

S U P E R  
**HÉROS**  
DU DÉVELOPPEMENT 2023

LES LEÇONS  
APPRISES  
**QUI ONT**  
UN IMPACT SUR  
LES **VIES**





## **AUTEURS**

Andrés Gomez Osorio  
David Zepeda  
Luz Ángela García  
Dan Larrota



## REMERCIEMENTS

Ce produit de connaissance est possible grâce à toutes les personnes qui, depuis le début, ont apporté un soutien inconditionnel à **Super-héros du Développement**. Elles ont toutes apporté des idées, des points de vue, expériences, et ont fait un effort inestimable pour faire de Superhéros un symbole de la mission unique du **Groupe de la BID: améliorer des vies.**

**Aux équipes de mise en œuvre** en Amérique latine et dans les Caraïbes qui, avec engagement et ténacité, continuent à mettre en œuvre de façon efficace des projets de développement, malgré les défis et l'adversité qui les mettent à l'épreuve, cette publication est faite par et pour vous.



# CONTENU



## LA BARBADE

### LE SYSTÈME D'INFORMATION

QUI A BOULEVERSERÉ L'ASSISTANCE SOCIALE À LA BARBADE



## CHILI

### L'OBSTACLE DE LA PANDÉMIE

EST DEVENU UNE OPPORTUNITÉ D'ATTEINDRE DAVANTAGE DE PERSONNES AU CHILI



## ÉQUATEUR

### FLEXIBILITÉ NORMATIVE :

VÉHICULE DE FORMALISATION POUR LE SECTEUR DU RECYCLAGE EN ÉQUATEUR



## HAÏTI



### TÉLÉPHONIE MOBILE ET PORTEFEUILLES VIRTUELS,

LES CHEMINS POUR FRANCHIR L'OBSTACLE DE LA VIOLENCE EN HAÏTI



## PÉROU



### LE RENFORCEMENT DES BASES POLICIÈRES

POUR LA CONTINUITÉ D'UN PROGRAMME DE SÉCURITÉ AU PÉROU



## LES ENSEIGNEMENTS DE QUELQUES-UNS À LA PORTÉE DE TOUS :

11 LEÇONS APPRISSES DES SUPER-HÉROS DU DÉVELOPPEMENT



CLIQUEZ SUR LE BOUTON DE CHAQUE PAYS POUR ACCÉDER À SON HISTOIRE.

## IMPACTER LES VIES, CHANGER LE FUTUR



Au **Pérou**, les troubles politiques et le changement constant des hauts fonctionnaires de police ont mis en danger la continuité d'une stratégie de sécurité citoyenne ; en **Haïti**, la violence était un obstacle pour faire arriver des virements d'argent aux bénéficiaires ; à la **Barbade**, les services de l'État ont été débordés par une série d'urgences - le Coronavirus, un volcan, et un ouragan -, ce qui a dévié les efforts d'un programme d'assistance ; au **Chili**, la pandémie, l'isolement social ont subitement bloqué la réalisation d'un programme complet d'ateliers et de cours en présentiel, visant à faciliter l'intégration professionnelle des personnes handicapées ; en **Équateur**, une entreprise sidérurgique a décidé de livrer un acompte généreux à des recycleurs, pour alimenter leur chaîne d'approvisionnement, mais la mesure s'est achevée en faussant le prix de la ferraille et en réduisant la marge bénéficiaire des fournisseurs.

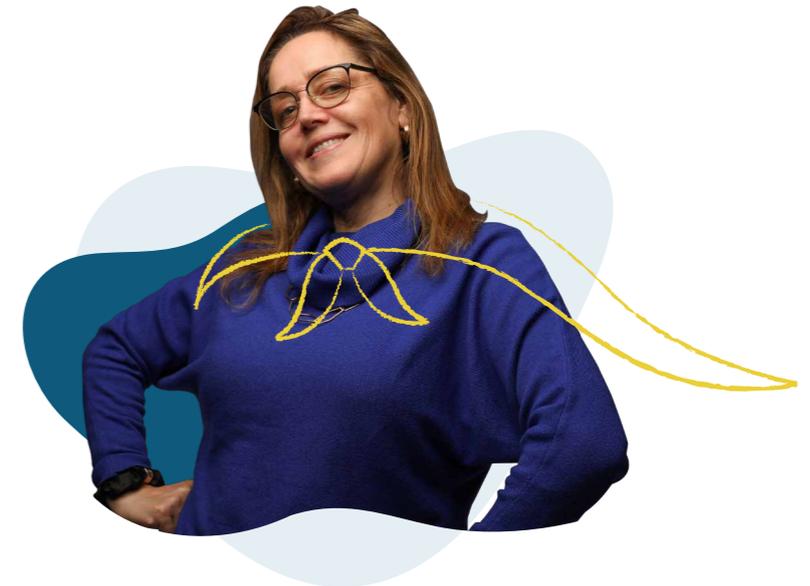
Tels ont été quelques-uns des défis auxquels les cinq projets finalistes des Super-héros du Développement 2023 ont dû faire face, l'initiative qui chaque année met en valeur et reconnaît le travail de ces équipes qui - dans leurs pays - exécutent les opérations financées par le groupe BID. Au cours de celle-ci, la sixième édition de l'initiative, nous avons reçu plus de candidatures que jamais auparavant : 141 projets, en représentation de 25 des 26 pays prestataires de la Banque, ce qui indique un intérêt croissant des exécuteurs pour partager leurs expériences, afin que nous puissions les documenter et, surtout, les diffuser.



Ce que Super-héros recherche particulièrement est de récompenser les meilleures leçons apprises laissées par les différentes opérations, car il s'agit d'histoires qui peuvent inspirer la mise en œuvre effective d'autres initiatives. En d'autres mots : connaître le chemin rempli de défis que quelqu'un d'autre a parcouru est une occasion de prendre de l'avance sur la courbe d'apprentissage de l'équipe suivante qui, dans une opération différente, affronte des obstacles similaires ou comparables.

« Les projets de développement rencontrent souvent des questions difficiles. Et pour répondre à ces questions il faut des preuves, et non des intuitions »,

a dit Ilan Goldfajn, président du Groupe BID, lors de la Semaine de la Connaissance, l'événement - également annuel - qui célèbre le savoir comme un instrument de génération de richesse, par son pouvoir transformateur pour le développement économique et social de l'Amérique latine et des Caraïbes. De même, la remise des prix des Super-héros du Développement a été donnée dans le cadre de cette semaine, car les leçons apprises des projets sont justement considérées comme des apports de connaissance - des preuves et non des intuitions - qui contribuent de manière importante à l'efficience et à l'efficacité des projets.



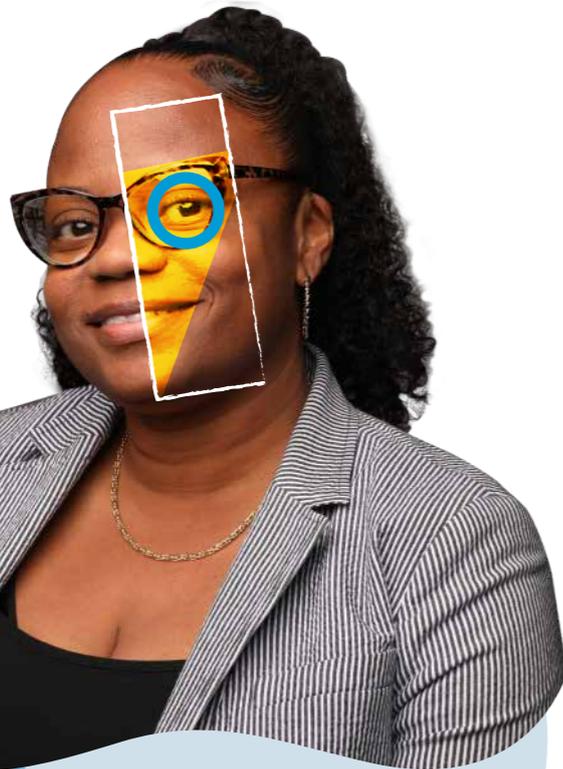
Goldfajn a insisté sur le fait que le Groupe BID doit se consolider, de plus en plus, comme une banque de la connaissance « pour l'impact ». Cela signifie que le savoir est seulement utile s'il transforme des vies ; si demain les citoyens sont plus en sécurité grâce aux leçons du Pérou ; si plus de personnes vulnérables améliorent leur avenir avec les apprentissages venus de Haïti ou de la Barbade ; si dans d'autres parties de la région les intégrations professionnelles des personnes handicapées augmentent, à partir de l'expérience du Chili ; si davantage de recycleurs progressent, inspirés des cas de l'Équateur. Les initiatives qui sont mises ici en valeur sont, précisément, un exemple de la manière d'impacter les vies - parfois, une seule - et de la manière dont cela conduit à réécrire le présent et changer le futur, non pas des individus, mais des familles et des communautés entières.



# LE SYSTÈME D'INFORMATION

QUI A BOULEVERSÉ  
L'ASSISTANCE SOCIALE À  
LA BARBADE

L  
A  
B  
A  
R  
B  
A  
D  
E



**IL Y A DES MOMENTS TELLEMENT DIFFICILES QU’ILS METTENT À L’ÉPREUVE MÊME LES PLUS OPTIMISTES. À la Barbade, où il**

**était urgent de réduire la pauvreté et le chômage, une série d’urgences nationales a menacé l’exécution d’un projet - soutenu par la BID et exécuté par le Gouvernement national - visant à donner des aides sociales et à générer des revenus pour les personnes les plus vulnérables.**

**T**out d’abord, en 2020, le coronavirus a provoqué une crise sociale, sanitaire et économique qui a surchargé, en général, les capacités des services d’assistance. Les mesures d’isolement, en outre, ont causé la suspension dramatique d’un grand nombre d’activités économiques et les licenciements massifs ont aggravé le chômage.

Ensuite, encore en plein développement de la pandémie, le volcan La Soufrière est entré en éruption. En avril 2021, des tonnes de cendres sont retombées et environ 16 000 personnes ont dû être évacuées. Moins de trois mois plus tard, l’ouragan Elsa a arraché des toits, détruit des cultures et démoli l’infrastructure électrique. La conjoncture a nécessité qu’une bonne partie du Gouvernement réponde à l’urgence et consacre moins de temps aux activités spécifiques du projet -qui, comme il a été dit précédemment, était centré sur la génération de revenus et la gestion de différents bénéfices sociaux-.

Un défi supplémentaire qui s’est présenté fut de donner une formation de base en lecture, écriture et mathématiques pour que les personnes les plus vulnérables se préparent et puissent accéder ensuite à des programmes de formation technique -également proposés dans le cadre du projet- et pour qu’elles aient finalement les capacités nécessaires pour aspirer à de meilleures opportunités d’emploi. À cet égard, certains des enseignements généralement proposés sont des aptitudes fondamentales, par exemple, comment remplir un formulaire ou le simple suivi d’instructions. Le problème est qu’ils ont rencontré un large refus des personnes qui démotivées et désespérées par leur situation personnelle -sans revenus, sans avoir de quoi manger, sans compétences notables - préféraient ne pas participer aux formations.

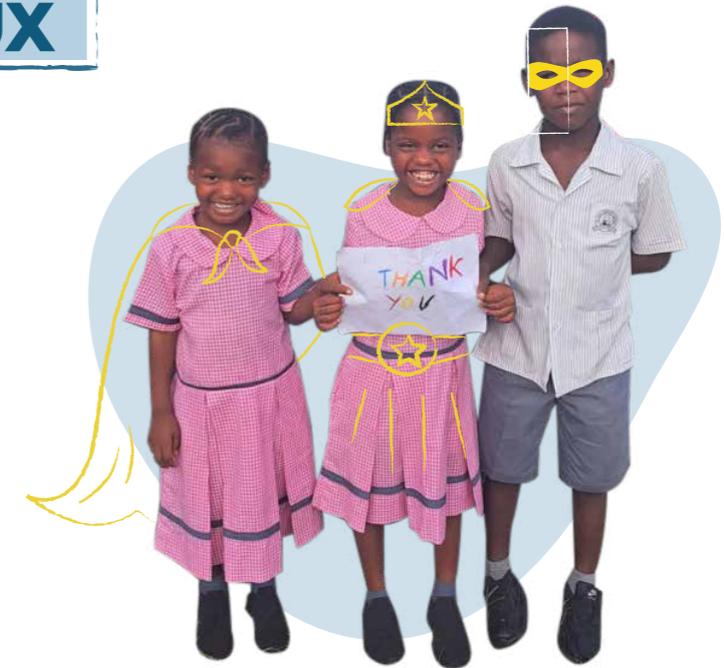


## PLUS DE 20 PROGRAMMES SOCIAUX SUR UNE SEULE PLATEFORME

Le Gouvernement savait que, pour améliorer la fourniture de services à la population, il était fondamental d'avoir un système d'information intégrale. C'est pourquoi, au milieu des défis climatiques et économiques qu'ils ont dû affronter durant les premières années du projet, ils ont travaillé au développement d'une plateforme, non seulement pour faciliter l'administration des services d'assistance du point de vue du Gouvernement, mais aussi pour simplifier les différentes procédures que les personnes doivent effectuer afin d'accéder aux aides.



**Selon un porte-parole de ce projet, « IL Y A TELLEMENT DE PROCÉDURES BUREAUCRATIQUES QU'ELLES EMPÊCHENT LES GENS D'ARRIVER LÀ OÙ IL FAUT ».**



C'est ainsi qu'ils ont souscrit le développement d'un système d'information appelé PULSE, qui traduit de l'anglais vers le français signifie Réduction de la Pauvreté en Utilisant le Renforcement du Travail et Social. Une des caractéristiques les plus déterminantes de ce système est son fonctionnement interinstitutionnel, car il permet de croiser des données et des services de plus de 20 programmes d'assistance de la Barbade -y compris des organismes de formation et d'intermédiation professionnelles- ce qui facilite la prise de décisions coordonnées et opportunes entre différents organismes. Ainsi, en intégrant des stratégies et bases d'information, les organismes publics renforcent leurs capacités de réaction, d'articulation, de suivi et de reddition de comptes.

Mieux encore, PULSE permet que les ménages demandent et reçoivent les prestations dont ils ont besoin à travers une même plateforme numérique -simple d'utilisation-, sans devoir effectuer une démarche différente dans chaque organisme chargé de fournir des services, depuis des bénéficiaires monétaires pour l'éducation et l'alimentation, à une assistance juridique et des soins pour les enfants. « C'est un système centralisé où se trouvent tous les programmes, pour que les gens cherchent et reçoivent tous les services dont ils ont besoin », explique le Gouvernement.



## DES EMPLOIS TEMPORAIRES POUR DONNER EN MÊME TEMPS DES COURS DE FORMATION

Une intervention différente a nécessité le défi de générer des revenus et de donner des opportunités de formation de travail à des personnes qui, démotivées du fait de leurs carences et sceptiques sur leur avenir, étaient au chômage et choisissaient de ne pas s'inscrire aux programmes de formation disponibles.

Certains ont montré de l'intérêt au début, mais ils ont renoncé en chemin.

« **CERTAINES DE CES PERSONNES NE SAVAIENT PAS CE QUE CELA REPRÉSENTAIT D'ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME IMPORTANTES, COMME DES PERSONNES AVEC DU POTENTIEL** », assurent les exécuteurs de l'initiative.

Dans ce contexte, elles se sont appuyées sur le Programme d'Emploi Temporaire, avec lequel elles ont habilité des places de travail à terme fixe, dans le domaine public et privé, ce qui signifiait une rémunération pour tous les participants. Dans le cadre de cette stratégie,

les exécuteurs en ont profité pour donner différents cours de formation et d'accompagnement durant la validité des contrats de travail. Ainsi, ils ont renforcé les compétences de bénéficiaires -dures et molles- et, en conséquence, ils ont réussi à augmenter leur motivation et les possibilités d'être employés dans de futures occasions.

Les promoteurs de l'initiative rappellent que le suivi personnalisé a été une part essentielle de leurs efforts, comme le montre le cas d'une femme, mère de huit enfants, qui a obtenu un diplôme en arts culinaires : « Nous nous sommes assis pour parler avec elle, nous avons marché avec elle, nous avons prié avec elle et nous avons ri avec elle. Nous savions ce qu'elle offrait et dans ce processus nous avons pu reconnaître sa passion pour la cuisine. Grâce au cours qu'elle a suivi, elle a pu préparer de meilleurs repas pour sa famille. Elle s'est sentie habilitée ! Aider ces personnes n'implique pas

seulement la composante économique, mais également le soutien émotionnel et l'importance de les reconnaître ».

Selon les exécuteurs, chaque citoyen qui transforme sa vie, avec un bénéfice d'assistance sociale ou avec des compétences acquises dans un programme de formation professionnelle, fait bien plus que réécrire son histoire personnelle : « Ces programmes ne sont pas seulement une opportunité de changer la vie d'un individu, mais une occasion de rompre le cycle de la pauvreté et de transformer le futur de familles entières et des générations à venir ».

**EST DEVENU UNE  
OPPORTUNITÉ  
D'ATTEINDRE  
DAVANTAGE DE  
PERSONNES AU  
CHILI**

**L'OBSTACLE DE  
LA PANDÉMIE**

C  
 H  
 I  
 L  
 I



Selon le [II Étude nationale de handicap, de 2015](#), il était alors calculé que **20 POUR CENT DES CHILIENS DE PLUS DE 18 ANS,** avaient un type de handicap. Parmi eux -plus de 2,6 millions de personnes-, à peine 4 sur 10 avaient récemment exercé une activité productive. En outre, leur revenu mensuel moyen était entre 30 et 38 pour cent inférieur à celui des autres travailleurs. Dans le premier cas, pour les personnes qui avaient un handicap considéré « de léger à modéré » ; dans le deuxième cas, pour les personnes qui avaient une condition « sévère ».

**C**e que de tels chiffres indiquent, fondamentalement, c'est la méconnaissance et la stigmatisation qui existent envers des personnes qui peuvent parfaitement faire partie de la force productive de leur pays. Précisément, pour favoriser l'inclusion professionnelle de ces citoyens, le Chili a approuvé en 2017 une loi (la loi 21015) avec un ordre clair : les organismes publics et les entreprises d'au moins 100 employés seraient obligés à ce qu'au moins 1 pour cent de leurs postes soient occupés par des personnes handicapées. Respecter cette disposition, exigeait toutefois plus qu'une norme. Il fallait mettre en marche une stratégie intégrale pour que les différents acteurs d'intermédiation en matière de travail se préparent et, à leur tour, forment dûment aussi bien d'éventuels employés que les organisations qui les recevraient, entre autres raisons, parce que les incorporations des personnes handicapées nécessitent un travail de sensibilisation préalable, une formation et une mise en place d'ajustements.

C'est ainsi qu'est né le Pacte de Productivité Chili, une plateforme de collaboration publique et privée pour renforcer l'articulation entre les entités chargées de donner une formation pour le travail et de fournir des contrats de travail. L'unité d'exécution de cette initiative, la Fondation Descúbreme, a lancé un pilote, au début de l'année 2020, centré sur la région métropolitaine. Dans leur stratégie ils ont conçu un schéma de transfert des connaissances et de qualification, adressé aux organisations impliquées dans des affaires de formation et d'intermédiation professionnelle. En particulier, ils ont structuré une série de cours et d'ateliers qui étaient prêts à être donnés, mais ils ont rencontré un obstacle inconcevable : le coronavirus et les mesures de confinement. Cela a impliqué que les activités de formation, pensées pour être réalisées en présentiel, ne pouvaient pas être effectuées de cette manière.



## QUAND DES DONNÉES STATISTIQUES MANQUENT,

**LA SOLUTION EST  
 DE LES PRODUIRE**

Ils ont également affronté deux autres défis qu'ils avaient prévus dès la conception du projet. D'une part, ils manquaient d'information statistique actualisée, au point que, jusqu'en 2022, ils utilisaient des chiffres de handicap d'une enquête de 2015 -la même étude citée au début de cette histoire-. Cette réalité compliquait la conception d'objectifs et d'indicateurs, car il fallait des chiffres de référence pour savoir d'où ils partaient et où ils allaient arriver. D'autre part, un changement de gouvernement approchait. Le changement respectif des leaderships dans diverses entités, qui paralysait parfois certains processus, était une menace pour préserver le rythme d'exécution de l'initiative, étant donné que plusieurs de ses principaux associés sont des organismes publics.

**FACE AU DÉFI IMPLIQUÉ PAR LE CORONAVIRUS, LES EXÉCUTEURS ONT PRIS UNE DÉCISION RADICALE : ils ont reformulé tous les cours et ateliers pour que les employeurs et intermédiaires -comme les fondations, consultants, municipalités et organismes de formation- puissent accéder virtuellement aux formations projetées.**

Ainsi, avec les contenus numérisés, ils ont découvert quelque chose de nouveau, non pas un autre obstacle, mais une opportunité : utiliser le matériel virtuel pour créer des cours en ligne, dont la portée sera multipliée depuis les plateformes Internet de certaines entités. Un des cours, par exemple, a été installé sur la plateforme du Service National de Formation et d'Emploi (SENCE), pour former des rapporteurs et des enseignants qui réalisent des processus d'éducation pour des personnes handicapées. Les exécutifs de l'initiative soulignent que, de cette façon, « nous laissons une capacité installée dans les organismes qui ont le rôle dans l'État de former et de générer des opportunités professionnelles pour les personnes handicapées ».

D'autre part, afin d'améliorer la qualité des données statistiques disponibles, l'unité d'exécution a signé des conventions essentielles d'accès à l'information avec différents organismes, la plus pertinente étant celle souscrite avec le Ministre du Développement Social. Cela a permis d'obtenir des données associées à l'emploi, au handicap et à la sécurité sociale, primordiales pour la réalisation ultérieure d'une étude d'évaluation d'impact de la Loi 2015 -celle qui a établi l'embauche d'au moins 1 pour cent de personnes avec un handicap-. Cette étude rassemble et croise des bases d'information et d'entretiens avec des acteurs de l'écosystème. « Nous avons contribué à la génération de connaissance, avec des données statistiques pertinentes que nous mettons à disposition des preneurs de décisions », soulignaient les porte-paroles du projet.





## TENIR COMPTE DU CHANGEMENT DE GOUVERNEMENT, SANS ARRÊTER L'EXÉCUTION

S'agissant d'une initiative de collaboration publique et privée, le Pacte de Productivité Chili a dû mettre en œuvre une stratégie qui permette de maintenir la continuité des activités, malgré le changement des autorités qui s'approche -comme conséquence du changement de gouvernement-.

Pour ce faire, le projet a considéré dans sa conception la formation d'un Comité Technique, une instance de discussion et de décision qui, au lieu d'être formée par de hauts dirigeants, serait composée d'officiers intermédiaires, de fonctionnaires qui -d'après les estimations- resteraient dans leurs fonctions, en marge des leaderships qui seraient remplacés à d'autres niveaux. Ce comité a permis que des alliances soient préservées et que des processus continuent d'être exécutés durant la transition présidentielle.

Les porte-paroles de la Fondation Descúbreme soulignent fièrement les résultats de ces efforts : « Le Pacte de productivité a laissé une trace, en concevant et en mettant en œuvre des routes de formation pour les principaux acteurs au sein de l'écosystème, qui se traduisent par plus de 1 600 personnes handicapées formées, 600 entreprises renforcées et plus de 200 rapporteurs certifiés à



partir de notre alliance avec SENCE ». En outre, ils ont sensibilisé près de 800 fonctionnaires publics en matière de handicap et d'inclusion, ce qui est fondamental, d'après la Fondation, « pour générer un changement de paradigme sur le potentiel des personnes handicapées ».

Les exécutants sont sûrs que ceci est seulement le début : « Comme notre projet est territorial, nous continuerons d'élargir l'alliance des acteurs pour l'inclusion et la productivité à toutes les régions du Chili ». Dans cet objectif d'atteindre de nouveaux endroits, ils sont équipés aujourd'hui d'outils et de connaissances qu'ils n'avaient pas au début : des contenus virtuels, des statistiques fraîches et une structure d'officiers intermédiaires qui, désormais ils le savent, servent à maintenir l'exécution durant les changements dans l'administration centrale.

# FLEXIBILITÉ NORMATIVE:

VÉHICULE DE  
FORMALISATION  
POUR LE SECTEUR  
DU RECYCLAGE  
EN ÉQUATEUR





**ADELCA EST L'EXEMPLE DES ENTREPRISES QUI PORTENT SUR LEURS ÉPAULES UNE RESPONSABILITÉ DE L'ENVERGURE DE LEUR SUCCÈS.** Il s'agit de la principale entreprise sidérurgique d'Équateur, un acteur fondamental au sein de l'industrie de l'acier, qui en raison de son poids dans les secteurs de l'infrastructure, de l'énergie et de la manufacture, a été stratégique pour l'économie équatorienne. Toutefois, en 2015, Adelca avait seulement une usine qui à ce moment-là fonctionnait déjà à sa capacité maximale et il était estimé que, vers 2030 il y aurait un déficit de 600 mille tonnes d'acier par an.

BID Invest a soutenu la construction d'une usine supplémentaire pour cette entreprise et, en particulier, le développement d'une chaîne pour l'approvisionnement durable de ferraille, son principal intrant. Les efforts réalisés ont inclus le renforcement du dénommé Club des Recycleurs, un modèle qui a été conçu afin de contribuer au progrès de ce groupe de travailleurs et qui depuis sa création, en 2011, a quadruplé le nombre de ses membres. Dans ce sens, la ferraille a été achetée à ceux-ci, sans intermédiaires, en leur offrant de meilleurs prix et en les fidélisant comme fournisseurs.

Un des recycleurs de ce cas est Bonifacio, mieux connu comme « l'oncle Boni », qui a travaillé durant 40 de ses 68 ans dans le secteur du recyclage. Juste avant d'atteindre sa retraite, il a été licencié de l'entreprise dans laquelle il a travaillé durant trois décennies à charger de la

ferraille et à séparer des matériaux. « Avec la faible liquidation, il a lancé sa propre affaire », racontent les porte-paroles d'Adelca. « Avec une modeste camionnette, il était le « conducteur-acheteur ». Il passait des journées entières à chercher de la ferraille et acheter des matériaux qu'il vendait ensuite à un fournisseur intermédiaire ».

Toutefois, l'entreprise souligne que, « le prix qui était payé à l'oncle Boni n'était pas suffisant pour couvrir ses besoins », car « les fournisseurs en gros cherchaient à avoir une marge plus importante et sanctionnaient le prix d'achat ». Ce fut alors que, par recommandation d'un proche, Bonifacio est entré en contact avec Adelca pour devenir un fournisseur de l'entreprise.



## LA RÉALITÉ DÉFIT LES BONNES INTENTIONS

L'histoire, du côté de l'entreprise, est plus complexe et elle a été marquée de plusieurs défis. Pour commencer, le développement du Club des Recycleurs a rencontré une barrière légale de grande envergure : Étant une entreprise privée, Adelca doit exiger des factures commerciales dans les achats qu'elle réalise ; et les petits recycleurs, qui dans de nombreux cas n'avaient même pas de carte d'identité, n'avaient pas le moyen d'émettre ces factures pour vendre.

**D'AUTRE PART, L'ABSENCE D'ACCÈS AUX SOURCES DE FINANCEMENT, DE LA PART DES RECYCLEURS, A ÉGALEMENT EMPÊCHÉ L'INCORPORATION D'UN GRAND NOMBRE D'ENTRE EUX AU PROJET.**



C'est ainsi que, ne bénéficiant pas de services bancaires et n'ayant pas de capital de travail suffisant, ils n'avaient pas les ressources nécessaires pour faire progresser le travail de collecte de ferraille qu'ils revendrait ensuite à Adelca. Dans ce contexte, l'entreprise a déterminé de leur payer un acompte mensuel, correspondant à 100 pour cent de la ferraille que les recycleurs s'engageaient à obtenir.

Toutefois, ce qui fut une mesure conçue avec la meilleure des intentions a fini par devenir un problème : comme plus d'argent circulait sur le marché -sur le compte des acomptes mensuels-, le prix de la ferraille que les recycleurs achetaient a augmenté, ce qui -à son tour- a réduit la marge de leur bénéfice. Certains mêmes utilisaient l'acompte pour acquérir d'autres matériaux de recyclage -comme le papier ou le plastique-, ce qui ne faisait pas partie de l'accord avec Adelca.



Les exécuteurs de l'initiative, loin de se croiser les bras, ont pris des cartes dans chaque affaire. Tout d'abord, ils ont contacté le Services des recettes intérieures, l'autorité équatorienne devant exiger et suivre les factures commerciales dans le pays. Devant eux, ils ont effectué une « consultation contraignante » sur ce qu'il fallait faire face à l'exigence mentionnée. En ouvrant ce dialogue, ils ont favorisé une discussion plus large qui a amené à concilier une formule : il a été accepté qu'ils fassent uniquement des liquidations d'achat de la ferraille durant quatre ans, c'est-à-dire, que durant cette période ils laisseraient un registre des transactions, sans qu'il soit nécessaire d'exiger les factures traditionnelles.



## AUJOURD'HUI, TOUS LES AFFILIÉS AU CLUB DES RECYCLEURS ÉMETTENT DES FACTURES

C'est ainsi qu'ils ont pu acheter le matériel des recycleurs, en s'engageant à avancer dans leur formalisation, à rendre leur travail digne et à encourager le recyclage. En parallèle, bien sûr, ils ont dû prendre en charge la problématique que l'acompte bien intentionné avait provoquée.

À cet égard, les exécuteurs ont décidé d'ajuster le montant : il serait de 85 pour cent, après avoir calculé que cela représentait le capital de travail nécessaire pour leur travail. Les 15 pour cent restants correspondaient au remboursement qu'ils feraient quand la ferraille serait effectivement remise et qui, selon l'estimation d'Adelca, permettrait au recycleur de couvrir les besoins essentiels de sa famille dans des thèmes comme la santé, l'éducation, l'alimentation et le logement. Les périodes de remise de l'acompte ont également changé, de mensuelles elles sont devenues hebdomadaires, ce qui a évité la circulation d'importants flux d'argent qui fausseraient le marché.

**« VOUS NE SAVEZ PAS À QUEL POINT IL ÉTAIT HEUREUX ET ÉMU », SE SOUVIENNENT LES PERSONNES D'ADELCA, EN PARLANT DE BONIFACIO.**

« L'entreprise a aidé l'oncle Boni à faire les premiers pas pour sortir du caractère informel, en lui donnant la formation nécessaire pour compléter sa première procédure de facturation [...] Finalement, grâce à son effort, un prix sans intermédiaires et le soutien du club, l'oncle Boni a ouvert son propre entrepôt ».



C'est seulement une histoire parmi des milliers. Entre 2014 et 2018, le nombre de personnes qui travaillaient à la collecte de ferraille est passé de 7 000 à 9 200 et le volume de ferraille collectée est passé de 193 000 tonnes à 215 000. Aujourd'hui, tous les affiliés au Club des Recycleurs émettent des factures commerciales, ce qui en fait des sujets de crédits bancaires.

Chez Adelca, on pense que des personnes comme Bonifacio sont les véritables « super héros du développement », du fait de leur capacité à multiplier les effets d'un programme comme celui-ci : « L'oncle Boni a créé des opportunités d'emploi dans son propre entrepôt, en donnant du travail à des recycleurs primaires, qui sont essentiels à ce commerce ». Son histoire est un puissant rappel de la manière dont un projet, plus que de changer une vie, peut transformer des communautés entières et l'avenir des nouvelles générations.



**LES CHEMINS POUR  
FRANCHIR L'OBSTACLE  
DE LA VIOLENCE EN  
HAÏTI**

**TÉLÉPHONIE MOBILE  
ET PORTEFEUILLES  
VIRTUELS,**



H

A

o

i

T

I



**DANS LE PAYS LE PLUS PAUVRE DE L'AMÉRIQUE, HAÏTI, 4,3 millions de personnes souffrent de la faim, c'est-à-dire, 1 habitant sur 3. Parmi d'autres facteurs de cette problématique, près de 5 800 hectares de cultures ont été perdus à Artibonite, la principale région agricole, après le déplacement forcé de paysans, suite à la menace que représentent pour eux les bandes de délinquants dans différentes zones.**

**A** fin de garantir la sécurité alimentaire des personnes, la BID a soutenu plusieurs programmes exécutés par le FAES, le Fonds d'Assistance Économique et Sociale du Gouvernement de Haïti. Un des programmes soutenus par la Banque est la facilitation de revenus temporaires qui permettent un niveau de consommation minimum pour la survie des personnes les plus vulnérables, comme les jeunes de la génération « nini » (qui n'étudient pas et ne travaillent pas), les femmes chefs de famille et les ménages où vivent des personnes handicapées.

Pour réaliser cela, concrètement, des plans de virements non conditionnés, en espèces et en nature, ont été mis en œuvre, en plus de stratégies de virements conditionnés comme c'est le cas de « cash for work », un programme qui donne des ressources pour financer des projets communautaires (travaux locaux, par exemple), que la population elle-même définit et exécute, tout en y travaillant et en étant rémunérée.

Adélie est justement un visage du programme mentionné « cash for work ». C'est une mère célibataire de 24 ans, sans emploi et sans éducation formelle, qui a trouvé une fenêtre d'opportunité dans l'initiative du FAES. « Son quartier est inondé chaque saison des pluies, par conséquent nous l'embauchons ainsi que d'autres jeunes de la zone pour travailler dans un projet d'assainissement et de drainage », expliquent les exécutés du projet. Ils ajoutent que faire cela dans un contexte d'insécurité et d'angoisse complique beaucoup les choses : « Adélie est très fière de son travail, mais les défis sont énormes. Les menaces de bandes armées, les tirs et la violence organisée font partie du quotidien ».



## DES TECHNOLOGIES FINANCIÈRES AVEC UN FORT POTENTIEL DE PÉNÉTRATION

Les gangs et l'insécurité ont représenté un défi pour l'exécution et le suivi des virements adressés aux personnes et aux communautés. Ils prenaient le risque que les soutiens financiers ne parviennent pas aux bénéficiaires et, par coercition, terminent dans de mauvaises mains.



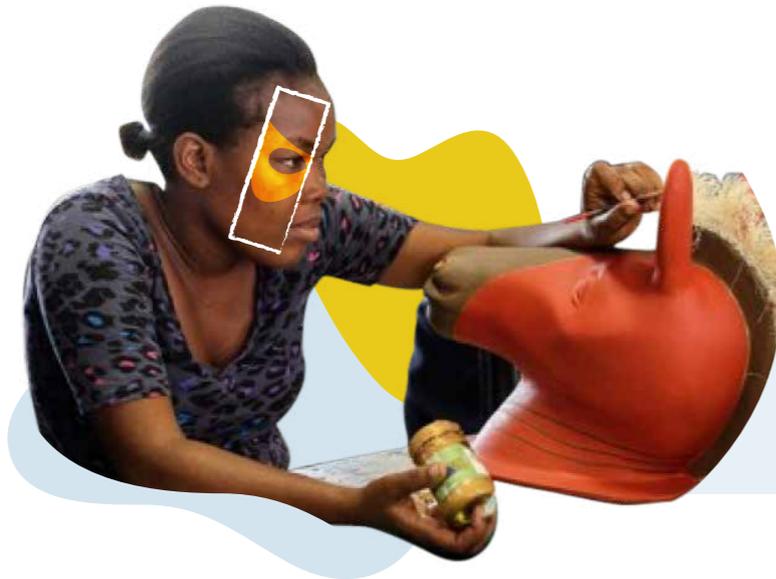
**« NOUS AVONS DÛ COMPRENDRE QUELLE ÉTAIT LA MEILLEURE MANIÈRE DE TRAVAILLER DANS CETTE SITUATION »,** expliquent les exécuteurs du FAES. **« Nous avons dû adapter les heures de travail et la logistique de transport de matériels, en tenant compte des périodes d'affrontement entre les groupes armés ».**



Mais ce n'est pas tout. La pénétration des technologies financières en Haïti est faible, ce qui empêchait d'utiliser des canaux virtuels pour effectuer des virements. Selon le Global Index Database 2017 moins de 19 pour cent des plus de 15 ans recevait pour cette année des paiements par des moyens numériques. Un défi supplémentaire compliquait le panorama : un grand nombre de personnes sont sans papiers, ce qui ne permettait pas de les identifier et de les atteindre.

Il existait, de fait, un problème de fond en l'absence de registres sociaux appropriés. Il y avait peu d'information systématisée et détaillée sur les différents groupes de population vulnérable, ce qui empêchait de les toucher avec des programmes sociaux distinctifs. Étant donné qu'à cette période, près de la moitié des Haïtiens avait besoin d'une aide

alimentaire d'urgence, trouver un groupe spécifique de bénéficiaires pourrait être comparé à chercher une aiguille dans une botte de foin. C'est pourquoi, avec le soutien de la BID, un processus exhaustif de consultation a été défini avec les communautés pour présenter les objectifs de l'intervention - et la population visée -, en encourageant en même temps l'appropriation des personnes avec le projet. « Notre ennemi commun était le même : la pauvreté », rappellent les exécuteurs du FAES. En effet, après le processus de dialogue avec les gens, ils ont trouvé une solution pour garantir que les virements d'argent arrivaient effectivement aux bénéficiaires : l'utilisation de portefeuilles virtuels, une technologie financière qui s'est popularisée au fil du temps dans différentes régions du monde.



## CONSTRUIRE SUR CE QUI EST CONSTRUIT : UNE BASE DE DONNÉES FAIBLE, MAIS QUI EXISTE DÉJÀ

Pour ce projet ont été utilisées les portefeuilles virtuels, qui étaient gérées par les deux opérateurs de téléphonie mobile avec la plus grande couverture à Haïti.

Il s'agit de plateformes qui permettent aux gens de recevoir et d'envoyer de l'argent dans des transactions quotidiennes, qui sont reflétées dans les « porte-monnaies » numériques de vos téléphones portables, sans qu'il soit nécessaire que ce soient des « smartphones », ce qui a l'avantage supplémentaire de favoriser l'inclusion financière. Entre autres objectifs donnés, il est prévu d'atteindre, au total 320 mille personnes avec des virements non conditionnés - jusqu'à quatre paiements mensuels par famille, de 100 dollars maximum chacun, ce qui devrait couvrir 70 pour cent du panier de base d'un ménage moyen de cinq personnes -.

En ce qui concerne l'absence de registres sociaux, ils ont choisi de construire sur ce qui était construit. Ainsi, ils ont consacré leurs efforts à élargir la portée d'une base de données insuffisante, mais déjà existante : le SIMAST,

Système d'information du ministère des Affaires sociales et du Travail, qui s'est amélioré comme outil de « targeting », c'est-à-dire, comme instrument de segmentation et d'identification des différents groupes vulnérables. Le renforcement du système mentionné a permis d'intégrer les 87 000 ménages dans les bases de données du Gouvernement et 82 500 autres en cours d'incorporation, ce qui permettra également d'identifier les plus vulnérables en cas de futures crises.

En outre, ils se sont appuyés sur l'utilisation de CommCare, une plateforme virtuelle de code ouvert. Avec celle-ci, ils ont créé une solution informatique de gestion à grande échelle, avec laquelle ils définissent et suivent tous les bénéficiaires des différents paiements. Ainsi, en surveillant quand et combien chacun reçoit, ils réalisent un contrôle plus pertinent de l'exécution. « C'est la première fois que le

Gouvernement dispose d'une plateforme unique pour contrôler la protection sociale et nous voulons élargir l'usage de cette plateforme. Avant nous devions utiliser l'outil de chaque opérateur, avec l'impossibilité d'un contrôle centralisé », ajoutent les exécuteurs.

Grâce à son travail dans le projet d'assainissement et de drainage du quartier dans lequel elle habite, Adélie a pu économiser de l'argent et monter un petit commerce, qui lui permet de subvenir à ces besoins et à ceux de son fils. Cette histoire d'après les porte-paroles du FAES « est une parmi les nombreuses autres qui mettent en valeur l'importance de l'emploi communautaire et la participation locale dans l'amélioration des conditions de vie, en particulier dans des environnements difficiles ».



POUR LA **CONTINUITÉ**  
D'UN **PROGRAMME DE**  
**SÉCURITÉ AU PÉROU**

**LE RENFORCEMENT  
DES BASES POLICIÈRES**



**LA SÉCURITÉ EST UN DÉFI GÉNÉRALISÉ ET CROISSANT EN AMÉRIQUE**

**LATINE ET AUX CARAÏBES.** Selon les calculs de la Banque Mondiale, dans les moments où la région a concentré 8 pour cent de la population globale, elle a enregistré en même temps 37 pour cent des homicides de toute la planète. Affronter ce défi est fondamental pour que les citoyens soient et se sentent en sécurité dans leur environnement.

**A**u Pérou, selon une enquête de 2022, plus de 85 pour cent de la population a déclaré se sentir en insécurité. Les autorités gouvernementales du pays ont identifié, dans une autre étude, que 57 pour cent des homicides et 31 pour cent des vols se concentraient dans à peine 6 pour cent des districts péruviens (114 parmi 1 874). Dans ce contexte, l'administration centrale a approuvé le projet « Amélioration des Services de Prévention et de vigilance au délit dans les quartiers vulnérables au crime et à la violence ».

Selon les exécuteurs de cette stratégie, « l'insécurité croissante menace chaque aspect de nos vies ; où nous vivons, où nous marchons, à quelle heure nous sortons, une réalité qui affecte toutes les dimensions du développement ». À cet effet, ajoutent-ils, « notre mission est de rendre aux habitants des 100 quartiers les plus dangereux du Pérou, le bien-être de se sentir plus en sécurité ». De manière plus détaillée, avec ce programme ils se sont proposé de réduire les taux des délits et

d'augmenter le caractère effectif des services d'intelligence dans les commissariats des zones avec les niveaux de criminalité les plus élevés. Pour le mettre en œuvre, l'unité d'exécution Pérou Sûr 2025 a été créée, rattachée au Ministère de l'Intérieur, et certaines de ses lignes de travail se sont centrées sur le renforcement des capacités de recherche et de prévention de la Police, dépendant du Ministère de l'Intérieur.

« Nous sommes en train de changer le service policier dans les commissariats des localités les plus vulnérables à la violence », assurent les porte-paroles de l'initiative. « Nous sommes en train de changer la manière dont nous formons ces policiers aux défis d'aujourd'hui et nous sommes en train d'intégrer une technologie pour donner plus de transparence, d'accessibilité et d'efficacité aux services policiers ».



## DES RELATIONS

## « APOLITIQUES »

# DANS DES CONTEXTES D'INSTABILITÉ POLITIQUE



Comme il est habituel dans tout projet de développement, ce qui est conçu sur le papier est rapidement mis à l'épreuve par la réalité. Un des principaux obstacles que ce cas a dû affronter est le trouble politique qui a provoqué des changements constants dans les hautes directions du secteur de la sécurité. Entre 2021 et 2022, le Pérou a eu 10 ministres de l'intérieur, en moyenne, un tous les deux mois et demi. Comme effet collatéral, en seulement deux ans, il y a eu 9 commandants généraux et 7 chefs d'État Major de la Police. Les remplacements constants ont gêné la continuité du projet, car les nouvelles autorités refusaient d'approuver des marchés où des progrès avaient été faits ou tentaient de modifier les objectifs et les interventions déjà stipulées.



**« TRAVAILLER AVEC DES POLICIERS, CE N'EST PAS LA MÊME CHOSE QUE DE TRAVAILLER AVEC UN FONCTIONNAIRE DE LA SANTÉ OU DU SECTEUR DU TRANSPORT »,**



préviennent les porte-paroles de Pérou Sûr 2025. « Les réformes policières ne sont pas faites pour la Police ; elles se font avec la Police. J'ai parfois entendu « la police parle seulement le langage de la police » et face à cela il a été important et nécessaire de construire des liens de confiance et des relations soutenues, qui nous permettent de travailler ensemble ».

Justement, la construction de relations solides et, d'une certaine manière, « apolitiques » a donné une continuité au projet dans des moments d'instabilité. L'élément principal a été d'impliquer des bases policières et un personnel spécialisé dans des instances administratives et de décision du projet, afin de garantir la continuité des activités. « Nous travaillons au coude à coude avec les officiers intermédiaires de la Police nationale du Pérou », précisent les exécuteurs.

Cela a permis deux choses : d'une part, avancer la mise en œuvre de l'initiative, en marge du ministre ou du dirigeant en exercice, et améliorer la qualité du projet, grâce aux apports des bases policières -qui connaissent de près les réalités du terrain- et du personnel spécialisé -expert dans les aspects techniques-. La permanence, la connaissance et la consolidation de ce groupe d'officiers intermédiaires ont donné une tranquillité aux autorités policières entrantes, car les nouveaux ont pu ainsi comprendre le projet, dans son intégralité, en évitant que des préoccupations ou des inquiétudes n'entraînent des retards ou des retraitements.



## MALGRÉ LA CRISE, UNE OPÉRATION SANS PROLONGEMENTS NI AJOURNEMENTS

Une autre mesure a été fondamentale pour la réussite du projet. Les exécutants ont identifié un modèle qui leur a permis d'anticiper certains changements prévisibles de leadership : ceux qui se produisent généralement au cours du premier trimestre de chaque année.



Ils ont conclu qu'il était contre-productif de laisser la signature des rapports de gestion ou l'autorisation d'attributions pour ces moments-là. D'une part, les fonctionnaires sortants laissent généralement la responsabilité de certaines décisions entre les mains des entrants. D'autre part, les nouvelles autorités évitent de souscrire des documents de procédures antérieures, ce qui génère des retards jusqu'à ce qu'elles soient complètement informées. C'est ainsi que l'unité d'exécution a décidé de s'organiser pour laisser prêts les rapports, convocations et attributions avant la fin de chaque année et de clore ainsi des cycles manière anticipée avec les autorités qui, on le savait, seraient relevées au cours des prochains mois.

Telle a été l'effectivité de ces mesures que, malgré différentes crises sociales et politiques, les temps de mise en œuvre du programme continuent à ne pas être affectés. Il n'est pas envisagé de demande d'ajournement quelconque ou de prolongement de l'opération.

Seul un faible pourcentage des initiatives qui accompagne la BID parvient à cela. Ceci est la conséquence de niveaux d'exécution remarquables. Avant la fin de l'année 2023, déjà plus de 80 pour cent du budget projeté pour toute l'année 2024 avait été adjudgé, ce qui garantit le développement de la stratégie.

Cette expérience peut sans aucun doute inspirer le reste de l'Amérique latine et des Caraïbes, pour que leurs gouvernements puissent mettre en œuvre des stratégies de sécurité qui deviennent réalité, en marge des leaderships de profil élevé qui vont et viennent. « Nous avons appris à avancer avec la Police », déclare Pérou sûr 2025. « Dans des sujets complexes comme celui de la sécurité, la BID propose une valeur ajoutée fondamentale et nous démontrons, en tant que pays, que cela est possible ».

**11 LEÇONS APPRISES DES  
SUPER-HÉROS DU  
DÉVELOPPEMENT 2023**

**LES ENSEIGNEMENTS DE  
QUELQUES-UNS À LA  
PORTÉE DE TOUS :**

# LES ENSEIGNEMENTS DE QUELQUES-UNS

## À LA PORTÉE DE TOUS :

### 11 LEÇONS APPRISSES DES SUPER-HÉROS DU DÉVELOPPEMENT

Quand quelqu'un fraye un chemin, il n'habilite pas seulement son propre parcours. Il permet également que les autres, ceux qui viennent derrière, continuent sans s'arrêter au même endroit. Nous cherchons quelque chose de semblable lorsque nous partageons des enseignements des projets de développement : nous permettons que d'autres initiatives avancent, grâce à la connaissance laissée par un tiers. C'est pourquoi, à partir des histoires des cinq finalistes des Super héros du Développement 2023 -les cas enregistrés dans cette publication-, nous avons extrait la compilation suivante de 11 leçons apprises :

## L A B A R B A D E

- Une série de crises inattendues a accaparé les capacités gouvernementales à la Barbade : tout d'abord le coronavirus ; puis, l'éruption d'un volcan ; et le passage d'un ouragan. Face à ces urgences, le Gouvernement a dû réduire les efforts du projet avec lequel ils cherchaient à générer des revenus pour les personnes les plus vulnérables et être plus efficaces dans l'administration des aides pour celles-ci. Néanmoins, au milieu de ces défis, ils ont réussi à mettre en marche un système de gestion d'information interinstitutionnel et interopérable : PULSE, qui réunit et croise en un seul lieu les services de plus de 20 programmes sociaux du Gouvernement. Cette expérience permet de conclure que, lorsque les organismes de l'État font face à une importante croissance de demandes et de tâches -auxquelles ils doivent répondre rapidement et efficacement - ils peuvent avoir recours aux plateformes informatiques robustes qui servent, simultanément, à deux objectifs : premièrement, pour aider en temps utile les bénéficiaires, à travers un même canal où ils traitent les soutiens qu'ils requièrent de diverses institutions ; et deuxièmement, pour que les Gouvernements centralisent les données utilisées de diverses sources et, à partir de cela, prennent des décisions et communiquent les progrès en toute transparence.
- Dans le développement d'un programme de formation, pour former des personnes sans expérience professionnelle, ils ont identifié qu'un grand nombre décidait de ne pas participer pour absence de motivation. Ils ont entendu que ces personnes, n'ayant pas de compétences minimales ni d'expérience, n'étaient pas sûres d'elles et, de ce fait, n'osaient pas participer aux cours disponibles. Dans ce sens, ils ont décidé de proposer des emplois temporaires -qui attireraient les gens en raison de la rémunération - et de donner des formations durant la validité de ces contrats de travail. En tenant compte de ce qui précède, dans le développement des stratégies d'intermédiation adressées à des personnes avec des compétences minimales insuffisantes, il est conseillé de proposer des cours de mise à niveau des apprentissages qui seront donnés en parallèle de l'exécution des contrats de travail. Ainsi, tout en générant des revenus, les participants consolident leurs compétences et leur confiance face à d'éventuels emplois vacants.

# CHILI

- En raison de la pandémie et des mesures d'isolement social consécutives, les exécuteurs ont dû numériser toute une série de cours et d'ateliers, qu'ils avaient initialement élaborés au format présentiel, afin de former des acteurs d'intermédiation professionnelle -acteurs qui, à leur tour, auraient la tâche de préparer tant des personnes handicapées que des organisations qui les embaucheraient. Cela a permis d'utiliser ces contenus sur des plateformes Internet qui, finalement, ont multiplié leur portée. Nous concluons d'une telle expérience que, quand des organisations de l'écosystème d'intermédiation professionnelle sont formées virtuellement, les cours et les ateliers ont l'avantage de rester dans les bibliothèques numériques de plusieurs organismes en restant à disposition de davantage d'utilisateurs.
- Le projet ne disposait pas d'information statistique actualisée et n'avait pas d'accès aux bases de données, par exemple, sur des personnes handicapées employées. Cela empêchait de connaître en détail le contexte professionnel de cette population et, en conséquence, il était difficile d'établir des indicateurs et objectifs. En d'autres mots : il était complexe de proposer un point d'arrivée, sans connaître le point de départ. Pour résoudre cela, les exécuteurs ont signé des conventions d'accès à l'information des principaux organismes et ils ont réalisé leur propre étude statistique sur l'incorporation professionnelle des personnes handicapées. En tenant compte de ce qui précède, dans des cas similaires, il est conseillé d'investir dans des stratégies ponctuelles de recherche et de production de données, de sorte que celles-ci alimentent des lignes de base sur lesquels fixer des objectifs.
- Le changement de gouvernement, qui s'approchait au Chili, a conduit les exécuteurs à prendre des mesures pour éviter une éventuelle pause dans l'initiative, car il est habituel que - après l'investiture d'un président - les fonctionnaires de profil plus élevé soient remplacés et que cela entraîne le retard de certains processus. Face à cela, un Comité Technique a été constitué avec des fonctionnaires de niveau moyen, mais spécialisé et avec un pouvoir de décision, qui a dirigé l'avancement du projet sans avoir à attendre de nouvelles têtes. Cette expérience suggère que, durant les transitions politiques, il est possible « d'institutionnaliser » des espaces de décision avec des hiérarchies de second niveau pour que les projets ne perdent pas leur rythme d'exécution.

# ÉQUATEUR

- Adelca, la principale entreprise sidérurgique d'Équateur, a voulu développer un réseau de fournisseurs de ferraille, en les fidélisant avec de meilleurs prix d'achat, en étant ainsi un exemple de la manière de poursuivre, en même temps, des objectifs sociaux et d'entreprise. En chemin ils ont rencontré un défi juridique : ils devaient exiger des factures que, toutefois, les recycleurs n'étaient pas en mesure d'émettre, s'agissant d'un secteur avec des niveaux élevés de caractère informel. L'entreprise, alors, a ouvert un canal de concertation avec l'autorité du cas, le Service de Recettes Intérieures, qui a donné une période de grâce, de quatre ans, durant laquelle il n'était pas obligatoire d'établir des factures. C'est ainsi que les projets qui ont le défi de formaliser certains groupes de travailleurs peuvent convenir avec les autorités la flexibilité temporaire des conditions légales et fiscales, à condition que ces secteurs avancent dans la professionnalisation de leurs activités.
- Pendant la structuration du Club des Recycleurs, comme une chaîne de fournisseurs pour la fourniture durable de ferraille, les exécuteurs du projet ont identifié l'importance d'accorder un acompte. Cet argent permettrait que les recycleurs accèdent au capital de travail nécessaire pour obtenir la ferraille qu'ils revendraient à Adelca. Ceci a toutefois causé un problème : en donnant à tous une avance mensuelle de 100 pour cent, le prix de la ferraille a été faussé, car il y avait de plus grands flux d'argent la sollicitant, ce qui la rendait plus chère et laissait une plus faible marge de bénéfices aux recycleurs. En outre, certains utilisaient l'acompte pour acheter et revendre des matériels qui ne faisaient pas partie de l'accord. Ils ont résolu cela en programmant les livraisons pour qu'elles soient hebdomadaires et non mensuelles et en ajustant le pourcentage des avances à 85 pour cent. Ils ont estimé que c'était le montant nécessaire pour réaliser le travail de recyclage et en prévoyant que les 15 pour cent restants, remis à la fin, correspondent au bénéfice. Dans des cas semblables, nous suggérons que les avances, pour les secteurs qui sont en transit vers la formalité, soient conçues en prévoyant des impacts et, si besoin est, s'ajustent aux valeurs sur la marche pour empêcher des altérations sur le marché.

## H A ï T I

- L'exécution d'un programme de virement d'argent en Haïti a été menacée par plusieurs facteurs, de bandes de délinquants qui pouvaient garder les ressources, aux bénéficiaires sans papiers qu'il était difficile de trouver. Le faible usage d'outils numériques décourageait l'idée de remboursements électroniques. Pour répondre à cette situation, l'unité d'exécution de l'initiative s'est appuyée sur les deux entreprises de téléphonie mobile avec la plus grande couverture en Haïti, chacune devant administrer ses portefeuilles mobiles respectifs - applications qui permettent de faire des transactions numériques sans utiliser d'argent en espèces -. Ceci a facilité la remise sécurisée des ressources, leur suivi systématique et l'enregistrement des bénéficiaires sans papiers, car chaque personne doit fournir des informations de base lors de l'acquisition de la carte SIM nécessaire pour utiliser le portefeuille virtuel. Dans des contextes semblables, où l'utilisation des canaux financiers traditionnels est impossible, il est suggéré de s'associer avec des entreprises ou organismes de grande couverture qui facilitent des virements électroniques des ressources d'assistance sociale, en plus de permettre l'identification et la portée des personnes sans papiers.
- FAES, l'unité d'exécution du projet, ne disposait pas d'un système robuste d'information sur les différents groupes vulnérables d'Haïti, ce qui compliquait leur localisation et la possibilité de leur proposer des programmes spécifiques. Les leaders du projet ont décidé d'investir dans le renforcement du SIMAST (Système d'information du Ministère des Affaires Sociales et du Travail), une plateforme qui - bien qu'ayant des données insuffisantes - fonctionnait déjà, ce qui permettait d'avancer sur quelque chose de déjà construit et sans commencer de zéro. En parallèle, ils ont eu recours à une application informatique de code ouvert, avec laquelle ils ont conçu une solution pour suivre les virements d'argent. Nous pouvons conclure de ce cas que les projets peuvent s'appuyer sur des solutions préalablement développées et valides, en particulier quand elles sont gratuites et libres d'accès, pour améliorer des systèmes d'information sociale faibles et obsolètes. Ceci afin d'alimenter des bases de données plus complexes, par exemple, qui incluent et comparent des conditions de santé, d'éducation et de logement dans les populations que l'on souhaite atteindre avec des programmes distinctifs.

## P É R O U

- Les changements politiques et policiers permanents au Pérou ont menacé de réduire la continuité de la mise en œuvre d'un programme de sécurité. Face à cela, les exécuteurs de l'initiative ont habilité les bases policières et le personnel technique à la prise de décisions administratives, de sorte que l'avancement du projet dépendait d'eux et non de personnes au profil plus élevé dont la permanence était incertaine. À partir de ce qui précède, il est conclu que, dans des contextes d'instabilité politique et pour que les initiatives marchent sans grands retards, il est conseillé de déléguer de hautes responsabilités à des responsables intermédiaires qui, en outre, sont experts dans la mise en œuvre des stratégies en cours.
- Une opportunité que les exécuteurs ont identifiée est que certaines relèves, dans les responsables de la police, pouvaient se prévoir. Il s'agit de changements qui se produisent généralement au cours du premier trimestre de chaque année. En ayant cela à l'esprit, ils ont prévenu qu'il convenait de clore des formalités administratives essentielles avant cette période -par exemple, de laisser prêtes les approbations d'importantes attributions -. S'ils attendaient de le faire après, durant le trimestre où les têtes changeaient, ils couraient le risque de gêner des processus, car il est habituel que les fonctionnaires sortants préfèrent laisser certaines décisions entre les mains des personnes qui arrivent. Ce que suggère cette expérience est que, quand les transitions de leadership sont prévisibles, il est possible d'établir un chronogramme des activités et jalons pour adopter des décisions clés, avant de perdre le rythme des processus en cours.

# S U P E R H É R O S DU DÉVELOPPEMENT 2023

Copyright © 2024 Banque interaméricaine de développement ("BID"). Ce travail est soumis à une licence Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Les termes et conditions indiqués dans le lien URL doivent être respectés et la reconnaissance respective doit être accordée à la BID.

Conformément à la section 8 de la licence susmentionnée, toute médiation relative à des litiges découlant de cette licence sera menée conformément au Règlement de Médiation de l'OMPI. Tout litige relatif à l'utilisation des œuvres de la BID qui ne peut être réglé à l'amiable sera soumis à l'arbitrage conformément aux règles de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). L'utilisation du nom de la BID à des fins autres que l'attribution et l'utilisation du logo de la BID doit faire l'objet d'un accord de licence écrit distinct entre la BID et l'utilisateur et n'est pas autorisée dans le cadre de cette licence.

Notez que le lien URL comprend des termes et conditions qui font partie intégrante de cette licence.

Les opinions exprimées dans cet ouvrage sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de la Banque interaméricaine de développement, de son Conseil d'administration ou des pays qu'ils représentent.



Design:

Carlos Lis