



UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME

Termes de référence

I. Informations générales

Titre : Consultant pour l'élaboration du plan de développement stratégique de la Direction de l'administration pénitentiaire

Nom et numéro du projet : Projet PBF, 0120027

Adresse : 13-15 rue Pinchinat, PV, Haïti

Superviseurs : Paolo delMistro Team Lead, Etat de Droit et Sécurité

Durée : Six (6) mois

II. Contexte

Le système pénitentiaire haïtien compte dix-huit établissements pénitentiaires (maisons d'arrêts et de justice et prisons pour peines confondus) dont un à Cabaret accueillant dans la région de l'Ouest les femmes, et un Centre des Mineurs en Conflit avec la Loi (CERMICOL) à Port-au-Prince. Dans tout le système, la mise en œuvre pratique des textes législatifs et réglementaires rencontre des difficultés parce que des cas pratiques ne sont pas pris en compte ou l'interprétation par les acteurs laisse apparaître des contradictions.

Il ressort du constat établi par la DAP et ses partenaires, que le système pénitentiaire haïtien éprouve des difficultés dans l'application des dispositions législatives et réglementaires relatives à la sécurisation des établissements pénitentiaires et le traitement des détenus dans le respect de leurs droits et dignité. Aussi, l'absence de gestion prévisionnelle reposant sur une stratégie élaborée et planifiée constitue l'autre besoin important de la DAP. D'où la nécessité pour la DAP de se faire assister pour, d'une part, concevoir son plan stratégique dans le respect des orientations générales du plan stratégique de la DGPNH 2017- 2021, d'autre part, renforcer son cadre normatif par la relecture de certains textes et l'élaboration de nouvelles.

Cette consultation s'inscrit dans le financement du Fonds des Nations Unies pour le Maintien de la Paix (PBF) qui se destine à améliorer l'accès à la justice pour les populations les plus vulnérables en vue de renforcer la cohésion sociale. Ce projet multipartenaire impliquant le PNUD, UNICEF et ONU Femmes, ceci en étroite collaboration avec le BINUH, a débuté en janvier 2020 et a pu bénéficier de ressources financières additionnelles du PBF mais aussi du GFP (Global Focal Point) en vue d'appuyer le secteur de la justice et le secteur carcéral, en réponse à la pandémie du COVID19 qui affecte le pays. Dans ce cadre, le PNUD est en recherche d'une ou un consultant pour élaborer un plan de développement stratégique pour la DAP tenant compte de l'environnement sécuritaire général du pays et des centres de détention repartis sur l'ensemble du territoire national.

III. Objectifs et résultats attendus

Responsabilités du Consultant

En préambule, le Consultant en étroite collaboration avec la DAP mettra en place un ou des Task Forces thématiques afin de faciliter les discussions et l'élaboration de solutions. D'autre part, le Consultant réalisera mensuellement un atelier de restitution de ses travaux afin de recueillir les

commentaires et permettre aux parties prenantes d'adhérer aux orientations du plan stratégique en construction.

Ainsi l'autorité du chef de projet UNDP et sous la supervision du Chef de cabinet du Directeur de l'administration pénitentiaire et de l'unité correction BINUH, le Consultant travaillera en étroite collaboration avec les divers partenaires pour élaborer un document de plan stratégique pour le développement de la DAP (court et long terme) tout en appuyant dans l'élaboration de procédures administratives et opérationnelles (SoPs) pour l'Administration pénitentiaire.

Objectif Général

La mission du consultant portera sur les axes suivants :

A-Planification Stratégique

☐ **Analyse bilancielle et diagnostic stratégique** : il s'agit de conduire une analyse bilancielle de la DAP portant sur : (i) l'organisation, (ii) les ressources financières, (iii) les ressources humaines, (iv) la technologie appliquée, le tout par rapport aux besoins de l'élaboration du document de stratégie.

☐ **Sensibilisation et familiarisation** : il s'agira de sensibiliser et de familiariser les membres de ou des Task forces sur la nature, la portée et les contraintes d'un plan stratégique, conduire un exercice sur la segmentation stratégique et finaliser la méthodologie à utiliser ; les échanges à cette étape incluront la constitution de l'arbre des problèmes et des solutions et une esquisse de vision de la DAP pour la décennie 2021-2029 ;

☐ **Positionnement stratégique** : il s'agira tout d'abord d'établir un diagnostic de la situation actuelle permettant de faire le point sur l'ensemble des composantes de l'environnement interne et externe de la DAP et, ce faisant, de conduire une analyse sur les forces et les faiblesses, les opportunités et les risques de l'institution ; il s'agira ensuite d'établir et de proposer une segmentation stratégique des champs d'activités de la DAP ;

☐ **Élaboration de la stratégie en corollaire au plan PNH 2022-2025** : il s'agira de formuler les termes de la vision, de la mission, les principes d'action, les hypothèses et les axes stratégiques à long terme et les activités correspondantes.

☐ **Élaboration d'un plan d'action** : il s'agira d'appuyer et d'accompagner la DAP dans l'élaboration du premier plan d'actions en tenant compte des analyses et des conclusions des diagnostics précédents de l'institution et plus particulièrement des contraintes techniques et financières

B-Elaboration de procédures administratives et opérationnelles pour l'administration pénitentiaire.

Objectifs détaillés : planification stratégique

A- Analyse bilancielle et diagnostic stratégique

- **Objectif** Il s'agira de conduire une analyse bilancielle portant sur : (i) l'organisation, (ii) les ressources financières, (iii) les ressources humaines, (iv) la technologie appliquée, le tout par rapport aux besoins de l'élaboration du document de stratégie

- Activités
 - a) Bilan et analyse de la DAP
Etablir un diagnostic des missions et des valeurs, des priorités et des performances, des résultats et du système de suivi évaluation de la DAP par rapport à ses objectifs et à ses orientations institutionnelles.
 - b) Bilan et analyse des ressources financières
Etablir un tableau bilan de l'ensemble des ressources de la DAP et faire des projections sur la période 2021-2029 ; en tirer des conclusions et formuler les recommandations nécessaires.
 - c) Bilan et analyse des ressources humaines
Etablir le tableau bilan des ressources humaines de la DAP et analyser leur aptitude à répondre efficacement aux objectifs statutaires de la DAP; en tirer des conclusions, formuler des recommandations.
 - d) Bilan et analyse de la technologie appliquée
Etablir le niveau technologique du point de vue des équipements et de la culture technique ; en tirer des conclusions et formuler des recommandations utiles pour la modernisation de la gestion des technologies au sein de la DAP
 - e) Document de synthèse
Au terme de ces analyses diagnostiques, le consultant rédigera un document de synthèse stratégique qui reprend l'essentiel des résultats stratégiques précédents.

B-Sensibilisation et de familiarisation

Objectif : Il s'agit, à travers des séances d'écoute et d'ateliers de sensibiliser et de familiariser les représentants de la ou des Task Forces de la DAP sur la nature, la portée et les contraintes d'un plan stratégique, d'identifier les grands problèmes et les solutions correspondantes et d'esquisser une vision de la DAP en 2021et 2021-2029

- Activités
 - Préparer des documents de support sur la stratégie à conduire ;
 - Préparer un document de support sur le positionnement stratégique ;
 - Animer les ateliers que de Task Forces
 - Faire rapport sur les résultats et l'évaluation des ateliers ;
 - Exploiter les résultats des ateliers dans une optique stratégique.

C-Mission de positionnement stratégique

Objectif : Il s'agira pour nous de procéder à une analyse de la mission et des politiques de la DAP et son lien stratégique avec la PNH, afin d'identifier ses compétences distinctives. Cette analyse est une étape préliminaire au diagnostic stratégique spécifique pour la DAP.

- Activités
 - Analyser les principales politiques/directives afin d'identifier les facteurs clés de succès de la DAP
 - Formuler des orientations stratégiques ;

- Concevoir et mettre en œuvre un atelier afin de permettre d'identifier précisément les forces et faiblesses, les opportunités et menaces pour chacun des grands axes organisationnels (ressources humaines, finances, immobilisation etc)

D-Elaboration de la stratégie

- Objectif A la suite de l'approbation des diagnostics de la situation, le Consultant en étroite collaboration avec les parties prenantes identifiera et évaluera les options stratégiques de développement de la DAP. Cette proposition fera l'objet d'une présentation pour discussion et délibération au sein de la DAP.
- Activités
 - Elaborer une vision de la DAP pour les cinq (5) prochaines années,
 - Identifier les piliers sur lesquels elle devra se reposer,
 - Identifier les difficultés à vaincre,
 - Formuler les valeurs, la mission, les principes directeurs de la DAP et les hypothèses de succès,
 - Identifier et formuler les axes stratégiques,
 - Identifier les programmes porteurs,
 - Formuler un système de suivi évaluation,
 - Faire une analyse des risques,
 - Estimer les budgets d'appui requis pour la mise en œuvre
 - Elaborer un calendrier de mise en œuvre.
 - Proposer à la DAP une révision de sa structure organisationnelle en lien aux résultats du diagnostic

E-Elaboration d'un programme d'actions annuel

- Objectif

Compte tenu des objectifs, des priorités définies et de la stratégie adoptée, le consultant appuiera la DAP dans l'élaboration d'un programme d'actions ou business plan et d'un programme annuel d'activités. Cette activité devra permettre à la DAP de parvenir à une nette *amélioration du système actuel* de définition des stratégies et du cadre de budgétisation.

B-Objectif détaillé : élaboration de procédures administratives/politiques de gestion

- Réviser les procédures existantes sur le plan administratif et politique
- Elaborer des procédures administratives/politiques de gestion afin de standardiser les processus d'affaires (décaissement, gestion des ressources humaines, gestion administratives, gestion de sites)

Résultats attendus :

- ❖ Toutes les parties prenantes à la préparation du document sont identifiées
- ❖ Un ou des Comités de Travail sont mis en place afin de faciliter la participation active du document de plan stratégique de la DAP ;
- ❖ Un plan stratégique de la DAP est élaboré conformément aux orientations du plan stratégique de la DGPNH 2017- 2021 et des orientations DGPNH 2022-2026

- ❖ Un plan d'actions annuel 2021-2022 est produit
- ❖ Des procédures administratives sont révisées et/ou produites et mises en place

IV. Méthodologie

La DAP mettra à la disposition du consultant la documentation utile à son travail. Il pourra interagir avec eux pour le bon déroulement de sa mission.

En premier lieu, le consultant retenu présentera un chronogramme d'élaboration du document de plan stratégique qui aura à être approuvé par la DAP et le représentant du PNUD.

Le consultant facilitera la création de Task Forces thématiques afin de développer un plan annuel 2021-2022 et un plan stratégique en étroite collaboration avec la DAP.

Le consultant présentera les résultats de ses démarches, discussion, travaux à chaque deux mois devant des représentants de la PNH, DAP, UNDP et BINUH. Cette démarche aura pour but d'intégrer les observations des parties prenantes au projet, au fur et à mesure de son élaboration.

VII. Profil recherche

1 - Formation :

- Diplômes universitaires en gestion des projets et programmes
- Diplômes universitaires en sciences sociales

2- Expériences

- Au moins sept (7) années d'expérience démontrée en matière d'élaboration de plans stratégiques auprès d'associations, d'organismes, de sociétés publiques ou privées.
- Expérience de travail en Haïti ou dans d'autres pays connaissant des situations similaires à celle d'Haïti.
- Expérience dans le domaine pénitentiaire en ayant occupé des fonctions de hautes responsabilités serait considérée comme un atout
- Bonne connaissance pratique du français, y compris la capacité de conduire des interviews. La connaissance du créole haïtien est un atout.
Bonne Connaissance des outils de communication tels que TEAM, WhatsApp et ZOOM un atout

Dossier de Candidature

- Lettre de confirmation d'intérêt et de disponibilité
- Curriculum vitae détaillé ou PHP ;
- Proposition financière.
- Proposition technique