



Haïti
Gouvernance

Analyse et Tableaux de Bord MJSP Haïti

*Rapport stratégique : Vers une gouvernance axée sur la
performance au sein du Ministère de la Justice et de la
Sécurité Publique (MJSP)*

Préparé par : Professeur Wilmino JULES
Date : 14 août 2025

Table des Contenus

Rapport Stratégique : Vers une Gouvernance Axée sur la Performance au sein du Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique d'Haïti	3
Introduction.....	3
Contexte et Enjeux : La Nécessité d'une Refondation par la Performance	3
Vision : Un MJSP Piloté par la Donnée, Levier de la Souveraineté Nationale	3
Partie I : Fondements, Mission et Écosystème du MJSP	4
Section 1.1 : Le Cadre Légal et la Mission Fondamentale.....	4
Section 1.2 : Cartographie Organisationnelle de l'Écosystème MJSP	5
Section 1.3 : Analyse des Activités Clés et des Services au Citoyen	6
Partie II : Cadre de Mesure de la Performance : Indicateurs et Tableaux de Bord	8
Section 2.1 : Principes de Développement des KPIs pour le MJSP	8
Section 2.2 : Tableau de Bord Administratif Interne (Outil de Pilotage Stratégique).....	8
Section 2.3 : Tableau de Bord Informationnel Public (Outil de Transparence et de Confiance).....	11
Partie III : Vers une Gouvernance Systémique : Interopérabilité et Automatisation	13
Section 3.1 : État des Lieux des Systèmes d'Information et de la Modernisation	13
Section 3.2 : Schéma Directeur pour l'Interopérabilité au service de la Performance	14
Section 3.3 : Recommandations Stratégiques et Plan d'Action.....	16
Conclusion.....	18
Synthèse des Bénéfices Attendus.....	18
Appel à l'Action.....	18
Annexe	19
Liste des Sources Référencées.....	19

Rapport Stratégique : Vers une Gouvernance Axée sur la Performance au sein du Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique d'Haïti

Introduction

Contexte et Enjeux : La Nécessité d'une Refondation par la Performance

La République d'Haïti traverse une crise multidimensionnelle d'une gravité exceptionnelle. Des rapports des Nations Unies décrivent une situation « cataclysmique » où des bandes armées organisées exercent un contrôle territorial et commettent des exactions à grande échelle, surpassant souvent les capacités de l'État.¹ Cette faillite sécuritaire a engendré une crise humanitaire et des droits humains sans précédent, marquée par des déplacements massifs de population, une violence endémique et un effondrement des services publics essentiels.⁴ Le Palais de justice de Port-au-Prince a lui-même été occupé et vandalisé, symbole tangible de l'affaiblissement de l'autorité judiciaire.¹

Dans ce contexte de délitement institutionnel, la restauration de la légitimité de l'État est l'enjeu fondamental. Pour le Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique (MJSP), qui se trouve à l'épicentre de cette crise, la reconquête de la confiance citoyenne ne peut se faire par des déclarations d'intention. Elle passe impérativement par la démonstration tangible de sa capacité à remplir ses missions fondamentales. L'instauration d'un système de gestion de la performance, basé sur des indicateurs clés (KPIs) et des tableaux de bord, n'est donc pas une simple modernisation technique ; elle représente un outil stratégique de refondation. C'est un engagement vers la redevabilité, un mécanisme pour combattre la corruption et l'impunité, et une démarche essentielle pour prouver aux citoyens et aux partenaires internationaux que l'État haïtien est résolument engagé sur la voie du rétablissement de l'État de droit.¹

Vision : Un MJSP Piloté par la Donnée, Levier de la Souveraineté Nationale

La vision portée par ce rapport est celle de la transformation du MJSP, d'une entité souvent submergée et contrainte à la réactivité, en une institution proactive, transparente et pilotée par la donnée. Il s'agit de mobiliser la technologie non comme une solution miracle, mais comme un catalyseur de bonne gouvernance. En reliant directement les ressources allouées à des résultats mesurables, le MJSP peut optimiser son efficacité, justifier ses besoins et démontrer son impact.

La mise en place de tableaux de bord, l'un pour le pilotage stratégique interne et l'autre pour l'information transparente du public, répond à une double nécessité : renforcer la capacité de

gestion des dirigeants et restaurer le lien de confiance avec la population. À terme, un MJSP performant et redevable devient un pilier de la souveraineté nationale, capable de garantir la sécurité de ses citoyens, d'administrer une justice équitable et de contribuer à la stabilité indispensable au développement du pays.

Partie I : Fondements, Mission et Écosystème du MJSP

Cette première partie dresse un état des lieux de l'institution, en établissant le cadre juridique qui définit sa mission et en cartographiant sa structure organisationnelle. Cette analyse fondamentale est le socle sur lequel reposent toutes les recommandations ultérieures en matière de mesure de la performance.

Section 1.1 : Le Cadre Légal et la Mission Fondamentale

La mission et les attributions du MJSP sont le fruit d'une évolution législative et réglementaire qui a progressivement élargi son périmètre pour y inclure la dimension cruciale de la sécurité publique.

Analyse des Textes Fondateurs :

Plusieurs textes clés définissent le mandat du Ministère :

- Le **Décret du 30 mars 1984** constitue le socle historique de la mission du Ministère en matière de justice. Il lui confère le rôle fondamental d'« organiser l'institution judiciaire, de contrôler les activités des cours, tribunaux et parquets et le fonctionnement des offices ministériels ».⁷
- Le **Décret du 22 août 1995** relatif à l'organisation judiciaire vient renforcer cette mission, en précisant que le Ministère a pour attribution de prendre toutes les mesures nécessaires pour parvenir à une « bonne et saine administration de la justice ».⁸
- La **Loi du 29 novembre 1994** marque un tournant majeur. En créant la Police Nationale d'Haïti (PNH) comme une force civile distincte des forces armées, cette loi la place explicitement « sous l'autorité du titulaire de ce Ministère [de la Justice] ».¹⁰ Cet acte fonde juridiquement le pilier « Sécurité Publique » du Ministère.
- Le **Décret du 4 mai 2016**, publié sur le site du Ministère, vient formaliser cette double compétence en réorganisant l'institution sous sa dénomination actuelle de Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique (MJSP). Il définit sa mission moderne comme celle de « formuler, d'appliquer, d'orienter et de faire respecter la politique du Gouvernement dans les domaines de la Justice et de la Police ».¹¹ Ce texte, combiné au **Décret du 17 mai 2005** portant organisation de l'Administration Centrale de l'État, établit le cadre légal et administratif actuel de l'institution.¹²

Synthèse de la Double Mission :

L'analyse de ces textes révèle une double mission, à la fois distincte et interdépendante :

1. **Garant de la Justice** : Le MJSP est responsable de l'organisation administrative et du bon fonctionnement de l'appareil judiciaire. Il supervise les parquets (agents du pouvoir exécutif près les tribunaux), veille à la bonne marche des greffes et des offices ministériels, et est le garant de la politique pénale du gouvernement.
2. **Pilier de la Sécurité Publique** : Le MJSP exerce la tutelle politique et administrative sur la Police Nationale d'Haïti. Il est chargé de définir les grandes orientations en matière de sécurité, de maintien de l'ordre et de lutte contre la criminalité, et de s'assurer que la PNH dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Section 1.2 : Cartographie Organisationnelle de l'Écosystème MJSP

Bien qu'un organigramme officiel, détaillé et à jour ne soit pas publiquement accessible dans son intégralité, il est possible de reconstituer la structure de l'écosystème du MJSP à partir des informations disponibles.

Structure Centrale :

L'administration centrale du Ministère s'articule autour de quatre directions principales qui constituent son cœur opérationnel ⁷ :

1. **La Direction Générale** : Unité principale du Ministère, elle assure la coordination de l'ensemble des services et veille à l'exécution des instructions et de la politique définies par le Ministre.
2. **La Direction Administrative** : Elle est en charge de la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et logistiques de l'ensemble du Ministère et des entités qui en dépendent.
3. **La Direction des Affaires Judiciaires (DAJ)** : Véritable cheville ouvrière de la mission "Justice", elle est responsable du suivi des activités des juridictions, de la gestion des professions judiciaires, de l'élaboration de la politique pénale et du traitement des dossiers juridiques impliquant l'État.¹³
4. **La Direction de la Communication** : Elle gère l'image publique du Ministère, ses relations avec la presse et la diffusion des informations officielles.⁷

Entités Rattachées et sous Tutelle :

L'action du MJSP s'étend bien au-delà de ses directions centrales, à travers un écosystème d'institutions clés :

1. **La Police Nationale d'Haïti (PNH)** : Placée sous l'autorité directe du MJSP, la PNH est l'instrument de la politique de sécurité publique. Ses propres directions internes, telles que la Direction Centrale de la Police Administrative (DCPA), la Direction Centrale de la Police Judiciaire (DCPJ) et l'Inspection Générale (IGPNH), sont des composantes essentielles dont la performance doit être mesurée.¹⁰
2. **La Direction de l'Administration Pénitentiaire (DAP)** : Responsable de la gestion du système carcéral haïtien, la DAP est une entité critique de la chaîne pénale. Son rattachement au MJSP est attesté par les activités conjointes et les documents officiels.¹⁵ Les rapports alarmants sur les conditions de détention soulignent l'importance capitale de suivre sa performance.¹⁷
3. **Le Système Judiciaire** : Bien que le Pouvoir Judiciaire soit constitutionnellement indépendant⁸, le MJSP détient un mandat légal pour « organiser » et « contrôler les activités » des Cours et Tribunaux (Cour de Cassation, Cours d'Appel, Tribunaux de Première Instance, Tribunaux de Paix).⁷ Cette relation se traduit par une tutelle administrative et budgétaire, et non par une ingérence dans les décisions de justice.

Services Déconcentrés :

Le principe de déconcentration est la règle générale de l'administration publique haïtienne.¹² Le MJSP, comme les autres ministères, dispose de représentations au niveau départemental, notamment à travers les Directions Départementales de la PNH, qui assurent le relais de l'autorité centrale sur l'ensemble du territoire.¹⁰

Section 1.3 : Analyse des Activités Clés et des Services au Citoyen

Les missions du MJSP se traduisent par un ensemble d'activités et de services concrets, qui constituent la base de la mesure de sa performance.

Décomposition par Grande Fonction :

1. **Fonction Justice** : Traitement des affaires pénales et civiles, supervision des parquets, gestion administrative du personnel judiciaire (en lien avec le Conseil Supérieur du Pouvoir Judiciaire - CSPJ), offre d'assistance légale via les Bureaux d'Aide Légale (BAL)⁶, et production de textes législatifs et réglementaires.
2. **Fonction Sécurité Publique** : Prévention de la criminalité, maintien de l'ordre, conduite des enquêtes judiciaires, gestion des unités de police spécialisées, et contrôle de la circulation des armes à feu.¹⁰
3. **Fonction Administration et Services** : Gestion budgétaire et des ressources humaines, maintenance des infrastructures, et fourniture de services directs à la population.

Catalogue des Services Directs au Citoyen :

Le site web du MJSP liste une série de services qui impactent directement la vie quotidienne des citoyens et des entreprises. Ces services sont des candidats idéaux pour des indicateurs de performance axés sur l'usager 11 :

1. **État Civil** : Délivrance d'actes de naissance, de mariage, de divorce et de décès.
2. **Légalisation et Législation** : Authentification de documents officiels, certificats divers.
3. **Casier Judiciaire** : Délivrance d'extraits de casier judiciaire.
4. **Nationalité et Naturalisation** : Traitement des demandes de certificat de nationalité et de naturalisation.
5. **Professions Judiciaires** : Autorisation d'exercer pour les notaires, arpenteurs, etc.
6. **Unité Juridique** : Enregistrement et reconnaissance légale des partis politiques.

La profonde dichotomie entre le mandat légal du MJSP et sa capacité opérationnelle sur le terrain est le défi central. Les textes de loi décrivent une organisation structurée et rationnelle ⁸, tandis que les rapports d'organisations nationales et internationales dépeignent une réalité de quasi-effondrement.¹ Le système judiciaire est paralysé par l'impunité, l'ingérence politique, et son inaccessibilité pour les plus démunis.⁶ Cette divergence n'est pas une simple faiblesse administrative, c'est une rupture fondamentale du contrat social. Par conséquent, un cadre de performance efficace ne peut se contenter de mesurer des processus idéaux. Il doit, en priorité, se concentrer sur les points de rupture les plus critiques : la sécurité physique des acteurs et des infrastructures judiciaires, l'accumulation des dossiers en attente, et la prévalence de la corruption.

De plus, le Ministère est prisonnier d'un cercle vicieux. Un financement insuffisant, comme en témoigne la part modeste du budget national allouée au secteur de la justice ¹⁸, entraîne une dégradation des moyens humains et matériels.⁶ Des salaires dérisoires rendent les fonctionnaires, magistrats et policiers extrêmement vulnérables à la corruption.⁶ Cette corruption, couplée à l'inefficacité, génère des résultats catastrophiques, comme un taux de détention préventive qui a dépassé les 80% ⁶, alimentant l'impunité et la méfiance populaire. Cette performance désastreuse érode la crédibilité du Ministère et sa capacité à plaider pour une augmentation de ses ressources, perpétuant ainsi le cycle de la défaillance. Le cadre de mesure de la performance doit donc intégrer des indicateurs financiers robustes, capables de lier les investissements à des résultats concrets en termes de stabilité et d'État de droit, pour briser ce cycle et construire un argumentaire solide en faveur d'un réinvestissement dans le secteur.

Partie II : Cadre de Mesure de la Performance : Indicateurs et Tableaux de Bord

Cette partie constitue le cœur de la réponse, en traduisant l'analyse des missions et des défis en un cadre de mesure de la performance concret et actionnable. Elle propose une série d'indicateurs clés de performance (KPIs) structurés en deux tableaux de bord distincts : l'un destiné au pilotage interne, l'autre à l'information du public.

Section 2.1 : Principes de Développement des KPIs pour le MJSP

Pour être efficaces, les indicateurs de performance doivent être développés selon une méthodologie rigoureuse et alignés sur les objectifs stratégiques du Ministère.

Méthodologie d'Alignement (SMART) :

Chaque KPI proposé sera Spécifique (clair et sans ambiguïté), Mesurable (quantifiable), Atteignable (réaliste compte tenu du contexte), Relevant (pertinent par rapport à la mission du MJSP) et Temporellement défini (mesuré sur une période donnée).

Hiérarchie des Indicateurs :

Le cadre de performance distinguera plusieurs niveaux d'indicateurs pour offrir une vision complète, allant des ressources investies aux impacts sociétaux :

1. **Indicateurs de Moyens (Inputs)** : Mesurent les ressources allouées (ex: budget, effectifs).
2. **Indicateurs de Réalisation (Outputs)** : Mesurent les activités et services produits (ex: nombre de jugements rendus, nombre de patrouilles effectuées).
3. **Indicateurs de Résultats (Outcomes)** : Mesurent les effets directs des activités (ex: réduction du temps de traitement des dossiers, baisse du taux de criminalité).
4. **Indicateurs d'Impact (Impacts)** : Mesurent les changements sociétaux à long terme (ex: amélioration de la confiance dans la justice, renforcement de l'État de droit).

Section 2.2 : Tableau de Bord Administratif Interne (Outil de Pilotage Stratégique)

Objectif : Fournir au Ministre, au Directeur Général et aux directeurs des différentes entités une vue consolidée et en temps réel de la santé opérationnelle de l'écosystème MJSP. Cet outil doit permettre une prise de décision éclairée, une allocation des ressources basée sur les besoins réels et une responsabilisation accrue des gestionnaires.

Structure : Le tableau de bord est organisé autour des grands axes de gestion administrative et opérationnelle.

Proposition de KPIs (avec formules) :

1. **Axe 1: Performance Budgétaire et Financière**

1. **Taux d'Exécution Budgétaire (par Direction/Entité)** : Mesure la capacité à utiliser les fonds alloués. Formule : $\text{Taux} = (\text{Crédits Alloués} / \text{Dépenses Engagées}) \times 100$. Source de données : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP).
2. **Coût Moyen par Dossier Judiciaire Traité** : Évalue l'efficacité de l'appareil judiciaire. Formule : $\text{Coût} = \text{Nombre total de dossiers clos} / \text{Budget total de la DAJ}$. Sources : SIGFiP, Système de Gestion Informatisée des Cas Judiciaires (GICAJ).
3. **Dépense Journalière par Détenu** : Indicateur critique de la qualité des conditions de détention. Formule : $\text{Dépense} = \text{Nombre moyen de détenus} \times 365 / \text{Budget annuel de la DAP (Nourriture + Soins)}$. Sources : SIGFiP, registres de la DAP.

2. **Axe 2: Gestion des Ressources Humaines (MJSP, PNH, DAP)**

1. **Taux de Rotation du Personnel** : Indicateur de la stabilité et du moral des effectifs, particulièrement pertinent pour la PNH qui fait face à une attrition alarmante.¹⁸
Formule : $\text{Taux} = (\text{Effectif moyen sur la période} / \text{Nombre de départs sur la période}) \times 100$. Source : Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines (SIGRH).
2. **Ratio Policiers pour 100 000 Habitants** : Mesure la densité du maillage sécuritaire. Formule : $\text{Ratio} = \text{Population totale} / \text{Effectif total de la PNH} \times 100\,000$. Sources : SIGRH, Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique (IHSI).
3. **Heures de Formation Continue par Agent et par An** : Évalue l'investissement dans le développement des compétences. Formule : $\text{Moyenne} = \text{Effectif total} / \text{Total des heures de formation dispensées}$. Sources : SIGRH, registres de l'École de la Magistrature (EMA) et de l'Académie de Police.

3. **Axe 3: Efficacité Opérationnelle (par Direction/Entité)**

1. **Direction des Affaires Judiciaires (DAJ)** : Délai moyen de traitement des affaires (par nature : pénal, civil, commercial). Source : GICAJ.
2. **Police Nationale d'Haïti (DCPJ)** : Taux d'élucidation des homicides. Formule : $\text{Taux} = (\text{Nombre total d'homicides enregistrés} / \text{Nombre d'homicides avec suspect identifié et déferé au parquet}) \times 100$. Source : Base de données statistiques de la PNH.
3. **Police Nationale d'Haïti (DCPA)** : Temps de réponse moyen aux appels d'urgence (pour les zones où ce service est fonctionnel). Source : Journaux d'appels des centres de commandement.
4. **Direction de l'Administration Pénitentiaire (DAP)** : Taux de surpopulation carcérale, un indicateur majeur de crise humanitaire qui a atteint des niveaux supérieurs à 300%.¹⁸ Formule : $\text{Taux} = (\text{Capacité d'accueil officielle} / \text{Population carcérale actuelle}) \times 100$. Source : Registres de la DAP.

Le leadership du MJSP opère actuellement dans un environnement où l'information est fragmentée, souvent obsolète et anecdotique. Un tableau de bord interne agrège les données vitales des différentes composantes (finances, RH, police, prisons, justice) en une interface unique et dynamique. Cela permet d'identifier instantanément les goulots d'étranglement (une hausse soudaine de la surpopulation carcérale), les anomalies de gestion (une direction avec un faible taux d'exécution budgétaire) ou les chutes de performance (une baisse du taux d'élucidation des crimes). Cet outil transforme la gestion, la faisant passer d'une réponse réactive aux crises à un pilotage proactif et fondé sur des preuves, répondant ainsi directement au besoin de « suivre l'évolution dans le temps ».

Tableau 1 : Modèle de Tableau de Bord Administratif Interne (Infographie)

Axe Stratégique	Indicateur Clé de Performance (KPI)	Formule (i)	Cible	Actuel	Tendance
Budget & Finances	Taux d'Exécution Budgétaire (Global)	CréditsDépenses×100	95%	78%	→
	Coût Journalier par Détenue	Nb Détenus×365 Budget DAP	5 USD	0.9 USD	↓
Ressources Humaines	Taux de Rotation Annuel (PNH)	Effectif MoyenDépart×100	< 5%	12.6%	↑
	Ratio Policiers / 100 000 hab.	Pop.Effectif PNH×105	220	115	↓
Opérations Justice	Délai Moyen de Jugement (Pénal)	Date Jugement–Date Saisine	180 jours	730 jours	↑

Opérations Sécurité	Taux d'Élucidation des Homicides	Total Cas Résolus×100	40%	15%	↓
Opérations Prison	Taux de Surpopulation Carcérale	Capacité Population×100	< 120%	339%	↑

(i) La formule détaillée serait accessible via une interface interactive.

Section 2.3 : Tableau de Bord Informationnel Public (Outil de Transparence et de Confiance)

Objectif : Reconstruire la confiance du public en communiquant de manière transparente sur la performance du MJSP dans les domaines qui affectent directement la vie des citoyens. Cet outil répond à la volonté de publier des informations sur un portail public de type haitigouvernance.com.

Structure : Le tableau de bord est organisé par thèmes d'intérêt public majeur.

Proposition de KPIs (avec formules) :

1. Axe 1: Accès à la Justice et État de Droit

1. **Taux de Détention Préventive Prolongée :** Pourcentage de la population carcérale en attente de jugement depuis plus d'un an. C'est l'un des indicateurs les plus criants des dysfonctionnements de la justice haïtienne.⁶ Formule :

$\text{Taux} = (\text{Nombre total de détenus} - \text{Nombre de détenus en préventive} > 1 \text{ an}) \times 100$.

Sources : DAP, GICAJ.

2. **Nombre de Bénéficiaires de l'Aide Légale :** Mesure l'accès à la justice pour les plus démunis.⁶ Source : Conseil National d'Assistance Légale (CNAL).

2. Axe 2: Sécurité Publique et Criminalité

1. **Taux d'Homicides pour 100 000 habitants :** Indicateur universel de la violence létale, basé sur les données consolidées de la PNH et des rapports onusiens.² Formule :
 $\text{Taux} = (\text{Population} \times \text{Nombre d'homicides}) \times 100000$.
2. **Nombre d'Enlèvements Signalés (par mois) :** Reflet de l'activité des gangs et de l'insécurité ambiante.¹⁸ Source : PNH.
3. **Indice de Confiance du Public dans la PNH :** Mesure la perception citoyenne, essentielle pour la coopération public-police.²⁵ Source : Sondages périodiques externes.

3. Axe 3: Droits Humains et Redevabilité

1. **Taux de Mortalité en Prison (pour 1 000 détenus)** : Indicateur brut des conditions de détention. Formule : $\text{Taux} = (\text{Population carcérale moyenne} \times \text{Nombre de décès en détention}) \times 1000$. Sources : DAP, Office de la Protection du Citoyen (OPC).
2. **Plaintes pour Violences Policières (Reçues vs. Traitées)** : Mesure la performance de l'IGPNH en matière de contrôle interne et de lutte contre l'impunité. Source : IGPNH.

4. Axe 4: Qualité des Services Administratifs

- **Délai Moyen de Délivrance d'un Casier Judiciaire** : Mesure l'efficacité d'un service très demandé. Formule : $\text{Délai} = \text{Date de livraison} - \text{Date de la demande}$. Source : Greffes des tribunaux.
- **Taux de Satisfaction des Usagers (Guichets MJSP)** : Pourcentage de réponses positives à des enquêtes de satisfaction menées auprès des usagers. Source : Enquêtes post-service.

La confiance du public envers les institutions étatiques haïtiennes est à un niveau historiquement bas, minée par des décennies de corruption, d'inefficacité et d'impunité.¹ Dans ce contexte, la publication de données de performance crédibles et non politisées constitue un acte de transparence radical. Elle permet de changer le discours public : au lieu de simplement affirmer que « l'État échoue », on peut dire que « l'État mesure ses échecs et est redevable de l'amélioration de ces chiffres ». Cette démarche fournit une base factuelle pour le débat public, permet à la société civile et aux médias d'exercer un contrôle citoyen éclairé, et démontre aux partenaires internationaux un engagement tangible en faveur de la réforme de la gouvernance. C'est un outil puissant pour exercer une « pression sur les dirigeants », comme souhaité dans la mission.

Tableau 2 : Modèle de Tableau de Bord Informationnel Public (Infographie)

Thème de Service Public	Indicateur de Performance	Période	Valeur	Tendance (vs. période précédente)
Accès à la Justice	Taux de Détention Préventive Prolongée	T3-2024	82.1%	↔
	Nouveaux bénéficiaires de l'aide légale	T3-2024	150	↑

Sécurité Publique	Homicides enregistrés	Septembre 2024	280	↓
	Enlèvements signalés	Septembre 2024	95	↓
Droits Humains	Décès en milieu carcéral	T3-2024	45	↑
	Plaintes contre la police traitées par l'IGPNH	T3-2024	12	↔
Services Administratifs	Délai moyen de délivrance (Casier Judiciaire)	T3-2024	25 jours ouvrables	↓

Partie III : Vers une Gouvernance Systémique : Interopérabilité et Automatisation

Cette dernière partie présente la feuille de route technique et stratégique pour concrétiser les tableaux de bord décrits précédemment. Elle se concentre sur l'objectif final de l'utilisateur : « l'obtention et la publication des indicateurs [...] de façon systémique/automatique par l'interopérabilité des Systèmes d'Information ».

Section 3.1 : État des Lieux des Systèmes d'Information et de la Modernisation

La mise en place d'un système de pilotage par la performance automatisé dépend de la capacité à se connecter aux systèmes d'information existants qui constituent les "sources de vérité" pour les données.

Cartographie des Systèmes d'Information Clés :

Plusieurs systèmes d'information (SI), à des degrés de maturité divers, existent au sein de l'administration publique haïtienne et sont pertinents pour le MJSP :

- **SIGFiP (Système Intégré de Gestion des Finances Publiques)** : Géré par le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), ce système est la source de toutes les données budgétaires, comptables et financières de l'État.²⁶
- **SIGRH (Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines)** : Piloté par l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH), ce système centralise (ou a vocation à centraliser) les données sur les effectifs, les carrières et la paie des fonctionnaires.²⁸
- **GICAJ (Système de Gestion Informatisée des Cas Judiciaires)** : Mentionné sur le site du MJSP, ce système est la source primordiale pour toutes les données relatives au suivi des dossiers dans les tribunaux et les parquets.¹¹
- **Bases de données de la PNH et de la DAP** : Il existe nécessairement des systèmes internes, potentiellement moins modernes ou standardisés, pour la gestion des statistiques criminelles, des enquêtes, et le suivi de la population carcérale.

Initiatives de Modernisation et d'Interopérabilité :

Le projet ne part pas de zéro. Il peut s'appuyer sur un cadre de modernisation plus large :

- **Programme de Modernisation de l'État (PME-2023)** : Ce programme-cadre, piloté par l'OMRH, vise à améliorer la prestation des services publics et à mettre en place une gouvernance électronique (e-gouvernance).³¹
- **Plateforme d'Interopérabilité X-Road** : Une information capitale est que Haïti figure parmi les pays ayant implémenté la solution d'interopérabilité X-Road.³⁴ X-Road est une couche d'échange de données open-source, décentralisée et hautement sécurisée, qui permet à différentes institutions de partager des informations de manière standardisée sans avoir à fusionner leurs bases de données. Cette technologie est parfaitement adaptée au besoin d'interconnexion systémique exprimé par l'utilisateur.

Section 3.2 : Schéma Directeur pour l'Interopérabilité au service de la Performance

L'architecture proposée s'appuie sur les actifs existants, notamment la plateforme X-Road, pour construire un écosystème d'information cohérent et automatisé.

Proposition d'une Architecture Cible :

Le modèle est celui d'une architecture orientée services où la plateforme X-Road agit comme un bus d'échange sécurisé. Les systèmes sources (SIGFiP, SIGRH, GICAJ, etc.) ne sont pas remplacés, mais ils sont rendus "interopérables" en publiant des services de données standardisés (ex: un service "getTauxExecutionBudget" exposé par le SIGFiP, un service "getNombreDetenus" exposé par le SI de la DAP). Un outil de Business Intelligence (BI) ou un entrepôt de données (Data Warehouse) centralise la collecte de ces informations pour les agréger et alimenter les tableaux de bord.

Description du Flux de Données Automatisé :

1. **Saisie à la source** : L'activité quotidienne se poursuit. Un greffier met à jour un dossier dans le GICAJ ; un agent de la DAP enregistre une nouvelle admission ; un responsable financier engage une dépense dans le SIGFiP.
2. **Exposition des données via X-Road** : Chaque système source est connecté à la plateforme X-Road via un "Serveur de Sécurité" qui gère l'authentification, le chiffrement et la journalisation des échanges. Il expose les données sous forme de services sécurisés.
3. **Collecte et Agrégation** : Le moteur de BI est configuré pour interroger périodiquement (par exemple, chaque nuit) les différents services exposés sur X-Road afin de récupérer les données mises à jour.
4. **Transformation et Chargement** : Les données brutes collectées sont nettoyées, agrégées selon les formules des KPIs, et chargées dans les tables de l'entrepôt de données optimisées pour l'analyse.
5. **Visualisation** : Les tableaux de bord (la page web interne pour les gestionnaires et le site public) sont connectés à cet entrepôt de données. Ils se rafraîchissent automatiquement pour afficher les indicateurs les plus récents, sans intervention manuelle.

L'automatisation demandée par l'utilisateur ne peut être réalisée par des extractions manuelles et des tableurs, qui sont des processus lents, sources d'erreurs et non sécurisés. Le schéma proposé offre une architecture robuste et moderne. En s'appuyant sur des actifs gouvernementaux existants ou planifiés comme le SIGFiP, le SIGRH et surtout la plateforme X-Road, cette approche est plus réaliste et économique que de vouloir tout reconstruire. Elle présente une trajectoire claire et logique, de la donnée brute à la décision stratégique, et constitue un véritable plan directeur technique pour le projet.

Tableau 3 : Schéma Conceptuel de l'Écosystème d'Information Interopérable du MJSP

Source de Données (Systèmes Opérationnels)	Couche d'Interopérabilité Sécurisée	Moteur d'Analyse et d'Agrégation	Plateformes de Visualisation
SIGFiP (Finances)			
SIGRH (Ressources Humaines)			

GICAJ (Cas Judiciaires)	→ Plateforme X-Road →	Entrepôt de Données & Moteur BI	→ Tableau de Bord Administratif Interne
Base de Données PNH (Criminalité)		(Calcul des KPIs)	
Base de Données DAP (Prisons)			→ Tableau de Bord Informationnel Public

Section 3.3 : Recommandations Stratégiques et Plan d'Action

La mise en œuvre d'un tel système est autant un projet de gouvernance qu'un projet technique.

Gouvernance des Données :

Il est impératif de créer un Comité de Pilotage de la Performance et des Données au sein du MJSP, présidé par le Directeur Général et incluant des représentants de toutes les entités clés (DAJ, PNH, DAP, Direction Administrative). Ce comité sera responsable de :

1. Valider la définition et les formules de chaque KPI.
2. Établir les protocoles d'échange de données et les standards de qualité.
3. Arbitrer les éventuels blocages entre les directions.
4. Assurer l'alignement du système de performance avec les objectifs stratégiques du Ministère.

Renforcement des Capacités :

Un plan de formation est essentiel pour assurer l'appropriation et la pérennité du système :

1. **Volet Technique** : Formation des équipes informatiques du MJSP, de la PNH et de la DAP à la gestion de leurs SI respectifs et à l'utilisation de la plateforme X-Road.
2. **Volet Analytique** : Formation des cadres intermédiaires (chefs de service, planificateurs) à l'analyse des données et à l'interprétation des tableaux de bord pour améliorer la gestion de leurs unités.
3. **Volet Stratégique** : Formation du top management (Ministre, Directeurs) au pilotage par la performance et à la prise de décision basée sur les données.

Feuille de Route Technologique (par Phases) :

Une approche progressive est recommandée pour gérer les risques et démontrer rapidement la valeur du projet :

1. **Phase 1 (6-9 mois) - Projet Pilote :**

1. **Périmètre** : Connecter deux systèmes sources (ex: SIGFiP et les registres de la DAP) via X-Road.
2. **Objectif** : Automatiser 3 à 4 KPIs à fort impact (ex: Taux d'exécution du budget de la DAP, Taux de surpopulation carcérale, Dépense journalière par détenu).
3. **Livrable** : Un prototype fonctionnel du tableau de bord interne, démontrant la faisabilité technique.

2. **Phase 2 (12 mois) - Extension :**

1. **Périmètre** : Intégrer le GICAJ et le SIGRH à la plateforme.
2. **Objectif** : Déployer la version complète du tableau de bord administratif interne avec l'ensemble des KPIs définis.

3. **Phase 3 (18 mois) - Consolidation et Publication :**

1. **Périmètre** : Intégrer les données statistiques de la PNH.
2. **Objectif** : Stabiliser l'ensemble de la plateforme et lancer officiellement le tableau de bord informationnel public.

La réussite de ce projet repose moins sur la technologie elle-même, qui est éprouvée ³⁴, que sur la capacité à surmonter les défis de gouvernance et les résistances politiques. Les principaux obstacles à l'interopérabilité ne sont pas techniques, mais bien organisationnels : la culture du secret, le fonctionnement en silos, la peur de la transparence et les luttes de pouvoir sur la propriété des données. La PNH sera-t-elle disposée à partager en temps réel des statistiques criminelles potentiellement défavorables ? La DAP fournira-t-elle des chiffres précis sur la mortalité en prison ? La volonté politique au plus haut niveau de l'État, incarnée par le Bureau du Premier Ministre, est donc la condition sine qua non du succès. La création d'une instance de gouvernance forte, dotée d'un mandat clair pour imposer le partage et la standardisation des données, est plus critique que le choix du logiciel.

Par ailleurs, dans le contexte volatile d'Haïti, lancer un projet "big bang" sur plusieurs années est une recette pour l'échec. Une approche agile et itérative, commençant par un projet pilote à fort impact, permet de livrer rapidement des résultats tangibles. Le succès de la première phase, même limité, devient le meilleur argument pour mobiliser les acteurs, sécuriser les financements et créer l'élan nécessaire pour les phases plus complexes.

Conclusion

Synthèse des Bénéfices Attendus

La mise en œuvre du cadre de performance et de l'architecture d'interopérabilité proposés dans ce rapport offre une réponse systémique aux défis de gouvernance du Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique. Ce projet permet de passer d'une administration opaque à une culture de la **transparence**, d'une gestion basée sur l'intuition à un pilotage éclairé par la **donnée**, et d'une organisation fragmentée en silos à un écosystème **intégré**.

Les bénéfices attendus sont multiples et structurels :

1. **Pour les dirigeants** : Une capacité de pilotage stratégique renforcée, permettant d'allouer les ressources de manière plus efficiente et de prendre des décisions basées sur des faits.
2. **Pour les gestionnaires** : Des outils pour évaluer la performance de leurs unités, identifier les goulots d'étranglement et mettre en œuvre des actions correctives ciblées.
3. **Pour les citoyens** : Un accès sans précédent à l'information sur la performance des services de justice et de sécurité, restaurant la confiance et renforçant le contrôle démocratique.
4. **Pour l'institution** : Une crédibilité accrue auprès des partenaires techniques et financiers, facilitant la mobilisation de ressources pour la réforme du secteur.

Appel à l'Action

La transformation du MJSP en une institution pilotée par la performance est plus qu'un projet de modernisation ; c'est un impératif stratégique pour la reconstruction de l'État de droit en Haïti. Le succès de cette initiative ne dépendra pas uniquement des ressources techniques ou financières, mais avant tout d'un leadership politique fort et d'une volonté inébranlable de faire de la transparence et de la redevabilité les nouveaux piliers de la gestion publique.

Il est donc recommandé aux plus hautes autorités de l'État haïtien de s'approprier cette vision, de porter politiquement ce chantier et de lui allouer le soutien institutionnel nécessaire à sa réussite. En s'engageant dans cette voie, Haïti peut non seulement améliorer l'efficacité de son appareil judiciaire et sécuritaire, mais aussi poser un jalon décisif dans la consolidation de sa souveraineté et la construction d'un avenir plus juste et plus sûr pour tous ses citoyens.

Annexe

Liste des Sources Référencées

Documents de Recherche :¹

Sources Web Complémentaires :⁶

Sources des citations

1. A/HRC/54/79 - Assemblée générale, consulté le août 14, 2025, <https://docs.un.org/fr/A/HRC/54/79>
2. Haïti est en proie à une situation « cataclysmique », selon un rapport l'ONU - UN News, consulté le août 14, 2025, <https://news.un.org/fr/story/2024/03/1144441>
3. En Haïti, les gangs ont plus de puissance de feu que la police - Unodc, consulté le août 14, 2025, https://www.unodc.org/unodc/fr/frontpage/2024/April/haiti_gangs-have-more-firepower-than-the-police.html
4. Rapport mondial 2024: Haïti - Human Rights Watch, consulté le août 14, 2025, <https://www.hrw.org/fr/world-report/2024/country-chapters/haiti>
5. A/HRC/57/41 Assemblée générale - UN Digital Library, consulté le août 14, 2025, https://digitallibrary.un.org/record/4064526/files/A_HRC_57_41-FR.pdf
6. Les défis du secteur de la justice en Haïti - Institute for Justice and ..., consulté le août 14, 2025, https://ijdh.org/wp-content/uploads/2021/07/Updated-Justice-Sector-Challenges-in-Haiti_UPR-Submission_FR-1.pdf
7. Ministère de la Justice et de la Sécurité publique - Wikipédia, consulté le août 14, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A8re_de_la_Justice_et_de_la_S%C3%A9curit%C3%A9_publique
8. Décret relatif à l'organisation judiciaire, consulté le août 14, 2025, https://www.oas.org/ext/Portals/33/Files/Member-States/Haiti_intro_text_fra_4.pdf
9. Décret relatif à l'organisation judiciaire - AHJUCAF, consulté le août 14, 2025, <https://www.ahjucaf.org/sites/default/files/2022-01/De%CC%81cret%20relatif%20a%CC%80%20l%20organisation%20judiciaire.pdf>
10. LOI DU 29 NOVEMBRE 1994 PORTANT CRÉATION ..., consulté le août 14, 2025, https://www.oas.org/es/sla/dlc/mesicic/docs/mesicic5_hti_annex8.pdf

11. MJSP: Ministère Justice et Sécurité Publique Haïti, consulté le août 14, 2025, <http://www.mjsp.gouv.ht/>
12. Décret portant Organisation de l'Administration Centrale de l'Etat, consulté le août 14, 2025, https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_hti_dec_org.pdf
13. une intervention exemplaire ? La Réforme du Secteur de Sécurité en Haïti - Université Lyon 3, consulté le août 14, 2025, https://scd-resnum.univ-lyon3.fr/out/theses/2014_out_hirschhorn_d.pdf
14. Appui au renforcement des capacités des institutions du secteur de l'état de droit, consulté le août 14, 2025, https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/HTI/PID89014_APPUI%20AU%20SECTEUR%20OEDD_RAPPORT%20NARR%20ET%20FIN%20FINAL_13juin2016.pdf
15. Pacte international relatif aux droits civils et politiques - CCPR-Centre, consulté le août 14, 2025, <https://ccprcentre.org/files/documents/G2024434.pdf>
16. Certification de 9 prisons en Haïti : résultats de la première évaluation des critères, consulté le août 14, 2025, <https://peacekeeping.un.org/fr/certification-de-9-prisons-en-haiti-resultats-de-la-premiere-evaluation-des-criteres>
17. A_HRC_WG.6_40_HTI_1_AV_Haiti_F.docx - ohchr, consulté le août 14, 2025, https://www.ohchr.org/sites/default/files/2022-01/A_HRC_WG.6_40_HTI_1_AV_Haiti_F.docx
18. Conseil de sécurité - BINUH, consulté le août 14, 2025, https://binuh.unmissions.org/sites/default/files/rapport_du_secretaire_general_de_lonu_sur_haiti_binuh_-_15_janvier_2024.pdf
19. rapport 2018 sur les droits de l'homme - haïti résumé analytique - U.S. Embassy in Haiti, consulté le août 14, 2025, <https://ht.usembassy.gov/wp-content/uploads/sites/100/HAITI-HRR-2018-French.pdf>
20. République d'Haïti Politique nationale de protection et de promotion sociales, consulté le août 14, 2025, <https://www.social-protection.org/gimi/Media.action?id=18409>
21. Gouvernance et Corruption en Haïti - World Bank Documents and Reports, consulté le août 14, 2025, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/596181468249294128/pdf/501530WPOHTOGAC0Report0July160701PUBLIC1.pdf>

22. S/2023/492 - Conseil de sécurité, consulté le août 14, 2025,
<https://docs.un.org/fr/S/2023/492>
23. Tribune: La surpopulation carcérale et ses conséquences, ainsi que la détention préventive prolongée au centre de nos préoccupations | BINUH, consulté le août 14, 2025, <https://binuh.unmissions.org/fr/tribune-la-surpopulation-carc%C3%A9rale-et-ses-cons%C3%A9quences-ainsi-que-la-d%C3%A9tention-pr%C3%A9ventive-prolong%C3%A9e>
24. Haïti : au moins 3.661 personnes tuées depuis janvier en raison de ..., consulté le août 14, 2025, <https://news.un.org/fr/story/2024/09/1149251>
25. JUSTICE ET SÉCURITÉ EN HAÏTI - United Nations Development Programme, consulté le août 14, 2025, https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UNDP-HT-Etude-Justice-et-Securite_2021_0.pdf
26. Commission de Réforme des Finances Publiques et de Gouvernance Economique (CRFP-GE), consulté le août 14, 2025, <https://crfpge.gouv.ht/>
27. Vers un Système Intégré de Gestion des Finances Publiques, consulté le août 14, 2025, <https://blog.mef.gouv.ht/index.php/homepage-2/49-vers-un-systeme-integre-de-gestion-des-finances-publiques-sigfip>
28. Office de management et des ressources humaines, consulté le août 14, 2025, https://www.oas.org/en/sla/dlc/mesicic/docs/mesicic5_hti_annex47.pdf
29. de Gestion Humaines Manuel de politiques, normes et procédures des Ressources s - MSPP, consulté le août 14, 2025, <https://mspp.gouv.ht/site/downloads/Manuel%20Procedures%20ENA.pdf>
30. Mise en place du SIGRH 2.0 - OMRH, consulté le août 14, 2025, <https://www.omrh.gouv.ht/201710081504>
31. Réforme Administrative et Décentralisation, consulté le août 14, 2025, https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ht/UNDP-HT-DemGov-PCRE_20130210.pdf
32. PROGRAMME DE MODERNISATION DE L'ÉTAT 2018-2023 | L'Administration au service des usagers----- - OMRH, consulté le août 14, 2025, https://www.omrh.gouv.ht/Media/2-DocumentsStrategiques/fp/PME-2023_20190313_09h31.pdf
33. La participation de la société civile à une réforme administrative : l'expérience du Programme de Modernisation de l'État PME-2023 en cours en Haïti - Revue

- internationale des francophonies, consulté le août 14, 2025, <https://rifrancophonies.com/index.php?id=903?id=903>
34. Couche sécurisée d'interopérabilité - XROAD - Unité de Gouvernance Digitale, consulté le août 14, 2025, <https://digital.gov.mg/2021/07/31/couche-securisee-dinteroperabilite/>
 35. Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique - OMRH-CRA, consulté le août 14, 2025, <http://www.servicespublics.gouv.ht/site/rsmo/MJSP>
 36. Decret-mai-2021.pdf - MSPP, consulté le août 14, 2025, <https://www.mspp.gouv.ht/wp-content/uploads/Decret-mai-2021.pdf>
 37. Le Moniteur - NATLEX, consulté le août 14, 2025, <https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/111585/HTI-111585.pdf>
 38. OFFICE DE LA PROTECTION DU CITOYEN ET DE LA CITOYENNE (OPC) - UPR info, consulté le août 14, 2025, <https://upr-info.org/sites/default/files/documents/2013-08/opc-officeprotectioncitoyencitoyennete-fr.pdf>
 39. Pacte international relatif aux droits civils et politiques - CCPR-Centre, consulté le août 14, 2025, <https://ccprcentre.org/files/documents/G1911712.pdf>
 40. Présentation de la Primature - République d'Haïti, consulté le août 14, 2025, <https://www.primaturehaiti.net/presentation/>
 41. Loi portant Organisation et Fonctionnement de l'Office de la Protection du Citoyen - Anti-discrimination database, consulté le août 14, 2025, [https://adsdatabase.ohchr.org/IssueLibrary/OFFICE%20POUR%20LA%20PROTECTION%20ODU%20CITOYEN%20\(Haiti\).pdf](https://adsdatabase.ohchr.org/IssueLibrary/OFFICE%20POUR%20LA%20PROTECTION%20ODU%20CITOYEN%20(Haiti).pdf)
 42. JUSTICE ET SÉCURITÉ EN HAÏTI | Programme De Développement Des Nations Unies, consulté le août 14, 2025, <https://www.undp.org/fr/haiti/publications/justice-et-securite-en-haiti>
 43. Ministry of Justice and Public Security (Haiti) - Wikipedia, consulté le août 14, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Justice_and_Public_Security_\(Haiti\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Justice_and_Public_Security_(Haiti))
 44. Ministère de la Justice et de la Sécurité Publique (MJSP) : un atelier pour renforcer l'inspection judiciaire | MINUJUSTH, consulté le août 14, 2025, <https://minujusth.unmissions.org/minist%C3%A8re-de-la-justice-et-de-la-s%C3%A9curit%C3%A9-publique-mjsp-un-atelier-pour-renforcer-linspection>

45. RÉPUBLIQUE D'HAÏTI - MINISTÈRE DE LA JUSTICE ET DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE - Md/Sco/62, consulté le août 14, 2025, http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_hti_ulcc_let.pdf
46. Présentation du CSPJ, consulté le août 14, 2025, https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_hti_CSJP_pres.pdf
47. Organigramme du ministère de la Sécurité publique - Gouvernement du Québec, consulté le août 14, 2025, <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/securite-publique/coordonnees-structure/organigramme>
48. January 15, 2025 – République d'Haïti - Premier ministre, consulté le août 14, 2025, <https://www.primature.gouv.ht/2025/01/15/>
49. Organigramme - Ministère de la Santé Publique et de la Population, consulté le août 14, 2025, <https://www.mspp.gouv.ht/le-ministere/organigramme/>
50. Les Directions Centrales – Ministère de la Santé Publique et de la Population - MSPP, consulté le août 14, 2025, <https://www.mspp.gouv.ht/le-ministere/les-directions-centrales/>
51. Ministères et autres Organismes Publics deconcentrés - Ambassade / Anbasad, consulté le août 14, 2025, https://ambassade-haiti.ca/structure_etatique/les-ministeres/
52. Guide - MEF, consulté le août 14, 2025, <https://mef.gouv.ht/guide>
53. S/2024/742 Conseil de sécurité - BINUH, consulté le août 14, 2025, https://binuh.unmissions.org/sites/default/files/rapport_du_secretaire-general_sur_la_situation_en_haiti_15_octobre_2024.pdf
54. en.wikipedia.org, consulté le août 14, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Le_Moniteur_\(Haiti\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Le_Moniteur_(Haiti))
55. Le Moniteur haïtien : journal officiel de la république d'Haïti, paraissant tous les samedis - 14 années disponibles - Gallica, consulté le août 14, 2025, <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/cb32819449v/date.r=>
56. Le Moniteur haïtien : journal officiel de la république d'Haïti, paraissant tous les samedis - année disponible 1845 - Gallica, consulté le août 14, 2025, <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/cb32819449v/date1845>
57. Le moniteur : journal officiel de la république d'Haïti - UF Digital Collections, consulté le août 14, 2025, <https://ufdc.ufl.edu/AA00098215/01362>

58. Le Moniteur (Haïti) - Wikipédia, consulté le août 14, 2025, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Le_Moniteur_\(Ha%C3%Afti\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Le_Moniteur_(Ha%C3%Afti))
59. Loi du 4 mai 2016 remplaçant le Décret - Scribd, consulté le août 14, 2025, <https://fr.scribd.com/document/874768286/Loi-du-4-mai-2016-remplacant-le-Decret>
60. decret portant revision du statut general de la fonction publique, consulté le août 14, 2025, https://mspp.gouv.ht/site/downloads/loi_sur_la_fonction_publique.pdf
61. LOI PORTANT ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'OFFICE DE LA PROTECTION DU CITOYEN - Ecol.net, consulté le août 14, 2025, https://www.ecoi.net/en/file/local/1147621/1930_1417528863_547884d24.pdf
62. Renforcement du système judiciaire haïtien et promotion de l'Etat de droit, consulté le août 14, 2025, <https://ht.ambafrance.org/Renforcement-du-systeme-judiciaire>
63. PROGRAMME D'APPUI À LA JUSTICE ET LA LUTTE CONTRE L'IMPUNITÉ « PAJLI », consulté le août 14, 2025, <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-05/UNDP-HT-Prod-Programme-Justice-PAJLI-2023.pdf>
64. A/HRC/50/15 - Assemblée générale, consulté le août 14, 2025, <https://docs.un.org/fr/A/HRC/50/15>
65. HAÏTI La justice et les libertés encore en péril - Amnesty International, consulté le août 14, 2025, <https://www.amnesty.org/fr/wp-content/uploads/sites/8/2021/06/amr360012000fr.pdf>
66. Examen d'Haïti au Comité des droits de l'homme : la lutte contre la violence généralisée, contre l'impunité et contre la corruption est au cœur du dialogue | OHCHR, consulté le août 14, 2025, <https://www.ohchr.org/fr/meeting-summaries/2025/07/dialogue-haiti-experts-human-rights-committee-welcome-efforts-establish>
67. Rapport d'examen d'Haïti - Unodc, consulté le août 14, 2025, https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/CountryVisitFinalReports/2018_03_26_Haiti_Final_Country_Report.pdf
68. Rapport d'évaluation sur l'état de mise en œuvre des 175 recommandations acceptées par Haïti lors de l' - ohchr, consulté le août 14, 2025, <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/HRBodies/UPR/NGOsMidTermReports/OrganisationCitoyensHaiti.pdf>
69. Rapport d'évaluation de l'état de droit: Haïti - International Legal Assistance Consortium, consulté le août 14, 2025, <https://ilacnet.org/publications/haiti-report-french/>

70. Rapport sur 1 état du pouvoir judiciaire - The International Foundation for Electoral Systems: IFES, consulté le août 14, 2025, <https://www.ifes.org/sites/default/files/migrate/r01647.pdf>
71. Pourquoi le dossier DERMALOG est un vaste scandale ? - AyiboPost, consulté le août 14, 2025, <https://ayibopost.com/pourquoi-le-dossier-dermalog-est-un-vaste-scandale/>
72. NuMERo SPECIAL - MEF, consulté le août 14, 2025, <https://www.mef.gouv.ht/storage/app/uploads/public/63b/68d/a00/63b68da001719033471622.pdf>
73. Untitled - Commission Nationale des Marchés Publics -, consulté le août 14, 2025, https://www.cnmp.gouv.ht/public/documentations/textes_fondamentaux/2022/arrete-fixant-la-composition-des-commissions-ministerielles-des-marches-publics-cmmp-et-des-commissions-specialisees-des-marches-publics-csmp-ainsi-que-les-criteres-de-choix-et-taches-specifiques-de-leurs-membres.pdf
74. Page | 1 Port-au-Prince, le 15 mars 2023 Le Centre d'analyse et de recherche en droits de l'homme (CARDH) prend au sérieux, consulté le août 14, 2025, https://cardh.org/wp-content/uploads/2023/03/CARDH_1.2.millions_PNH_Communique_Leon-Charles_15-mars-2023...pdf
75. Décret du 19 juin 2024 reportant la date d'entrée en vigueur du Décret du 11 mars 2020 portant Code Pénal - Scribd, consulté le août 14, 2025, <https://fr.scribd.com/document/874751402/Decret-du-19-juin-2024-reportant-la-date-d-entree-en-vigueur-du-Decret-du-11-mars-2020-portant-Code-Penal>
76. NUMÉRO SPÉCIAL - Direction générale du Budget (DGB), consulté le août 14, 2025, <https://budget.gouv.ht/storage/app/uploads/public/628/c4f/2aa/628c4f2aa4def255131918.pdf>
77. 2017– 2021 : LE GRAND BOND EN AVANT - Embassy of Haiti, consulté le août 14, 2025, <https://www.haiti.org/wp-content/uploads/2021/02/BILAN4ans-2017-2020-SEM-Jovenel.pdf>
78. LOI PORTANT STATUT DE LA MAGISTRATURE., consulté le août 14, 2025, https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_hti_loi_magis.pdf
79. loi de finances de l'exercice 2006-2007 - MEF, consulté le août 14, 2025, <https://www.mef.gouv.ht/storage/app/uploads/public/630/04d/22c/63004d22c63004d22cce0b291792974.pdf>

80. Direction de l'administration pénitentiaire - Ministère de la justice, consulté le août 14, 2025, <https://www.justice.gouv.fr/ministere-justice/missions-organisation/direction-administration-penitentiaire>
81. Direction de l'administration pénitentiaire (AC) | Services Publics+ - transformation.gouv.fr, consulté le août 14, 2025, <https://www.plus.transformation.gouv.fr/direction-de-ladministration-penitentiaire-ac>
82. Direction de l'administration pénitentiaire - Annuaire | Service-Public.fr, consulté le août 14, 2025, <https://lannuaire.service-public.fr/gouvernement/6d2d38aa-7890-4a74-b9c3-905cc011c910>
83. Direction Générale de l'Administration Pénitentiaire: Accueil, consulté le août 14, 2025, <https://administrationpenitentiaire.sn/>
84. Communiqué de Presse -Le rapport d'enquête des Nations Unies porte à 207 le nombre de personnes exécutées par le gang de Wharf Jérémie | BINUH, consulté le août 14, 2025, <https://binuh.unmissions.org/fr/communiqu%C3%A9-de-presse-le-rapport-d%E2%80%99enqu%C3%AAt-des-nations-unies-porte-%C3%A0-207-le-nombre-de-personnes>
85. Communiqué de presse / Haïti : un rapport de l'ONU indique que la violence des gangs se propage et appelle au déploiement rapide d'une mission multinationale de sécurité | BINUH, consulté le août 14, 2025, <https://binuh.unmissions.org/fr/communiqu%C3%A9-de-presse-ha%C3%Afti-un-rapport-de-lonu-indique-que-la-violence-des-gangs-se-propage-et>
86. Réduire la détention préventive en Haïti : Un défi à relever, un détenu à la fois | EEAS, consulté le août 14, 2025, https://www.eeas.europa.eu/delegations/haiti/r%C3%A9duire-la-d%C3%A9tention-pr%C3%A9ventive-en-ha%C3%Afti-un-d%C3%A9fi-%C3%A0-relever-un-d%C3%A9tenu-%C3%A0-la-fois%C2%A0_fr
87. La Detention Preventive Prolongee en Haiti - Vera Institute, consulté le août 14, 2025, <https://www.vera.org/publications/la-detention-preventive-prolongee-in-haiti>
88. Indicateurs et conjoncture - HAÏTI - Direction générale du Trésor - Economie.gouv, consulté le août 14, 2025, <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/HT/indicateurs-et-conjoncture>

89. Budget 2024-2025, consulté le août 14, 2025, <https://budget.gouv.ht/storage/app/uploads/public/670/d14/0b2/670d140b2e651371766509.pdf>
90. Fiches pays et territoires - SNG-WOFI - HAÏTI - AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES, consulté le août 14, 2025, https://www.sng-wofi.org/country_profiles/haiti_fr.html
91. Évaluation de la programmation de l'aide internationale en Haïti 2016-2017 à 2020-2021, consulté le août 14, 2025, <https://www.international.gc.ca/transparency-transparence/audit-evaluation-verification/2023/haiti-report-rapport.aspx?lang=fra>
92. Chapitre III - Les acteurs de la gouvernance dans la perspective du DHD, consulté le août 14, 2025, <https://www.social-protection.org/gimi/RessourceDownload.action?ressource.ressourceId=17626>
93. Haïti: Programme Référence-Communiqué de Presse et Rapport due Personnel - IMF eLibrary, consulté le août 14, 2025, <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/view/journals/002/2025/019/002.2025.issue-019-fr.pdf>
94. Rapport sur la mise en œuvre de la réforme des finances publiques de janvier à juin 2023, consulté le août 14, 2025, <https://budget.gouv.ht/storage/app/uploads/public/651/821/00c/65182100c1fef325519690.pdf>
95. DEPENSE PUBLIQUE, GESTION STRATEGIQUE ET RESPONSABILITE FINANCIERE DANS LE SECTEUR AGRICOLE RAPPORT FINAL, consulté le août 14, 2025, https://www.gafspfund.org/sites/default/files/inline-files/Haiti_PEMFAR_french.pdf
96. L'impact de la réforme budgétaire De 2005 sur la gestion publique en Haïti - ENA, consulté le août 14, 2025, <https://www.ena.fr/Ressources-documentaires/Ressources-documentaires/memoires-masters/CIP-Master-Administration-Publique-Specialisee-ENA-Universite-de-Strasbourg-ouvert-en-2013/CIP-2016/L-impact-de-la-reforme-budgetaire-de-2005-sur-la-gestion-publique-en-Haiti>
97. MEF - Accueil, consulté le août 14, 2025, <https://www.mef.gouv.ht/>
98. Lancement d'une plateforme de gestion modernisée des agents contractuels - Gouvernement de la République d'Haïti - Ministère de la Communication, consulté le août 14, 2025, <https://communication.gouv.ht/in/pm/lancement-dune-plateforme-de-gestion-modernisee-des-agents-contractuels/>

99. Guide de Recrutement de la Fonction Publique - OMRH – Janvier 2016, consulté le août 14, 2025, https://www.oas.org/en/sla/dlc/mesicic/docs/mesicic5_hti_annex43.pdf
100. Office de management et des ressources humaines, consulté le août 14, 2025, <https://www.omrh.gouv.ht/>
101. Haïti va stimuler la transformation numérique du gouvernement avec le soutien de la BID, consulté le août 14, 2025, <https://www.iadb.org/fr/actualites/haiti-va-stimuler-la-transformation-numerique-du-gouvernement-avec-le-soutien-de-la-bid>
102. Observatoire des Stratégies et mécanismes pour une gestion publique effective, consulté le août 14, 2025, https://www.oas.org/es/sap/dgpe/Innovacion/temp/Observatory_Haiti_f.pdf
103. E-Gouvernance: Haïti bientôt dotée d'un data center - Nouvelliste, consulté le août 14, 2025, <https://lenouvelliste.com/article/157195/e-gouvernance-haiti-bientot-dotee-dun-data-center>
104. DTIC - Présentation | Université Quisqueya - UNIQ Haïti, consulté le août 14, 2025, <https://unig.edu.ht/dtic/presentation/>
105. Schéma Directeur du SIGE - Planipolis, consulté le août 14, 2025, https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/haiti_schema_directeur_sige.pdf
106. L'administration électronique ou E-administration | ENA, consulté le août 14, 2025, https://www.ena.fr/content/download/1958/32828/version/9/file/bib_administration
107. Schéma Directeur Informatique du MEF, consulté le août 14, 2025, <https://blog.mef.gouv.ht/index.php/homepage-2/17-schema-directeur-informatique-du-mef>
108. Fonctionnement_OMRH, consulté le août 14, 2025, https://www.omrh.gouv.ht/Media/Others/6-Notes/Fonctionnement_OMRH.pdf
109. Haïti : lancement d'une plate-forme d'administration en ligne par la BID, Microsoft et Infusion, consulté le août 14, 2025, <https://www.iadb.org/fr/actualites/haiti-lancement-dune-plate-forme-dadministration-en-ligne-par-la-bid-microsoft-et>
110. Le gouvernement haïtien désigne l'interlocuteur privilégié pour le développement de la gouvernance électronique - Observatoire du Numérique en Haïti, consulté le août 14, 2025, <https://www.obsnumerique.org/presse/blog/le-gouvernement-haitien-designe-linterlocuteur-privilegie-pour-le-developpement-de-la-gouvernance-electronique/>

111. La mise en place du projet X-ROAD avance à grand pas. - OMRH, consulté le août 14, 2025, <https://www.omrh.gouv.ht/x-road>