour le personnel basé à Londres de voyager en RCA, d'où le besoin d'impliquer une consultante locale afin de mener des entretiens en personne. L'incapacité des autres membres de l'équipe d'évaluation à voyager a bien sûr eu un impact sur l'analyse des résultats, puisque nous n'avons pas pu témoigner du contexte, de la culture et des méthodes de travail relatives aux conditions locales, ce qui aurait permis une meilleure compréhension du contexte et des résultats de l'évaluation.

La sélection des parties prenantes s'est faite tout d'abord à l'aide d'une liste de personnes fournie par le Chargé de Projet. Dans le but d'obtenir un aperçu complet du projet, l'équipe d'évaluation a décidé de tenter de s'entretenir avec chaque personne présente sur la liste, ainsi qu'avec d'autres personnes mentionnées par les personnes interrogées au fil des entretiens ou dont le nom figurait dans certains documents de projet. Malgré les tentatives répétées de la consultante à Bangui, il ne lui a pas été possible de s'entretenir avec certains représentants du gouvernement impliqués dans le projet. Il semblerait que leur refus de prendre part à l'évaluation puisse s'expliquer par l'existence de divergences personnelles avec les personnes chargées de la Direction Générale des Services Pénitentiaires (DGSP). Une personne interrogée a également été dans l'incapacité de répondre aux questions en personne, mais a accepté de le faire par e-mail.

Chaque membre de l'équipe d'évaluation a détaillé les objectifs de l'évaluation et la manière dont les réponses aux entretiens seraient utilisées au début de chaque entretien. Un modèle de base de questions à poser avait auparavant été développé et rendu spécifique à chaque personne interrogée en retirant de la liste de questions toute question non pertinente pour la personne interrogée. Ces questions ont uniquement servi de guide et les membres de l'équipe d'évaluation ont eu la liberté de poser toute question supplémentaire en fonction de la direction que prenait l'entretien (pour le détail du modèle de questions de base, voir l'annexe).

4. Résultats

4.1 Élaboration de la stratégie

4.1.1 Description de la méthode utilisée

Bien qu'en RCA, la loi de 2012 stipule que les établissements pénitentiaires doivent être gérés par du personnel civil, reste encore au gouvernement Centrafricain de mettre cette loi en pratique. La proposition de développer une stratégie de démilitarisation vient de la MINUSCA, tel qu'inscrit dans son mandat lors de son renouvellement en 2016 à travers la résolution du Conseil de Sécurité n°2301. A l'époque, le chef de la Section des Affaires Judiciaires et Pénitentiaires de la MINUSCA

était intéressé par l'idée de développer une stratégie à ce sujet. Il était cependant conscient de la capacité limitée de la MINUSCA à entreprendre un tel projet. Avant d'être contacté par la MINUSCA, PRI avait été en contact avec les représentants du DOMP lors de plusieurs conférences et événements passés, ainsi que lors d'un projet précédant durant lequel une formation de certains agents correctionnels du DOMP avait été organisée. PRI était donc une organisation avec une bonne réputation et qui était déjà connue de la MINUSCA. Cependant, PRI manquait à l'époque de personnel francophone pour mener ce projet et a donc décidé de faire appel à deux consultants indépendants. Les consultants sélectionnés avaient tous deux déjà travaillé pour PRI en tant que chargés de mission dans des pays d'Afrique subsaharienne dans les années 2000, et avaient donc l'expérience requise. Deux membres du personnel de PRI et les deux consultants ont par la suite voyagé à Bangui début 2018 pour se présenter et démarrer les discussions avec les parties prenantes du gouvernement Centrafricain et de la MINUSCA. Cette première visite a servi à développer le plan d'élaboration de la stratégie. Les consultants sont ensuite retournés à Bangui pour une seconde visite, notamment pour poursuivre les discussions avec les parties prenantes et collecter des données et des informations nécessaires à la stratégie. Ils ont tenu des réunions avec 50 membres des parties prenantes et organisé des groupes de discussion afin de mieux comprendre les priorités dans les lieux de détention du pays, telles que la surpopulation des prisons, les conditions de détention dont l'accès aux services de soin, le rôle de la société civile dans l'accès aux droits et aux différents services, la professionnalisation de l'administration pénitentiaire et les défis sécuritaires liés au processus de démilitarisation.

La stratégie a ensuite été rédigée par les consultants en se basant sur les propositions que PRI avaient faites à la MINUSCA ainsi que sur leurs visites en RCA. La stratégie a été finalisée et adoptée par le Ministre de la Justice fin 2018, avant d'être également adoptée par le Premier Ministre. Un plan d'action de deux ans qui vise à informer le processus de mise en œuvre de la stratégie a également été rédigé par les consultants. La stratégie de démilitarisation fait maintenant partie de la stratégie globale du MJ pour le secteur de la justice, qui prend en compte toutes ses composantes.

4.1.2 Analyse

4.1.2.1 Parties prenantes : engagement et sentiment de propriété vis-à-vis du procédé

Bien que la décision de démilitariser les prisons de la RCA soit venue de la MINUSCA, c'est PRI qui a conçu la stratégie et décidé des questions clés qu'elle adresserait, telles qu'inclues dans le mandat de la MINUSCA.

Le processus de démilitarisation ayant été initié par la MINUSCA, la volonté et l'engagement des autorités gouvernementales, ainsi que leur capacité à rassembler les ressources nécessaires à la mise en œuvre du processus ont fait l'objet d'un questionnement. Les consultants externes recrutés par PRI ont essayé de surmonter la réticence des parties prenantes du gouvernement en organisant une série de rencontres bilatérales afin de les informer sur la stratégie et ses objectifs. Presque tous les membres du gouvernements interrogés pour cette évaluation et qui ont pris part à ces rencontres se sont accordés à dire que l'approche mise en avant par PRI avait été inclusive, même si d'après certains d'entre eux, elle aurait pu l'être d'avantage si elle avait également impliqué les personnes détenues, les autorités locales et les leaders d'opinion locaux. Selon les consultants, un tel procédé n'aurait pas été facile car le concept même de la stratégie était nouveau pour les représentants du gouvernement et les informer de ce qu'un tel document engloberait a pris beaucoup de temps. En réalité, les parties prenantes du MJ et de l'AP n'ont été convaincues par la stratégie qu'une fois celle-ci rédigée et finalisée.

La stratégie de démilitarisation va au-delà du concept seul de démilitarisation par le remplacement du personnel militaire par du personnel civil, puisqu'elle comprend également une définition plus large de la sécurité. Elle y inclut une dimension humaine en s'assurant que les besoins des personnes détenues sont pris en charge et en imaginant une main-d'œuvre civile professionnalisée. Cependant,

des lacunes demeurent : plusieurs des personnes interrogées ont trouvé dommage que la stratégie ne prenne pas davantage en compte le concept même de la prison pour toucher au système pénal dans son intégralité et questionner l'utilité de la détention. D'autres ont dénoncé un accent sur la responsabilisation et la protection des droits humains insuffisant.

Si l'attention portée sur les conditions de détention dans la stratégie est trop faible, c'est plus certainement dû au mandat de la MINUSCA et à la proposition de projet initiale dont l'objectif était avant tout la démilitarisation des établissements pénitentiaires. C'est à travers cette composante principale que la stratégie met ensuite l'accent sur l'amélioration des conditions de détention et de la gestion des établissements. S'il est important d'inclure dans la stratégie le pourquoi du comment des personnes sont en effet détenues, il s'agit d'une perspective qui va bien au-delà de ce qui avait initialement été envisagé par la MINUSCA et PRI à l'époque. De plus, il existe d'autres organisations qui portent sur des aspects de la réforme pénale différents de ceux de PRI ou de la MINUSCA, et il n'y avait donc probablement ni besoin ni la place pour PRI d'également se focaliser sur ces dimensions-là.

4.1.2.2 Pertinence de l'approche

Plusieurs des personnes interrogées ont signalé que plus aurait pu être fait afin d'obtenir la coopération et la participation des parties prenantes du gouvernement dans le processus d'élaboration de la stratégie, en particulier en ce qui concerne la coopération entre les différents ministères. A cause du conflit et du manque de ressources financières au sein du gouvernement, il existe de hauts niveaux de compétition entre les différents ministères. Une coopération entre ceux-ci est essentielle au bon déroulement de la stratégie et de sa mise en œuvre, puisque celle-ci ne requiert pas uniquement l'implication de l'AP et du MJ mais aussi celle du Ministère de la Défense qui gouverne les FACA, du Ministère de la Santé et des ministères impliqués dans la réhabilitation et la réinsertion des personnes qui ont purgé leurs peines. L'une des personnes interrogées a déclaré que des interventions liées au renforcement de l'esprit d'équipe et de la confiance auraient pu avoir lieu au profit des dirigeants haut placés dans les ministères en question et des autres agences gouvernementales, mais n'ont pas eu lieu par souci de transparence (cela aurait pu être considéré comme de la corruption).

Les consultants chargés de l'élaboration de la stratégie auraient également pu entreprendre plus de visites en RCA afin de s'entretenir avec les parties prenantes, au lieu de simplement se rendre sur le terrain pour des missions relatives à l'élaboration de la stratégie et à la collecte de données et d'information.

Autre déficience notable : PRI n'a que très peu supervisé ou guidé le processus d'élaboration de la stratégie, une responsabilité qui a été mise entre les mains des consultants qui dépendaient cependant du budget limité et des directives de la MINUSCA et de PRI (nombre de jours pour lesquels ils avaient été embauchés et supervision de l'approche à privilégier).

Certaines institutions financières et organisations internationales ont été consultées au sujet de la stratégie. Néanmoins, une ou deux personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation n'avaient pas été mises complètement au courant du processus d'élaboration de la stratégie avant que celle-ci ne soit finalisée et que PRI ait commencé à soutenir sa mise en œuvre. Le manque de visibilité de PRI en RCA à l'époque de la phase 1 du projet (l'élaboration de la stratégie, durant laquelle PRI n'avait pas de représentation permanente dans le pays) n'a peut-être pas permis d'impliquer les acteurs internationaux dans l'action de manière suffisante. Dans l'ensemble, les représentants des organisations internationales ont toutefois salué l'approche de PRI en ce qui concerne l'élaboration de la stratégie et qualifié le contenu de celle-ci de pertinent.

4.1.2.3 La valeur ajoutée de PRI

D'après la MINUSCA, la raison pour laquelle PRI a été contacté afin de développer la stratégie est parce qu'elle manquait elle-même d'expertise et de capacité interne afin de mener un tel processus

stratégique. PRI, en tant qu'organisation intégralement spécialisée dans les prisons et la justice pénale, a donc apporté une expertise technique apparente, ainsi qu'une influence indépendante et non politisée. La MINUSCA étant une importante opération de maintien de la paix dont la présence est très visible en RCA (ce qui lui donne un pouvoir considérable), elle n'aurait pas été perçue comme non partisane dans cette action. Bien que la plupart des parties prenantes au sein de l'AP et du MJ ne se fasse pas d'illusion quant au statut de PRI en tant que partenaire de mise en œuvre de la MINUSCA, elles considèrent tout de même PRI comme un partenaire de confiance précieux et dont l'expertise est pertinente pour l'action.

PRI a été sélectionné par la MINUSCA pour son approche pratique en ce qui concerne les questions relatives à la réforme pénale. PRI a de l'expérience lorsqu'il s'agit de superviser des processus de réforme entiers, d'élaborer des stratégies et des directives pour la mise en œuvre pratique de celles-ci. Bien que le sujet même de démilitarisation, travailler aux côtés d'opérations de maintien de la paix des Nations Unies et, d'une certaine façon, opérer dans des pays touchés par le conflit soient presque un territoire inconnu pour PRI (PRI avait, par le passé, réalisé quelques formations pour des agents correctionnels du DOMP et avait déjà opéré dans des zones de conflit), son expertise dans tous les aspects de la réforme pénale, ainsi que sa capacité à comprendre la situation globale, lui ont permis de proposer des actions tangibles et réalisables, ce qui a fait de PRI l'organisation la mieux placée pour entreprendre ce projet.

En ce qui concerne la rédaction de la stratégie, la valeur ajoutée de PRI s'est avérée limitée. Manquant de personnel francophone à l'époque, PRI n'était pas en mesure de prendre en charge ce projet seul et s'est vu dans l'obligation de sous-traiter cette composante en faisant appel à des consultants. Ceux-ci avaient déjà travaillé pour PRI dans le passé et connaissaient donc les méthodes de PRI, en particulier en ce qui concerne la collaboration avec les partenaires locaux afin d'obtenir confiance et engagement dans le projet, ce qui a joué un rôle dans leur recrutement. Cependant, d'après les consultants, PRI a très peu participé au processus d'élaboration de la stratégie. S'il est vrai que la stratégie reflète de manière réaliste les besoins et déficiences du système pénitentiaire en RCA, tout comme elle fournit des approches stratégiques tangibles et réalistes, elle aurait tout de même pu profiter de la vision des membres permanents de PRI. Elle n'a du moins pas tiré profit de l'expertise directe de PRI, qui aurait pu revoir le document en y apportant un regard critique. Et, au minimum, il manque la prise en compte des aspects de la réforme pénale à la base du travail de PRI ; par exemple, une approche globale des responsabilités tant internes qu'externes.

L'engagement initial de PRI en RCA n'a pas correspondu au modèle de travail et à l'approche habituelle de PRI. Avant de commencer à travailler sur la stratégie, PRI n'avait pas de partenaires locaux, ne connaissait que très peu le pays et son contexte, n'avait pas été invité par le gouvernement et n'avait pas été en contact avec celui-ci. D'ordinaire, PRI commence par évaluer les besoins et les priorités du gouvernement et de la société civile. La méthode appliquée en RCA diffère complètement des habitudes de PRI en raison de la présence et du mandat de la MINUSCA.

PRI a donc recruté des consultants externes pour mener le processus d'élaboration de la stratégie aux côtés de parties prenantes nationales. Cependant, le projet avait été conçu par PRI et les deux consultants avaient déjà travaillé pour PRI dans le passé. En conclusion, le processus de stratégie a été mis en place à l'aide d'une approche conçue par PRI bien que manquant de la vision interne de PRI pour la rédaction du document. Si le personnel de PRI avait été plus impliqué, les consultants auraient peut-être été mieux appuyés et guidés dans le processus d'élaboration de la stratégie et auraient pu obtenir l'engagement d'un plus large éventail de parties prenantes.

4.1.2.4 Résultats

La réalisation principale à ce stade du projet a été l'élaboration et l'adoption de la stratégie. Cette réalisation a été citée en tant qu'accomplissement majeur de PRI par la plupart des personnes interrogées lors de cette évaluation et ne doit pas être sous-estimée. De plus, le processus inclusif grâce auquel la stratégie a été développée doit également être mentionné en tant que résultat

déterminant et a été rendu possible grâce à l'approche coopérative de PRI avec les nombreuses parties prenantes. Cependant, la façon dont les parties prenantes ont contribué et participé à la stratégie aurait pu être plus collaborative encore et aurait pu mener à une meilleure compréhension des responsabilités de tout un chacun nécessaires à la mise en œuvre du document.

Le processus d'élaboration de la stratégie ayant eu lieu il y a plus de deux ans, et l'approche et l'engagement de PRI en RCA ayant changé considérablement au fil du temps, il est difficile de parvenir à isoler les ressentis des personnes interrogées quant au processus d'élaboration de la stratégie sans parler du reste du projet. Un grand nombre de personnes interrogées ont mentionné l'approche inclusive de PRI, tout en signalant que plus de parties prenantes auraient pu être impliquées. Les personnes interrogées les plus étroitement impliquées dans le projet ont rapporté l'impression que les membres les plus hauts placés du MJ et de l'AP n'étaient pas réellement engagés et impliqués dans la stratégie avant que celle-ci ne soit adoptée et que PRI ait une présence plus permanente dans le pays (voir section prochaine).

Les personnes interrogées ont rapporté trouver la stratégie pertinente et adaptée aux réalités de la RCA. En revanche, c'est en réalité le plan d'action qui est le document le plus pertinent. Les stratégies les plus utiles sont celles qui sont révisées et dont la mise en œuvre est significative : c'est ce qui a été mis en place en RCA à travers l'élaboration du plan d'action, comme démontré dans la section suivante.

La stratégie a été adoptée en RCA par le Premier Ministre en janvier 2019. On peut conclure qu'il y a un réel sentiment de propriété de la part des parties prenantes nationales vis-à-vis du document, puisque le document publié ne comporte que l'emblème du gouvernement Centrafricain et non pas les logos de la MINUSCA ou de PRI. Cependant, le meilleur indice démontrant qu'il y a un sentiment de possession national vis-à-vis de la stratégie est le fait que l'ancien Directeur Général des Services Pénitentiaires (DGSP) en parle en tant que sa stratégie.

4.2 Mise en œuvre de la stratégie

4.2.1 Description de la méthode utilisée

Une fois la stratégie finalisée, le nouveau Directeur Exécutif de PRI a décidé de recruter un membre du personnel qui serait basé en Centrafrique de manière permanente. La logique derrière cette décision était qu'afin d'appuyer pleinement l'AP et le gouvernement de RCA dans la mise en œuvre de la stratégie, il faudrait quelqu'un de présent dans le pays, capable de créer et de maintenir de bonnes relations avec les parties prenantes, de s'adapter aux changements à mesure qu'ils se produisent et de soutenir les parties prenantes responsables de la mise en œuvre de la stratégie de façon quotidienne. Une telle approche aurait été difficilement réalisable avec des consultants externes se rendant en RCA de temps à autre uniquement. PRI a donc recruté un ancien agent correctionnel de la MINUSCA Burkinabè en tant que Chargé de Projet à Bangui à plein temps en janvier 2019. Peu après que le Chargé de Projet a commencé à travailler pour PRI, il a été invité à s'installer au sein des bureaux de la DGSP par le Directeur Général en personne.

Afin de s'assurer que les parties prenantes nationales auraient la juste sensation d'être responsable de la stratégie et de son processus de mise en œuvre, PRI a soutenu la création de trois comités dirigés par le MJ et rendus opérationnels par décrets officiels. Le rôle des comités est d'apporter un appui politique au processus de mise en œuvre, de coordonner et d'administrer les activités et d'échanger des informations clés en ce qui concerne l'avancée de l'action. Les trois comités sont dirigés par des membres du MJ et de l'AP hauts placés ainsi que par des représentants de la société civile Centrafricaine, de la MINUSCA, des organisations internationales, des agences des Nations Unies et de PRI. PRI a rédigé les décrets nécessaires à la création de ces comités et a tenu des réunions avec toutes les parties prenantes impliquées afin de communiquer les objectifs des comités, le rôle de tout un chacun dans ceux-ci et d'obtenir l'accord des parties prenantes pour être impliquées dans le processus.

La mise en œuvre s'est ensuite portée sur la composante numéro trois de la stratégie, « Sécurité de l'environnement carcéral et professionnalisation de l'administration pénitentiaire ». La première activité notable a été une formation de formateurs de deux semaines, organisée à l'école de formation de l'administration pénitentiaire au Burkina Faso. La formation a été organisée en collaboration avec le Groupe des amis des services correctionnels (*Group of Friends of Corrections, GoF*), dont le Burkina Faso est membre et qu'il a présidé en 2019. Neuf membres du personnel pénitentiaire de la RCA responsables de la formation du nouveau personnel ont pris part à la formation à Ouagadougou, au Burkina Faso. Le personnel formé pourra par la suite former le groupe de 300 membres du personnel civil (voir ci-dessous). Le Burkina Faso a été choisi comme lieu de formation parce que le pays représente un exemple concret et réaliste quant à ce qui pourrait être mis en place en RCA pour le personnel pénitentiaire. Le pays a une culture similaire à celle de la RCA, a récemment fait face à son propre processus de démilitarisation du système pénitentiaire et, surtout, possède sa propre école de formation pour le personnel pénitentiaire. La formation visait en premier lieu des employés jeunes et au niveau d'ancienneté moyen, considérés comme plus ouverts au changement et aux réformes et à qui l'on aurait donné les bases nécessaires à la mise en pratique de la stratégie.

Avant la formation de formateurs organisée par PRI, le GoF a également mis en place une formation de formateurs de trois jours sur des méthodes pédagogiques de base, au bénéfice de 17 membres du personnel pénitentiaire (dont 9 ont également pris part à la formation de formateurs au Burkina Faso), ainsi qu'une formation sur les Règles de Bangkok pour 25 membres dans le but d'accroître les connaissances et les compétences du personnel en contact avec les femmes détenues.

Après la formation au Burkina Faso, l'accent, d'abord mis sur le renforcement de compétences, s'est porté sur les qualités de gestion dont le siège de l'AP avait besoin : en particulier en ce qui concerne la gestion de projet, la gestion stratégique, les ressources humaines et la gestion des finances. Cette formation avait pour but de renforcer les capacités de l'AP à travers la création d'une structure organisationnelle aux rôles clairs et qui permettrait au personnel de rédiger les politiques et procédures requises à la gestion d'un système pénitentiaire totalement fonctionnel. Cette initiative est née à la fois des suggestions de PRI et du GoF, en particulier du Canada, de la Suède et du Burkina Faso, qui en sont des membres importants et qui ont montré un intérêt pour l'action menée en RCA. Tous ont joint leurs forces individuelles afin de créer une approche de gestion de projet et un cursus de formation adéquats pour les dirigeants hauts placés de l'AP. Le cursus de formation complet aurait dû prendre place en mars ou avril 2020 mais a été repoussé en raison de la COVID-19. En attendant, une formation préparatoire sur certaines des composantes prévues a été dispensée pour le même personnel haut placé de l'AP au siège de celle-ci à Bangui. Cette formation s'est déroulée en trois sessions et a inclus une formation sur la gestion des ressources humaines, la gestion de projet et la gestion des finances et des budgets. Le personnel formé a ensuite été choisi par le cabinet du MJ sur les recommandations de la DGSP pour gérer ces départements au siège de l'AP. PRI a aussi fourni à ces départements du matériel de bureau, des ordinateurs, du matériel informatique et une connexion internet.

Au moment où la stratégie était en train d'être développée, l'AP a commencé à recruter et former 300 nouveaux membres du personnel pénitentiaire civil, grâce au financement de INL (*US State Department Bureau for Narcotics and Law Enforcement* ; le bureau international des stupéfiants et de l'application de la loi des États-Unis) et à l'appui du PNUD (le PNUD s'occupe des per diem pour les formateurs et les participants pendant qu'ils suivent leur stage, ainsi que des uniformes et du matériel de formation) et de la MINUSCA (La MINUSCA s'occupe de l'appui à la planification du recrutement et de la formation, ainsi que de l'appui technique à la formation). Ce nouveau personnel sera ensuite assigné aux différentes prisons du pays afin d'augmenter la capacité et la sécurité des établissements pénitentiaires et de garantir le retrait du personnel militaire. La formation se déroule en deux groupes de 150 recrues et prend place à l'ENAM (École Nationale

d'Administration et de Magistrature). Le recrutement et la formation d'un groupe aussi grand fait partie d'une stratégie plus vaste et s'aligne avec des initiatives similaires au sein de la police, des magistrats, des avocats ; un programme nommé Rétablissement de l'extension de l'autorité de l'État. Le premier groupe de 150 membres du personnel civil est à présent en stage pratique dans plusieurs prisons du pays.

La dernière activité conséquente initiée par PRI pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie a été la création d'une plateforme composée d'organisations de la société civile (Plateforme d'appui aux réformes du système pénitentiaire en République centrafricaine (PARSP-RCA)). Le but d'une telle plateforme est d'accroître l'engagement des parties prenantes vis-à-vis de la stratégie et du processus de réforme, de mettre en place un système de suivi indépendant des lieux de détention, de maintenir l'implication du gouvernement dans le processus de réforme, de sensibiliser la population nationale et internationale, d'organiser des activités de plaidoyer et de lobbying pour encourager les réformes, de promouvoir les droits des personnes détenues et d'organiser des missions de monitoring dans les prisons.

La plateforme est composée de huit organisations nationales, dont l'Association des Femmes Juristes en Centrafrique (AFJC), la Ligue Centrafricaine des Droits de l'Homme (LCDH), l'Action des Chrétiens pour l'Abolition de la Torture et de la Peine de Mort en RCA (ACAT-RCA), la Coordination des Organisations des Musulmans de Centrafrique (COMUC), le Réseau des Journalistes pour les Droits de l'Homme (RJDH), Planète Femmes, Kalangba Ti Siriri et le Centre d'Accès au Droit et à la Justice (CADJ). Toutes ont de l'expérience dans le domaine de la justice pénale et la supervision de la gouvernance en RCA.

Les membres de la Plateforme n'ont pu visiter qu'une prison avant le début de la pandémie de la COVID-19. En revanche, durant la pandémie, ils ont organisé des ateliers de prévention de la propagation du virus pour le personnel pénitentiaire et les personnes détenues dans deux prisons de Bangui (une prison pour hommes et une prison pour femmes). PRI a fait appel à une ONG avec de l'expertise dans le domaine de la santé publique afin de former les membres de la plateforme pour qu'ils puissent à leur tour mener ces ateliers. PRI a également fourni au personnel et aux détenus des produits d'hygiène et des masques de protection.

4.2.2 Analyse

4.2.2.1 Parties prenantes : engagement et sentiment de propriété vis-à-vis du procédé

Bien que le processus d'élaboration de la stratégie n'ait pas engendré une participation et un engagement suffisants de la part des parties prenantes du gouvernement, ce qui est partiellement dû à l'approche mise en avant par PRI, un haut niveau d'engagement a tout de même pu être observé de la part du personnel de l'AP dans le processus de mise en œuvre. Presque tous les membres de l'AP interrogés ont rapporté être motivé et impliqué dans le processus de mise en œuvre de la stratégie et avoir pris part avec enthousiasme à plusieurs activités comme la création des comités, ou l'un des ateliers de formation organisé par PRI. Même si la présence du Chargé de Projet de PRI au sein des bureaux de la DGSP démontre une volonté de la part du DG de travailler à la mise en œuvre de la stratégie, un manque de participation et de sensation de propriété vis-à-vis de celle-ci persiste parmi les membres hauts placés du gouvernement. Parmi ceux-ci, on retrouve notamment le Ministre de la Justice, qui s'est montré extrêmement lent à signer les décrets pour la création des comités chargés de la supervision de la mise en œuvre de la stratégie rédigés par PRI. Par conséquent, la mise en pratique du plan d'action de la stratégie a été retardée. Plusieurs des membres de l'AP interrogés ont exprimé une certaine frustration au vu du faible engagement de la part des membres les plus hauts placés du gouvernement dans le projet et de la difficulté à

coordonner les réunions et à veiller à un taux de participation assidue. Ces problématiques jouent un rôle dans le ralentissement du progrès et retardent l'atteinte des objectifs. Les membres de l'AP interrogés ont rapporté que l'AP et les établissements pénitentiaires manquent de visibilité et ne sont pas reconnus comme une priorité au sein du gouvernement et du pays en général, ce qui pourrait accroître le désintérêt et le manque d'engagement de la part des représentants hauts placés. Dans un pays où les besoins et priorités sont si nombreux, il est parfois difficile de maintenir les prisons tout en haut de l'agenda politique. Conséquence importante de ce manque d'engagement et de participation dans la mise en œuvre de la stratégie : le budget alloué à l'AP pour la mise en œuvre de la stratégie et la poursuite des réformes nécessaires est limité.

Qui plus est, il existe un haut taux de roulement parmi les représentants les plus hauts placés. Il y a eu quatre DGSP au sein de l'AP depuis 2014 et en juillet 2020, le DGSP a encore une fois été remplacé. Le nouveau DGSP manque d'expertise dans les prisons et il faudra du temps à PRI et à son Chargé de Projet pour parvenir à établir un climat de confiance et une compréhension claire du projet afin d'assurer sa continuité. Ces changements de direction fréquents ralentissent la mise en œuvre de la stratégie et chamboulent la planification et les prévisions du projet, en particulier lorsque des dirigeants entrent en poste avec leur propre dessein politique.

L'un des besoins principaux de l'AP, tel que rapporté par les membres de l'AP eux-mêmes et d'autres parties prenantes, est la formation. Les membres de l'AP interrogés étaient très enthousiastes au sujet de la formation dispensée par PRI et motivés à prendre part à celle-ci. Cependant, comme la formation a ciblé des employés jeunes et au niveau d'ancienneté moyen, sans inclure le personnel haut placé au siège de l'AP ou au MJ, le personnel formé et de retour en poste s'est parfois retrouvé frustré de ne pas pouvoir mettre en pratique les compétences acquises lors des formations par manque de volonté de la part du personnel au-dessus d'eux. Il s'agit là d'un autre indicateur du manque d'intérêt et de participation dans le projet de la part des représentants les plus hauts placés. PRI cherchera à remédier à ce problème à travers la formation en gestion stratégique qui doit prendre place au siège de l'AP pour les représentants les plus hauts placés.

La création de la plateforme composée d'organisations de la société civile a été citée par de nombreuses personnes interrogées comme une réalisation importante de PRI. L'initiative est née de PRI dans le but d'augmenter l'implication des parties prenantes et du public dans le processus de mise en œuvre du projet et d'assurer une supervision indépendante de ce processus. Lorsque le MJ s'est vu proposer cette initiative par PRI, il s'est montré relativement enthousiaste à l'idée de collaborer avec la plateforme et a semblé saisir le but de celle-ci ainsi que la contribution qu'elle pourrait apporter au processus de réforme. La plateforme est un membre du comité de pilotage de la nouvelle politique sectorielle et entretient de bonnes relations avec les autres parties prenantes. La vision et les suggestions de la plateforme sont prises en compte au sein des comités.

La plateforme composée d'OSC est la première plateforme du genre en RCA. Les personnes interrogées ont rapporté avoir la sensation que peu d'OSC sont engagées dans ce type de réformes en RCA, bien qu'elles soient avant tout perçues comme déterminantes en ce qui concerne la mobilisation de ressources et l'augmentation de l'implication des membres du gouvernement. Au sein de la MINUSCA, beaucoup ne pensaient pas qu'une telle plateforme pourrait être fructueuse à cause de la manière dont les capacités et motivations de la société civile en RCA sont perçues. Aujourd'hui, tous reconnaissent l'importance de leur addition dans le projet et de leur contribution à l'augmentation du sentiment de propriété national vis-à-vis du processus. Tous sont satisfaits des actions menées par la plateforme jusqu'ici.

Les membres de la plateforme ayant pris part à cette évaluation se sont montrés très enthousiastes et satisfaits vis-à-vis du processus de développement de la plateforme. PRI s'est entretenu avec chaque organisation et, en coopération avec celles-ci et par le biais d'une assemblée générale, a développé un plan d'action et une stratégie interne définissant le rôle que tout un chacun aurait à jouer dans la plateforme. PRI a appuyé la plateforme financièrement ainsi qu'en fournissant des

conseils et de l'expertise. La plateforme entend maintenant prendre part à des activités de lobbying auprès du gouvernement et de ses ministres afin de garantir que les ressources financières nécessaires seront allouées aux réformes prévues par le plan d'action.

Il existe plusieurs organisations internationales qui opèrent en RCA dans le but d'appuyer les efforts de réforme pénitentiaire (ainsi que prendre part à une réponse humanitaire plus large et au développement et à la stabilisation du pays). L'appui aux prisons comprend une aide d'urgence, le monitoring et l'observation des prisons, la rénovation des établissements pénitentiaires et la formation du personnel (par exemple, le groupe de 300 nouveaux membres du personnel pénitentiaire civil). A cause de la faible gouvernance au sein du MJ et l'AP, ces activités sont souvent désordonnées, font l'objet d'une mauvaise communication et ne répondent pas toujours aux besoins et priorités de l'AP. PRI, à travers la création de comités, est parvenu à impliquer ces organisations internationales dans le but de les rallier à une cause commune, de s'assurer que leurs activités futures seront conformes à la stratégie et de permettre au MJ et à l'AP et aux autres agences internationales de suivre l'avancement des initiatives. La plupart des membres des organisations et institutions financières internationales interrogés ont rapporté être satisfaits du soutien de PRI envers l'AP et le MJ, qu'ils ont trouvé pertinent et nécessaire. Ils ont aussi rapporté trouver les mécanismes de coordination établis avantageux.

4.2.2.2 Pertinence de l'approche

L'accent mis sur la composante trois de la stratégie « Sécurité de l'environnement carcéral et professionnalisation de l'administration pénitentiaire » concerne avant tout le développement des capacités de ressources humaines au sein de l'AP afin qu'elle soit capable de mener le processus de démilitarisation, de gérer les prisons efficacement et d'être responsable de leur sécurité. Aucune des autres composantes de la stratégie ne peut vraiment être réalisée sans une AP fonctionnelle et efficace. Travailler à la mise en œuvre des autres composantes de la stratégie ne serait pas viable et aurait un effet paralysant si l'institution responsable des établissements pénitentiaires n'avait pas la capacité de diriger les efforts et représenterait une approche opposée à celle qui a été mise en avant par PRI.

Avant que PRI ne prenne part à ce projet, il n'y avait pas de formateurs professionnels pour le personnel pénitentiaire en RCA : les formations étaient principalement dispensées par des magistrats. PRI a cherché à accroître les compétences et les capacités du personnel pénitentiaire afin qu'ils soient en mesure d'organiser des formations eux-mêmes et de gérer les établissements pénitentiaires de manière efficace. Bien que les FACA soient toujours présents dans les prisons et que leur départ mette du temps à se faire, une formation de formateurs à l'ENAM est nécessaire afin d'assurer la présence de formateurs spécialisés dans les prisons, de manière à ce que les formations pour le nouveau personnel pénitentiaire civil soient dispensées par des formateurs au sein de l'AP. De plus, PRI a cherché à accroître les compétences des membres du siège de l'AP, à renforcer le sentiment de propriété de ceux-ci vis-à-vis de la stratégie et de son processus de mise en œuvre, à sécuriser l'investissement de parties prenantes nationales et à s'assurer que l'AP serait capable, en temps et en heure, d'accueillir et de gérer le nombre nécessaire de membres du personnel pénitentiaire civil.

Presque tous les membres de l'AP interrogés ont rapporté avoir trouvé les activités choisies, l'expertise et les ressources fournies adéquates et adaptées aux besoins clés et aux priorités de l'AP. Chaque activité a eu pour but d'accélérer le processus de démilitarisation. Plusieurs des membres de l'AP interrogés ont accentué ce fait et ont cité les ressources humaines comme restant une priorité pour l'AP : celle-ci a besoin d'un personnel correctement formé, d'un partage d'expérience international et de visites d'études internationales pour permettre au personnel de constater la manière dont les choses peuvent être améliorées à travers des exemples pratiques.

Chaque membre de l'AP est visiblement motivé et engagé dans le processus de démilitarisation et de réforme. Ils sont conscients des problèmes présents dans les établissements pénitentiaires et

souhaitent améliorer les conditions de détention en appliquant les normes de droits humains pour faire des prisons des lieux de réhabilitation. Ils sont également conscients des risques liés à la sécurité et à la stabilité du pays dans l'éventualité où ces problèmes ne seraient pas réglés.

Un grand nombre de personnes interrogées a résumé l'approche de PRI comme étant stratégique mais aussi holistique. PRI cherche à mettre en place le processus de démilitarisation en stimulant les acteurs responsables de la gestion des prisons à tous les niveaux, du personnel le plus haut placé au personnel de base. PRI cherche également à rendre la gestion des établissements pénitentiaires juste, professionnelle et transparente. Bien qu'il faille du temps avant de pouvoir constater des résultats conséquents, il s'agit de la méthode la plus appropriée puisqu'elle implique la pleine participation des parties prenantes nationales. Cette méthode se base également sur des ressources déjà existantes et s'inscrit dans la durabilité au long terme, et les résultats entraînés par cette méthode sont résistants aux changements de contextes ou au manque de ressources. Cependant, comme l'approche de PRI diffère de celles choisies par d'autres organisations et institutions financières internationales, dans le sens où elle requiert une implication et un engagement clairs de la part des parties prenantes, sa mise en pratique est lente et une augmentation du financement est requise pour parvenir à des réformes concrètes.

La présence du Chargé de Projet de PRI au sein des bureaux de la DGSP fait partie intégrante de la méthode de PRI. Cela n'a pas seulement permis d'établir un contact proche et quotidien avec la DGSP et d'autres membres hauts placés de l'AP et du MJ, mais cela prouve également que PRI est un partenaire sérieux, sincère et impliqué. En s'installant dans ces bureaux, PRI s'est rendu disponible pour l'AP et le MJ en tant que ressource, et sa présence permet une collaboration totale nécessaire au changement.

Presque toutes les personnes interrogées au sein de l'AP ont cité la présence du Chargé de Projet dans les bureaux du DGSP comme extrêmement bénéfique et comme étant une valeur ajoutée au projet. La présence physique du Chargé de Projet a joué un rôle clé dans la mobilisation du personnel de l'AP, l'obtention de leur intérêt et l'enthousiasme qu'ils ont démontré à l'égard du projet. Elle permet également de faire avancer les objectifs de l'action.

Plusieurs des membres des organisations et institutions financières internationales interrogés ont été impressionnés par l'approche de PRI en ce qui concerne la formation et ont mis l'accent sur la supervision de PRI et sa compréhension de la situation et de l'état des établissements pénitentiaires en RCA. Les propositions d'actions réalistes de PRI ont également été citées. La formation dispensée par PRI et le développement des compétences des membres du siège de l'AP sont venus compléter la formation plus large des 300 membres du personnel civil. Grâce aux actions de PRI, les nouvelles recrues pourront être mieux encadrées et intégrées au sein des prisons.

Le développement des capacités du siège de l'AP à travers les formations en gestion, la définition des rôles et la provision de bureaux et d'équipement informatique pour créer une institution professionnelle et compétente capable de gérer efficacement sa population carcérale, génère une responsabilisation et élève le profil des établissements pénitentiaires dans le pays en démontrant leur efficacité.

La première formation de formateurs pour le personnel pénitentiaire au Burkina Faso a eu pour but de créer un modèle de gestion des prisons réaliste et réalisable. De plus, elle a permis de promouvoir la coopération Sud-Sud en démontrant qu'il y a beaucoup à apprendre des pays voisins qui partagent une langue et une culture similaires et offrent un exemple de réforme possible. Une telle coopération peut s'avérer déterminante à travers le rôle qu'elle joue dans la stabilisation et le maintien de la paix.

L'une des caractéristiques principales de l'approche globale de PRI est la collaboration et l'implication aux côtés de la société civile pour parvenir au processus de réforme. Cela n'ajoute pas seulement un élément de transparence et de responsabilisation mais contribue également à

promouvoir la diversité et la pluralité et joue un rôle dans l'ouverture des prisons et de la justice pénale au public : ce sont des institutions étatiques dont tout un chacun a la responsabilité, qui doivent mettre en avant un traitement des détenus plus juste et humain. PRI a utilisé cette même approche et philosophie en RCA en soutenant la création d'une plateforme composée d'organisations de la société civile diverses et portant sur les droits humains et ayant un intérêt dans les questions relatives aux prisons. Leur expertise et les groupes qu'elles représentent sont variés : organisations contre la torture, pour les droits des femmes, journalistes, etc. Leurs représentants démontrent eux aussi un principe de diversité : on y trouve des hommes et des femmes aux âges et croyances différents. Cette diversité est l'une des forces principales de cette plateforme : elle permet aux OSC de représenter des populations carcérales différentes et apporte une pluralité de points de vue.

Depuis le début de la pandémie de la COVID-19, PRI a réussi à adapter sa méthodologie et à impliquer la plateforme composée d'OSC dans des activités de réponses à la pandémie en formant ses membres à la sensibilisation au virus et en les impliquant dans des formations dans deux établissements pénitentiaires : la prison pour femmes de Bimbo et la prison principale Ngaragba. Les membres de la plateforme ont été les premiers à fournir de l'équipement pour freiner la propagation du virus aux détenus et au personnel pénitentiaire. L'adaptabilité de PRI a sans nul doute profité à la plateforme et aux lieux de détention en vue du virus. Cette activité est un bon exemple de la manière dont PRI puise dans les ressources de la société civile et agit en tant que facilitateur pour augmenter son implication dans les prisons, démontrant qu'elle peut jouer un rôle vital dans ces situations et en particulier dans un pays aux ressources faibles comme la Centrafrique.

4.2.2.3 La valeur ajoutée de PRI

Comme indiqué précédemment, la conception de la phase de mise en œuvre (qui est le but du travail de PRI en RCA), le contexte et les compétences existants au sein de l'AP et du MJ et le niveau d'engagement politique à l'adoption de la stratégie ont nécessité la présence permanente d'un membre de PRI sur place. En recrutant un ancien officier pénitentiaire de la MINUSCA qui connaissait déjà le pays et ses prisons ainsi que certains membres de l'AP et du MJ, PRI est parvenu à gagner le respect et la confiance des représentants du gouvernement. Le projet et le nouveau Chargé de Projet ont également profité d'une forte implication de la part du Directeur Exécutif de PRI, ainsi que de plus de soutien venant des équipes d'opération et de plaidoyer de PRI. Le Chargé de Projet s'est rapidement vu proposer un bureau au sein de la DGSP, facilitant le contact avec le Directeur Général mais aussi avec le Ministère de la Justice. Aucune autre organisation ne possède un tel accès.

Le recrutement d'un personnel permanent s'est aussi avéré être une méthode bien plus efficace et rentable. Le fait que le Chargé de Projet soit installé dans les bureaux de la DGSP, ainsi que la mise en place d'une formation de qualité pour le personnel haut placé de l'AP, signifie que ces compétences peuvent être développées à travers une méthode de formation plutôt traditionnelle, mais aussi renforcées à l'aide du mentorat, de l'appui quotidien et d'une communication efficace qui permettent d'obtenir l'engagement du personnel. Sa présence a donc été clé dans l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie par les autorités gouvernementale et dans la participation de la société civile.

Les membres de l'AP et du MJ interrogés perçoivent PRI comme un partenaire respectable et fiable qui n'a pas essayé de faire avancer son propre programme ou de rendre le financement de l'action dépendant de la coopération. En réalité, pour établir un climat de confiance et de coopération avec les autorités gouvernementales, PRI a accepté de répondre à certains besoins qui auraient pu être considéré comme « bonus », ou en dehors du cadre direct de la mise en œuvre de la stratégie.

De plus, en travaillant si étroitement et systématiquement avec les autorités gouvernementales de la RCA, PRI a réussi à maintenir les prisons à l'ordre du jour ainsi que l'engagement envers celles-ci :

la stratégie n'est pas devenue un document négligé. Au contraire, grâce au plan d'action et aux efforts continus de PRI, elle s'est transformée en un objectif réaliste.

Bien qu'évoluant en tant que partenaire de mise en œuvre de la MINUSCA, PRI a réussi à préserver un certain degré d'indépendance. PRI est une entité clairement indépendante de la MINUSCA et toutes les personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation comprennent la relation existante entre les deux. Cependant, quelques membres de l'AP et du MJ ont fait part du sentiment que PRI évolue dans l'ombre de la MINUSCA. Même si PRI est reconnue pour son expertise unique, c'est une organisation qui opère en RCA en partenariat avec la MINUSCA et n'est donc ni totalement indépendante, ni toujours reconnue pour son travail. L'équipe d'évaluation est cela dit d'avis que ce partenariat n'a pas impacté les résultats du projet de manière négative ; PRI a été capable d'orienter la direction du projet et de mettre en place sa propre approche tout en travaillant en collaboration avec la MINUSCA pour un seul et même but (la démilitarisation et les réformes nécessaires pour y parvenir). En effet, les membres de l'AP et du MJ interrogés sont en réalité satisfaits du partenariat entre PRI et la MINUSCA, puisque cela a permis à PRI de se positionner « au milieu », comme un médiateur entre les deux parties. Ce partenariat a également donné accès à la RCA à PRI, en particulier au début du projet ; un accès qu'il lui aurait été difficile d'obtenir autrement.

L'approche unique de PRI s'illustre aussi par la création d'une plateforme composée d'OSC, qui a pour but d'accroître l'intérêt du public dans le processus de réforme et de démilitarisation, ainsi que de superviser l'engagement du gouvernement envers la mise en œuvre de la stratégie et le processus de réforme. La diversité de la plateforme est un atout, puisque cela lui permet de représenter et de couvrir un large éventail de questions relatives aux droits humains. En impliquant des organisations des droits humains, PRI inscrit l'action dans la durabilité et prodigue les capacités et outils nécessaires à la promotion des droits humains des personnes détenues aux membres des OSC.

Pendant la pandémie de la COVID-19, PRI a su être flexible en adaptant ses méthodes pour soutenir la plateforme des OSC dans la sensibilisation et la formation aux mesures préventives contre le virus dans deux prisons. La plateforme, grâce au financement de PRI, a fourni de l'équipement de protection, des savons et autre matériel d'hygiène aux personnes détenues et au personnel pénitentiaire. PRI a été la première organisation à répondre de cette manière aux besoins des prisons face à la pandémie en RCA. Les personnes interrogées ont rapporté que l'adaptabilité de PRI avait été extrêmement bénéfique aux membres de la plateforme et aux établissements pénitentiaires en temps de COVID-19.

Cette méthode, qui consiste en l'implication d'acteurs de la société civile dans le processus de réforme et de démilitarisation, est un exemple important de la valeur ajoutée de PRI à ce projet. L'approche globale de PRI repose sur l'engagement et la coopération avec un large éventail de parties prenantes, y compris des OSC manquant peut-être d'expérience dans les prisons. Leur participation apporte une dimension de responsabilisation : plus d'acteurs sont impliqués dans les prisons, ce qui les rend plus transparentes et accessibles et plus visibles aux yeux de la communauté. Les OSC peuvent également contribuer au débat public sur les prisons et sensibiliser les citoyens. La participation d'un groupe varié de parties prenantes permet également de faire entrer dans les prisons des expériences diverses et des perspectives différentes au vu de la dimension civique et non gouvernementale des organisations en question et des groupes qu'elles représentent.

4.2.2.4 Résultats

En soutenant la mise en œuvre de la stratégie, l'action de PRI a produit un certain nombre de résultats tangibles. En premier lieu, la formation d'un petit groupe de membres du personnel pénitentiaire qui ont par la suite pu devenir les premiers formateurs professionnels pour le personnel pénitentiaire et former les nouvelles recrues est un accomplissement important. Cette initiative n'a donc pas seulement permis la création des premiers formateurs pour les prisons du pays, mais est aussi la preuve de la capacité de PRI à intégrer et s'adapter à des initiatives existantes

pour y apporter sa propre contribution au besoin. A travers cette initiative, PRI a comblé des lacunes existantes au sein du processus de démilitarisation en cours et s'est assuré que le personnel civil recruté pour remplacer le personnel militaire recevrait une formation adéquate à la bonne gestion des prisons, et que l'AP aurait la capacité nécessaire pour gérer ces nouvelles recrues grâce à la formation en gestion pour les membres hauts placés de l'AP.

La plateforme composée d'organisations de la société civile est un autre accomplissement phare de cette phase du projet et a été citée en tant que telle par la plupart des personnes interrogées. Il s'agit de la première plateforme du genre pour les OSC impliquées dans les prisons et la justice pénale en RCA. Par ailleurs, les OSC considèrent qu'elles ont un rôle essentiel à jouer dans la mobilisation des ressources et l'augmentation de l'engagement politique envers les prisons.

Rassembler un groupe varié d'OSC portant sur les droits humains et élargir leurs centres d'intérêts et expertise n'est pas bénéfique qu'aux OSC en question mais aussi au processus de démilitarisation. En impliquant des acteurs non gouvernementaux locaux et en leur prodiguant les outils et capacités nécessaires à la promotion des droits humains des personnes en détention, l'action de PRI s'inscrit dans la durabilité.

L'une des conséquences immédiates de la création de la plateforme a été les visites dans les prisons qui ont facilité le contact des détenus avec le monde extérieur et leur a permis de communiquer dans leur propre langue, le Sango, avec des gens qu'ils ne voient pas comme des étrangers et dont ils ne perçoivent pas de claire « motivation politique », comme cela peut être le cas avec les acteurs internationaux. Les membres de la plateforme ont rapporté que l'utilisation de la langue locale avait permis de rendre les détenus plus à l'aise et en confiance, les amenant peu à peu à partager leur expérience et les problèmes rencontrés en détention. L'un des membres interrogés a décrit sa première visite dans les prisons comme une « expérience révélatrice » sur l'importance et le besoin d'une réforme pénale jouant un rôle dans la stabilisation et le maintien de la paix nationale. D'après cette personne, la plupart des initiatives entreprises par les OSC jusqu'ici s'étaient portées sur la réparation faite aux victimes et l'accès à la justice, et toutes les OSC n'avaient jusqu'alors pas été capables d'accéder aux prisons. Cet accès a été rendu possible et facilité par PRI, qui a également donné à la plateforme des conseils, des formations en renforcement de capacités, du matériel de bureau et a permis à la plateforme d'entre en contact avec l'AP et le MJ. Suite à leurs visites dans les établissements pénitentiaires, la motivation des membres de la plateforme à s'engager pour un changement conséquent a augmenté. La signature d'un décret par le MJ autorisant officiellement la plateforme à prendre part à toute discussion au sujet de la mise en œuvre de la stratégie est un autre accomplissement important pour celle-ci. L'un des membres interrogés a rapporté être confiant que cela permettrait aux réformes de prendre place plus rapidement et que l'engagement du MJ augmenterait en conséquence. Les membres de la plateforme espèrent que PRI continuera à renforcer les capacités des organisations et à guider la plateforme alors même qu'elle gagnera en importance.

L'intégration de la société civile nationale au projet apporte un élément crucial à l'action : les membres de la plateforme ne sont pas seulement capables de s'adresser à leurs confrères citoyens dans la langue locale, ils sont aussi capables de prendre possession du processus de démilitarisation et de réforme et d'en faire une priorité nationale. Cela prouve que bien que la stratégie ait été développée par des acteurs externes, elle a bel et bien été adoptée et est vue comme un processus national.

Le gouvernement n'a toujours pas inclus la mise en œuvre de la stratégie dans son budget. Il est possible que le manque d'engagement de la part des autorités et la communication parfois défailante durant le processus d'élaboration aient contribué à cette situation. Cependant, l'approche de PRI et les petites victoires accomplies démontrent aussi aux parties prenantes du gouvernement la valeur de la réforme pénitentiaire et du processus de démilitarisation et pourraient mener à une éventuelle plus grande participation de leur part. Les prisons ne font pas partie des

priorités à l'ordre du jour en RCA parce qu'il existe bien d'autres domaines ayant besoin d'être développés et réformés urgemment, en particulier en ce qui concerne le conflit et la crise humanitaire actuels. Si PRI parvient à lier le processus de démilitarisation et de réforme aux questions de développement plus vastes du pays, l'engagement des membres hauts placés du gouvernement pourrait augmenter.

5. Conclusion

L'objectif du travail de PRI et son rôle en tant que partenaire d'exécution de la MINUSCA en RCA a été de soutenir l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de démilitarisation du système pénitentiaire. Grâce à l'appui de PRI à travers le mentorat, la formation, la création d'une coalition et d'un consensus, ainsi qu'à son adaptabilité, sa résilience et son expertise technique, la RCA est sur la bonne voie en ce qui concerne la réalisation de la démilitarisation et des réformes pénales qui visent à rendre les prisons du pays conformes aux normes et standards internationaux de droits humains et de s'assurer qu'elles ont pour objectif premier la réhabilitation.

Les accomplissements principaux rendus possibles par l'action de PRI sont l'élaboration et l'adoption de la stratégie, l'implication des autorités dans ce processus qui ne cesse par ailleurs d'augmenter, la création de formateurs pour le personnel pénitentiaire, une AP de plus en plus fonctionnelle et la création de la première plateforme composée d'organisations de la société civile à être impliquée dans les prisons et le processus de réforme en cours.

La participation de PRI a permis la création de la stratégie. La MINUSCA n'avait ni la capacité ni l'expertise pour appuyer ce processus de manière crédible et non partisane et devait donc d'impliquer un partenaire extérieur spécialisé dans les réformes pénitentiaires. PRI avait cette capacité grâce à l'aide de ses consultants et grâce à ses connaissances en matière de stratégies et de réforme pénitentiaire. PRI a guidé le produit final, mais a avant tout répondu aux demandes et directives de la MINUSCA. Depuis, PRI a essayé de faire évoluer cette relation et est devenu plus impliqué dans la conception de ses interventions à travers ses méthodes propres et son approche qui vise à inclure une multitude de parties prenantes. La présence et l'engagement de PRI dans le pays se sont fortifiés une fois un personnel permanent recruté. PRI a pu s'appuyer sur sa propre expérience afin de concevoir et mettre en œuvre un programme d'appui au gouvernement et à l'AP qui répond aux besoins de celle-ci et met en avant des éléments d'inclusion et de responsabilisation dans le processus de réforme. Presque toutes les personnes interrogées lors de cette évaluation ont rapporté avoir trouvé l'approche de PRI pertinente et appropriée aux besoins de l'AP et au contexte du pays, et se sont montrées confiantes à l'idée que cette approche holistique et stratégique puisse apporter de réels changements.

La stratégie rend la réforme pénale conforme aux affaires judiciaires et pénitentiaires des mandats des opérations de maintien de la paix : elle met en avant un vocabulaire relatif à la sécurité tout en plaçant la sécurité humaine, la protection et le bien-être des personnes détenues en premier plan. Il ne serait pas possible de maintenir la sécurité sans cela et il s'agit d'un principe basique du maintien de l'ordre et de la sécurité dans les prisons à travers l'assurance que celles-ci mettent l'accent sur la réhabilitation des détenus.

Cette évaluation fait état de plusieurs facteurs clés ayant contribué au bon déroulement de l'action. Ces facteurs comprennent le recrutement d'un Chargé de Projet à Bangui et l'implication importante du Directeur Exécutif de PRI, grâce à qui PRI a maintenant une représentation permanente dans le pays et est perçu par l'AP et le MJ en tant que partenaire sérieux et fiable. La présence du Chargé de Projet dans les bureaux de la DGSP lui a aussi permis d'endosser un rôle de mentor et d'agir à l'appui de l'AP et du MJ dans le but de maintenir la stratégie à l'ordre du jour et de renforcer les capacités

dont l'AP a besoin afin de mettre en œuvre la stratégie et de gérer les établissements pénitentiaires du pays de manière professionnelle.

PRI a apporté en RCA une expertise précieuse, que ce soit à travers son savoir-faire technique en ce qui concerne les prisons et la justice pénale, ou par le biais de son approche inclusive et évolutive. Ses méthodes se reposent sur des structures et ressources existantes et nécessitent la participation de parties prenantes nationales afin de créer des changements sur le long terme.

La création d'une plateforme composée d'OSC qui participe et supervise le processus de réforme et de démilitarisation est un accomplissement qui ne doit pas être sous-estimé : la RCA est un pays dans lequel règne une forte présence humanitaire internationale, à qui l'on attribue la responsabilité des actions de développement au détriment des acteurs nationaux.

Des défis relatifs à la sécurité, au roulement important du personnel haut placé et à la pandémie de la COVID-19 ont entraîné des délais dans les activités prévues par PRI. Il est cependant peu probable que ces défis présentent une réelle menace quant à l'accomplissement des objectifs de l'action grâce au contact étroit que PRI maintient avec les parties prenantes du projet et son approche flexible.

PRI est parvenu à s'implanter en RCA avec succès en comblant les lacunes existantes en ce qui concerne l'expertise technique et l'appui à l'AP, et en coopérant et en impliquant ressources et acteurs déjà présents dans le pays. PRI doit à présent continuer à endosser un rôle de coordinateur et de ressource afin d'assurer la continuité de l'approche stratégique et systémique pour parvenir à un processus de démilitarisation mené par le gouvernement Centrafricain et soutenu par des acteurs nationaux et internationaux.

6. Leçons apprises et recommandations

Pour la suite du projet

1 Leçon apprise

En RCA, PRI est perçu par les autorités gouvernementales et les OSC comme un partenaire de confiance et une ressource fiable. Cependant, certains facteurs, tels que le fait que PRI est une organisation internationale au personnel étranger, l'empêchent d'augmenter l'engagement et l'implication du gouvernement.

Recommandation

En recrutant du personnel local, PRI pourrait parvenir à augmenter le sentiment de propriété des acteurs locaux vis-à-vis de la stratégie et du processus de réforme en cours. Ce processus ne serait plus entièrement étranger et ouvrirait des portes à PRI pour prendre part au débat national sur les prisons, les droits humains et la justice pénale. PRI a déjà commencé à travailler dans cette direction en créant la Plateforme d'appui aux réformes du système pénitentiaire en République centrafricaine, une plateforme composée d'OSC nationales. Il est important d'aller plus loin encore afin d'impliquer plus grandement l'assemblée nationale et les médias pour sensibiliser la population sur les réalités des prisons et des conditions de détention. Le recrutement du personnel local doit se faire en consultation avec les partenaires, étant donné la

nécessité de garantir que les institutions nationales peuvent être dotées de niveaux adéquats de personnel qualifié.

2	Leçon apprise	Les membres de l'AP et du MJ interrogés ont rapporté avoir grandement profité des formations en renforcement de capacités, qui sont venues combler des lacunes présentes depuis longtemps et ont répondu aux besoins principaux des institutions en question. En outre, l'échange d'apprentissage avec le Burkina Faso, qui partage la même langue officielle et présente des similitudes culturelles, ainsi que le fait d'avoir expérimenté un processus de démilitarisation similaire facilitant l'apprentissage et l'inspiration des participants, constitue un excellent modèle pour le renforcement futur des capacités.
	Recommandation	PRI, avec la MINUSCA, devrait poursuivre l'organisation de formations en renforcement de capacités pour l'AP, ainsi que pour les membres les plus hauts placés du gouvernement. PRI devrait également privilégier la formation professionnelle continue afin d'encourager le personnel pénitentiaire à se spécialiser et à acquérir de nouvelles compétences, ce qui leur permettrait de mettre en place une sécurité dynamique et des services importants au sein des prisons tels que des programmes de réhabilitation. Ces formations aideraient également l'AP à mieux définir son rôle et ses capacités en tant qu'institution. PRI et la MINUSCA devraient également explorer le renforcement des capacités et des visites d'étude dans les pays présentant des similitude au niveau des systèmes pénitentiaires, ce qui permettrait également au personnel de créer des réseaux, d'échanger des idées avec leurs homologues et de faire partie de la communauté carcérale africaine au sens large.
3	Leçon apprise	La stratégie met l'accent sur les ressources humaines en s'assurant que l'AP a les compétences nécessaires à la formation et à la gestion du personnel civil. Cependant, la transition entre personnel militaire et civil qui doit prendre place n'a pas été assez exploitée dans le document et n'a été que très peu citée par les personnes interrogées.
	Recommandation	La mise en oeuvre de ce processus devra attendre encore quelques années et il est peut-être au-delà de l'influence directe et de l'expertise de PRI. Toutefois, PRI devrait s'assurer de participer aux concertations lorsqu'elles auront lieu.. Il faut considérer les questions relatives au remplacement progressif du personnel militaire par du personnel civil avec une attention particulière, notamment en ce qui concerne la manière dont les ressources seront redistribuées suivant cette transition et la façon dont le personnel militaire sera déployé.
4	Leçon apprise	Une multitude d'institutions financières et d'organisations

		internationales sont actuellement impliquées dans les affaires judiciaires et pénitentiaires en RCA. Les initiatives qui en découlent manquent parfois de coordination et d'engagement de la part des parties prenantes nationales.
Recommandation		La communauté internationale doit se mettre d'accord sur un objectif commun et stratégique, tout comme elle doit s'accorder avec les parties prenantes nationales. PRI peut être un partenaire important dans la coordination des acteurs internationaux, avec la MINUSCA comme chef de file mandaté par le Conseil de sécurité des Nations Unies et assurant le lien avec l'AP et le MJ au sujet de toute initiative les concernant. PRI devrait également s'assurer que chacune de ces initiatives est conforme à la stratégie et à son plan d'action.
Pour des actions nouvelles et similaires dans des pays comparables		
5	Leçon apprise	Il était essentiel pour PRI de faire appel à des consultants externes au début du projet puisque les capacités linguistiques de l'organisation ne permettaient pas de mener cette action en interne. PRI a choisi de recruter un personnel ayant déjà travaillé pour PRI dans le passé. PRI a ainsi pu s'assurer que les consultants en question avaient l'expertise technique nécessaire et connaissaient l'approche de PRI. Cependant, le projet aurait pu profiter un peu plus de la vision interne de PRI : les consultants avaient travaillé pour PRI plus de dix ans avant le début du projet, et le manque de capacités au sein de PRI ainsi que la manière dont les consultants ont été accompagnés auraient pu être améliorés.
Recommandation		Dans le cas où PRI devrait faire appel à des consultants externes à nouveau, PRI devrait s'assurer d'avoir la capacité et les ressources suffisantes afin de créer une relation plus collaborative avec les consultants et de permettre au projet de profiter de l'expertise interne de PRI.
6	Leçon apprise	Le processus d'élaboration de la stratégie n'a pas obtenu un degré de participation et d'engagement suffisants de la part des autorités Centrafricaines, qui n'ont pas suffisamment collaboré avec PRI ou entre elles.
Recommandation		Dès le départ, il est important de créer des dynamiques de travail adéquates à la mise en œuvre efficace des réformes/de la stratégie durant le développement des réformes/stratégie prévues. PRI et les institutions financières internationales ne devraient pas sous-estimer le temps et les coûts requis à la création d'une relation de confiance et de bonnes relations de travail avec les dirigeants du gouvernement et devraient laisser place à des solutions créatives pour y parvenir.
7	Leçon apprise	La présence du personnel de PRI au sein des bureaux de la DGSP est un accomplissement pour PRI et contribue grandement au succès de l'action et à l'engagement de la

<p>Recommandation</p>	<p>part de l'AP et du MJ. Cela permet également d'accroître l'engagement d'autres parties prenantes, comme cela a été rendu possible par la création d'une plateforme composée d'OSC.</p> <p>PRI devrait privilégier cette méthode dans des contextes similaires, en particulier lors de projets cherchant à créer un changement complexe ou lorsque la capacité des institutions gouvernementales est limitée.</p>
<p>8 Leçon apprise</p> <p>Recommandation</p>	<p>La stratégie est conforme aux termes définis par la MINUSCA, dans le sens où il s'agit d'une stratégie de démilitarisation des établissements pénitentiaires. Bien qu'elle réponde au contexte actuel en RCA en mettant l'accent sur les questions de sécurité, elle ne va pas au-delà du concept des prisons et n'englobe pas les questions relatives à la justice pénale dans son ensemble. Ces questions, telles que les raisons pour lesquelles il y a une si haute proportion de personnes en détention provisoire, par exemple, impactent pourtant les prisons.</p> <p>PRI devrait entreprendre un examen plus large de la justice pénale au-delà des prisons pour inclure les institutions relatives aux prisons, les au maintien de l'ordre public, à la condamnation, etc. Bien que cela aille au-delà de la tâche initiale (c.-à-d. une stratégie de démilitarisation des prisons), il s'agit d'une étape importante pour comprendre les défis rencontrés dans les prisons et d'éventuelles futures réformes que PRI pourrait soutenir.</p>

Références

Loi n°12/003 de la République centrafricaine, fixant les principes fondamentaux du régime pénitentiaire en République centrafricaine

Direction générale des services pénitentiaires, Ministère de la justice et des droits de l'homme de la République centrafricaine, *Stratégie nationale de démilitarisation* (2019)

<https://cdn.penalex.org/wp-content/uploads/2019/10/Strat%C3%A9gie-d%C3%A9militarisation-FINALE.pdf>

Résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies, 2149 *La situation en République centrafricaine* S/RES/2149 (2014)

Résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies, 2301 *La situation en République centrafricaine* S/RES/2301 (2016)

Annexe : Guide de questions pour entretiens

Introduction

1. Quel est votre intitulé d'emploi, votre rôle, et votre implication dans ce projet ?
2. D'après vous, quel est l'objectif principal de ce projet/du travail de PRI en RCA ?
3. Qu'espériez-vous voir ce projet accomplir ?
4. A quelles activités avez-vous pris part ?
 - a. Comment se sont-elles déroulées ?
 - b. Comment les évalueriez-vous ?
5. D'après vous, quels sont les besoins principaux du système pénitentiaire en RCA et le projet et ses réalisations ont-ils répondu à vos attentes et à ces besoins ?
 - a. Si non, de quelle manière n'est-il pas parvenu à répondre à vos attentes/aux besoins de la RCA ?
6. D'autres actions initiées par d'autres organisations/acteurs ont-elles pris place ou y a-t-il le moindre facteur en RCA qui aurait pu contribuer aux résultats de ce projet et au développement et à la démilitarisation du système pénitentiaire en RCA ? Avez-vous été impliqué dans ces initiatives ?

La méthodologie et la valeur ajoutée de PRI

7. Pensez-vous que PRI a choisi les bonnes activités/méthodologie afin d'atteindre ses objectifs (élaboration de la stratégie, et mise en œuvre jusqu'ici) ?
8. Est-ce que PRI a fait quoique ce soit de différent en comparaison avec d'autres parties prenantes et acteurs en RCA qui travaillent pour la réforme/démilitarisation du système pénitentiaire ? Est-ce que PRI a fait quoique ce soit d'unique ?
9. Qu'est-ce qui vous a poussé à prendre part à ce projet ? Qu'est-ce qui, dans l'approche de PRI, vous a intéressé/motivé ?
10. Comment s'est déroulé le processus de d'élaboration de la stratégie ?
11. Comment percevez-vous le rôle de la MINUSCA dans ce projet ? Quelle est la valeur ajoutée pour la MINUSCA en appuyant une organisation telle que PRI pour mener le processus de d'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre ?

Accomplissements et impact

12. D'après vous, quels ont été les principaux aboutissements du projet jusqu'ici ?
13. Quelles sont les priorités de la situation actuelle dans la justice pénale en RCA et la stratégie et les activités du projet visant à mettre en œuvre la stratégie reflètent-elles ces priorités ainsi que les besoins des parties prenantes ?
14. Y a-t-il eu la moindre réalisation inattendue découlant de ce projet ? Quoique ce soit de surprenant à l'issue du projet jusqu'ici ?
15. Y a-t-il eu des résultats négatifs ?
16. Y a-t-il eu des facteurs externes qui ont aidé au succès du projet ou qui ont empêché son succès (facteurs politiques, manque d'engagement des parties prenantes clés, etc.) ?
 - a. Y a-t-il eu/Existe-t-il le moindre obstacle majeur à l'accomplissement des résultats du projet ?
 - b. Est-ce que PRI aurait pu faire quoi que ce soit pour limiter ces risques ?

Recommandations pour la suite du projet :

17. En repensant à vos réponses précédentes, diriez-vous que PRI a choisi des activités appropriées au contexte en RCA et aux objectifs du projet ?
18. Sommes-nous rentré en contact avec les bonnes personnes ? Y a-t-il qui que ce soit que nous aurions pu impliquer et que nous n'avons pas impliqué ?
19. Devrions-nous changer ou adapter quoi que ce soit en ce qui concerne notre approche, nos activités, la manière dont nous communiquons avec les parties prenantes, les parties prenantes que nous impliquons, etc. ?
20. Avez-vous des recommandations/suggestions pour PRI et son projet en RCA ? Y a-t-il quoique ce soit que nous pourrions faire différemment ?