

2022-2024

Plan Stratégique



FONDATION PANAMÉRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT

**Un hémisphère
d'opportunités.
*Pour tous.***



PLAN STRATÉGIQUE DE LA PADF 2022-2024

L'année 2022 marque le 60e anniversaire de la collaboration entre la Fondation panaméricaine de développement (PADF) et les populations les plus vulnérables d'Amérique latine et des Caraïbes (ALC) dans le cadre de sa mission visant à créer un hémisphère d'opportunités—*pour tous*. Notre plan stratégique pour la période 2022-2024 s'inscrit dans la continuité de notre travail, avec une attention plus soutenue et de meilleurs processus afin d'atteindre un impact plus important, plus durable et qui puisse être reproduit.

Contexte

Selon la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) des Nations unies (ONU)¹, la pandémie de COVID-19 reste d'actualité et la crise a aggravé les problèmes structurels de longue date que connaît la région, éjectant rien qu'en 2020 4,7 millions de personnes de la classe moyenne et les mettant dans une situation de vulnérabilité ou de pauvreté, anéantissant ainsi des décennies d'acquis sociaux. L'ampleur et la gravité de la crise provoquée par le COVID ont conduit des experts nationaux et internationaux à appeler à une réévaluation des rôles de l'État, du marché, de la société civile et de l'aide étrangère pour accroître l'équité, les moyens de subsistance, promouvoir la prospérité, la démocratie et la justice dans la région.

Plan stratégique

Le plan décrit la stratégie de la PADF pour la période 2022-2024, conformément aux mandats de l'Organisation des États américains (OEA), aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies et aux priorités de nos donateurs et pays hôtes en matière d'aide étrangère. Le plan comporte trois composantes :



Le plan stratégique pour la période 2022-2024 vient renforcer la présence régionale de la PADF, son expérience de travail dans des environnements difficiles et ses solutions intégrées et dirigées par la communauté face aux défis sociaux, politiques et économiques complexes. Le plan s'appuie sur nos forces historiques qui, combinées aux nouveaux axes programmatiques inscrits dans le plan stratégique, nous permettent d'établir des partenariats fructueux avec des organismes de développement spécialisés ou non, à but lucratif ou non, avec des organisations multilatérales, ainsi qu'avec des organisations et des entreprises spécialisées dans un domaine ou une cause spécifique. Il établit les objectifs immédiats et définit l'orientation future de la PADF. Fidèle à la mission et à la vision de la PADF, le plan stratégique

¹ « In Latin America and the Caribbean: Fragile and Uneven Economic Recovery Expected, Warns New UN Report », Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, 25 janvier 2021, <https://www.cepal.org/en/pressreleases/latin-america-and-caribbean-fragile-and-uneven-economic-recovery-expected-warns-new-un>.

2022-2024 identifie nos domaines prioritaires et comprend des actions spécifiques pour atteindre nos objectifs.

Présence et partenariats — évoluer efficacement dans le contexte.

Le premier pilier de notre plan stratégique est axé sur la stratégie qu'adoptera la PADF pour mettre à profit les partenariats existants et ceux à venir afin d'évoluer efficacement dans un contexte en évolution rapide et d'assurer une présence durable dans chaque sous-région. Le plan définit un moyen pour retenir les partenaires actuels, forger de nouvelles alliances avec certaines agences des Nations Unies et des entités du secteur privé, tout en continuant à explorer des partenariats et des modèles financiers innovants. De manière précise, la PADF envisage ce qui suit :

Maintenir une présence centrale/locale dans chaque sous-région ALC : En tant qu'organisation consacrée à la région ALC, la présence locale de la PADF est importante et ses réseaux hémisphériques se sont développés au cours des six dernières décennies. La connaissance détaillée des enjeux locaux permet de garantir l'adéquation de notre programme avec les besoins des populations locales. Pendant la durée de ce plan, la PADF va veiller à maintenir une présence multi-projets dans chaque sous-région dans un large éventail de domaines techniques, lui permettant ainsi de poursuivre le travail de développement intégré nécessaire pour assurer la durabilité. Nous allons continuer à investir dans notre personnel, en développant et en renforçant un leadership local solide.

Renforcer le leadership avisé de la PADF : Les hauts dirigeants de la PADF vont renforcer la position de la PADF en tant que partenaire avisé pour promouvoir des solutions de développement efficaces face aux défis de la région ALC. Nous avons identifié les compétences techniques dont nous avons besoin dans tout l'hémisphère. Nous allons renforcer et établir des partenariats stratégiques avec d'autres organisations, groupes de réflexion, universités et autres au niveau local et international afin d'approfondir et d'élargir nos connaissances techniques.

Défendre les intérêts de la région (communications et plaidoyer) : Grâce au respect qu'inspire la PADF pour son impartialité et sa neutralité, ses efforts de plaidoyer et de communication externe s'appuieront sur ses forces uniques et sa connaissance multithématique de la région ALC, tout en cherchant à renforcer sa position auprès des principaux acteurs locaux, régionaux et internationaux, en communiquant sa prise de position sur les sujets cruciaux et en partageant continuellement son expérience et ses approches innovantes.

Objectif et programmes — assurer un développement durable dans les Amériques à travers trois axes programmatiques essentiels.

La PADF fonctionnera dans un contexte modifié au cours de la période 2022-2024. En période de confinement et de bouleversements de l'économie, on a assisté à l'essor des économies illicites, des gangs, des cartels de la drogue, de la traite des personnes, de la violence sexiste et de la cybercriminalité, ce qui a accentué les vulnérabilités dans les populations déjà à risque et a augmenté les déplacements. Dans les pays fortement dépendants du tourisme et dans ceux où plus de la moitié de la population travaille dans le secteur informel, la pandémie de COVID-19 a fait reculer l'accès à l'éducation et a augmenté le taux de chômage, aggravant ainsi les inégalités. Les entreprises déjà fermées et celles qui veulent fermer boutique mettent à mal les droits de l'homme, l'accès à la justice et la vie politique. Et pour finir, on a assisté à une montée de la discrimination, de l'intolérance et du populisme.

En réponse à cette détérioration de la situation, le plan triennal de la PADF se concentre sur la concrétisation d'un développement durable à travers trois axes programmatiques de base qui allient au mieux notre expertise technique, notre objectif et notre mission en tant qu'organisation : au cours des trois prochaines années, nous allons approfondir notre travail pour répondre aux besoins immédiats des

populations vulnérables, en particulier celles en crise, celles qui subissent des catastrophes naturelles, des violences sexistes, celles qui comptent des jeunes à risque, des migrants, des minorités, des communautés LGBTQI+, des communautés rurales et autres. Nous allons intensifier notre travail en faveur de la création d'emplois et de l'entrepreneuriat en partenariat plus étroit avec le secteur privé et aligné sur les emplois verts/bleus et les approches de résilience communautaire et nous allons renforcer notre offre en faveur de la démocratie, de l'état de droit et de la justice, tout en faisant progresser les droits des femmes et des travailleurs, en protégeant les personnes exposées à la traite des êtres humains et en contribuant aux systèmes de sécurité, principalement à la lutte contre la corruption, à la prévention du crime et de la violence et à la réforme de la justice pénale.

La deuxième composante est axée sur ce que nous allons faire en matière de programmation, sur les raisons qui nous poussent à le faire et sur là où nous voulons être dans trois ans.



Répondre aux besoins des populations vulnérables : Au cours des trois prochaines années, la PADF va travailler encore davantage pour faire reculer la vulnérabilité, répondre aux besoins immédiats et renforcer les capacités d'adaptation des populations touchées par les migrations, les catastrophes naturelles et les urgences humanitaires complexes (CHE). Au cours de cette période, la région continuera à faire face aux impacts humanitaires urgents liés à la pandémie de COVID-19 et à l'appel à une reprise inclusive et durable. Même si la pandémie a touché tous les citoyens, les groupes vulnérables sont davantage exposés à d'autres risques, notamment les femmes, les minorités ethniques, religieuses ou autres, les personnes âgées, les personnes handicapées, les LGBTQI+ et les migrants.

En outre, la PADF va renforcer les capacités de gestion et de réponse aux futurs risques grâce à des systèmes, des pratiques et des outils d'alerte précoce améliorant la préparation, la réponse aux catastrophes naturelles et leur atténuation. La PADF va étoffer son programme actuel en matière de CHE (urgences humanitaires complexes) afin de combler les lacunes en matière de fourniture de biens et de services de base, en accord avec les autorités locales et la société civile. Les programmes d'aide alimentaire seront renforcés pour faire face aux urgences, en particulier pour les communautés vulnérables touchées par la pandémie. La PADF fournira des abris sûrs et une aide au logement pour les personnes touchées par les catastrophes et les urgences humanitaires complexes, en donnant la priorité aux victimes de violence sexiste, aux migrants et autres personnes déplacées. Les jeunes à risque, les

indigènes, les afro-descendants, les personnes LGBTQI+, ainsi que les enfants et adolescents migrants recevront un soutien pour assurer leur inscription et leur maintien à l'école. La PADF va travailler en étroite collaboration avec les autorités sanitaires locales pour endiguer la propagation des maladies transmissibles, des épidémies pandémiques et autres infections grâce à l'éducation, la promotion d'un accès équitable aux vaccins et aux services de soins préventifs et primaires, y compris pour les personnes en situation irrégulière, souffrant de maladies chroniques et les femmes enceintes ou allaitantes.

La PADF va se baser sur son solide programme en faveur des populations vulnérables en Amérique du sud et dans les Caraïbes pour l'étendre en Amérique centrale et au Mexique pour les femmes, les migrants, les mineurs non accompagnés, les personnes LGBTQI+ et les victimes de violences.

Promouvoir des moyens de subsistance durables : La promotion de moyens de subsistance durables est un objectif essentiel de notre travail dans tout l'hémisphère. Cet objectif est particulièrement vital dans les régions confrontées à un chômage et un sous-emploi importants, à de vastes flux migratoires et aux effets du changement climatique. Au cours des trois prochaines années, la PADF entend soutenir les personnes qui veulent acquérir les moyens de subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs familles en toute dignité et d'être autonomes de manière durable sur le plan social, financier et environnemental. Ces solutions sont vitales pour aborder les causes profondes des migrations, de la criminalité et du changement climatique ; elles permettront également à la région de se remettre de la crise économique engendrée par le COVID-19 et ce de manière durable.

La PADF va se concentrer sur les relations entre les personnes, la production et la planète pour atteindre une croissance durable et inclusive. De manière spécifique, la PADF va améliorer l'accès à l'éducation et à la formation pour l'employabilité des enfants migrants, des enfants victimes de la traite pour le travail et des jeunes à risque. La PADF va étendre également son programme STEM Americas à l'enseignement des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques. Nous allons travailler avec le secteur privé et les entreprises donatrices pour former les enseignants aux matières et aux méthodes d'enseignement du programme STEM - notamment les ressources en ligne - afin de toucher plus d'étudiants, avec une attention particulière portée aux filles, aux populations vulnérables et aux migrants. La PADF va se focaliser sur les populations vulnérables afin de recycler et de renforcer les capacités de ceux qui entrent sur le marché du travail ou qui y sont déjà, pour les aider à décrocher de nouveaux emplois ou à créer des entreprises. Elle va s'associer également aux entreprises privées, aux intermédiaires financiers et au secteur public pour promouvoir un environnement favorable à un recrutement inclusif.

Comprenant la nécessité d'accroître les activités liées à l'entrepreneuriat au lendemain de la COVID-19, la PADF va se focaliser sur le soutien à apporter aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME) étant à l'origine de plus de 60 % des emplois créés. Nous allons étendre nos activités de promotion de l'entrepreneuriat afin d'aider les start-ups locales à décoller et nous comptons accompagner leur croissance en leur donnant accès au capital, aux services de soutien aux entreprises, aux services de conseil aux entreprises et aux nouveaux marchés. Nous allons promouvoir des écosystèmes entrepreneuriaux inclusifs, en mettant l'accent sur les liens nationaux, régionaux et internationaux. La PADF va mettre l'accent sur les petites entreprises en pleine croissance dont les modèles commerciaux et les produits répondent aux principales priorités de développement, telles que la sécurité alimentaire, l'égalité entre les sexes, l'agriculture intelligente face au climat, les économies bleues et vertes, les énergies renouvelables, la résilience des entreprises, l'inclusion financière et la durabilité de l'environnement.

Pour finir, la PADF entend soutenir l'environnement en développant ses activités dans le domaine des économies bleues, vertes et circulaires et des solutions fondées sur la nature. Nous tenterons de préserver et de reproduire les succès obtenus dans les domaines de l'agriculture durable, de la sylviculture et des activités économiques liées à l'océan (pêche, tourisme, etc.), de la transparence du

secteur extractif et des énergies renouvelables, tout en favorisant l'adaptation fondée sur les écosystèmes et la résilience des communautés.

Promouvoir les droits et la justice : Au cours des trois prochaines années, la PADF va travailler à la promotion des systèmes et processus de gouvernance inclusifs et fiables dans toute la région, en donnant la priorité au Mexique et au Triangle du nord, aux Caraïbes et aux pays andins d'Amérique du sud. La PADF va s'appuyer sur sa connaissance et sa maîtrise du contexte, ainsi que sur ses solides réseaux à travers la région, créés grâce à son expérience de 60 ans de travail avec les organisations de la société civile, les défenseurs des droits de l'homme, les journalistes, les groupes communautaires, les responsables du secteur public et les institutions, afin de promouvoir un environnement favorable à la protection des droits de l'homme et de l'état de droit. Cet effort est d'autant plus important que la tendance à la fermeture de l'espace civique va probablement se poursuivre dans toute la région, ce qui met en péril l'espace démocratique ainsi que les droits de l'homme. De plus, les économies illicites sont en pleine expansion et les organismes chargés de l'application de la loi et de la justice devront relever des défis importants pour répondre aux modes opératoires en constante évolution utilisés par les groupes criminels.

La PADF va particulièrement privilégier l'expansion des initiatives en cours visant à défendre les libertés fondamentales (presse, expression, association, etc.), à renforcer la société civile, à renforcer les capacités de lutte contre la corruption, à prévenir ou à traiter le crime et la violence et les flux migratoires résultant des activités des groupes criminels. Ces initiatives visent également à répondre aux besoins des victimes de violences et à promouvoir l'accès à la justice. Nous comptons étendre nos activités dans le domaine des droits du travail et du trafic d'êtres humains, domaine dans lequel la PADF peut de plus en plus exploiter ses approches holistiques et ses activités multipartites pour protéger les populations les plus vulnérables et répondre à leurs doléances. Nous allons approfondir et améliorer notre travail de référence en matière de consolidation de la société civile dans le but d'informer le public ainsi que de promouvoir les droits de l'homme et la participation politique équitable. La PADF entend soutenir les efforts locaux pour bâtir des institutions inclusives, efficaces et fiables qui répondent aux besoins des citoyens en faisant respecter l'état de droit, en luttant contre la corruption et en améliorant la sécurité des citoyens de manière à faire progresser le droit et promouvoir la justice dans toute la région. Enfin, la PADF va contribuer à la défense des espaces démocratiques et des droits humains, ainsi qu'à l'utilisation de mécanismes de résolution pacifique des conflits et de promotion de la cohésion sociale, avec une attention particulière portée aux femmes, aux personnes LGBTQI+, aux jeunes, aux minorités ethniques et raciales et à d'autres groupes marginalisés.

Productivité et processus — pour améliorer notre façon de travailler.

Le plan stratégique oriente les systèmes de gestion continentale de la PADF vers une utilisation et une intégration plus efficaces des opérations du siège et des pays. Il vient renforcer les ressources de l'organisation et réduit les risques grâce à l'extension des programmes de développement des talents et à l'harmonisation des systèmes de gestion des talents, au renforcement de la gestion des risques dans toute l'organisation et à la mise à niveau des systèmes et technologies numériques. Il améliore notre apprentissage organisationnel et notre leadership technique, ce qui renforce notre capacité à nous adapter et à réagir rapidement et avec agilité. Tout au long de la période 2022-2024, la PADF va continuer à normaliser les opérations et à renforcer les systèmes afin d'atteindre les objectifs suivants :

Connexion numérique transparente dans tout l'hémisphère : Les principaux investissements financiers seront consacrés à l'intégration d'une technologie durable favorisant la transparence, la collaboration inter-thématique et interrégionale, l'innovation, la réutilisation et l'évolutivité, ainsi que l'analyse, tout en continuant à assurer la cybersécurité de l'organisation. Notre objectif pour cette période du plan stratégique d'avoir tous les bureaux de la PADF connectés et qu'ils collaborent de manière transparente.

Développer et renforcer l'intégration du personnel de la PADF dans tout l'hémisphère : Les personnes qualifiées, engagées et motivées par la mission représentent l'atout principal de la PADF. Dans le cadre de l'exécution ce plan stratégique, la PADF entend mettre systématiquement à profit l'expérience, la sagesse et la créativité des talents de toute l'organisation pour servir sa mission. La PADF va soutenir les investissements stratégiques en faveur de ses employés et de leur développement, ainsi qu'en faveur des processus et politiques qui les soutiennent dans leur travail. Nous comptons privilégier nos investissements dans la recherche et la fidélisation des ressources humaines sur la base des objectifs décrits dans ce plan stratégique. Nous allons également travailler pour assurer la pérennité de la PADF en nous focalisant particulièrement sur le renforcement des capacités de leadership chez les professionnels de niveau intermédiaire et en nous engageant à planifier la succession des cadres supérieurs.

Devenir une organisation plus innovante et désireuse d'apprendre : L'apprentissage organisationnel est vital pour le succès continu et l'impact, particulièrement dans un environnement de perturbations et de mutations constantes. Le programme d'apprentissage de la PADF est un processus continu. Il commence et se termine par ce que nous apprenons et par les indications que nous collectons sur les outils et approches efficaces lors de la réalisation de nos activités. Ces cours de formation font partie intégrante de nouvelles activités au cours desquelles les interventions sont davantage testées sur le terrain et améliorées, ce qui se traduit par un outil ou une approche affiné(e) pouvant être partagé(e), mis(e) à l'échelle et utilisé(e) dans les travaux à venir.

La PADF a toujours été une organisation d'apprentissage naturel, partageant des outils et des approches entre et au sein des régions et des domaines thématiques. Le travail des communautés servant de cadre de pratique a intensifié la collaboration croisée, l'apprentissage et le partage. Grâce à des programmes d'apprentissage plus structurés, la PADF va améliorer la collecte et le partage d'informations sur les outils et approches basés sur des indications qui sont utilisés au sein de l'organisation dans différents contextes. Ces programmes d'apprentissage et les produits associés constitueront un référentiel accessible de connaissances sur ce qui fonctionne et dans quel contexte afin qu'ils puissent être étendus et/ou intégrés au développement et à la mise en œuvre de nouveaux projets.

Renforcer la capacité de la PADF pour évaluer l'impact : Pendant la mise en œuvre de ce plan stratégique, la PADF va insister sur le renforcement des outils pour mesurer les résultats et l'impact dans toute l'organisation d'une manière plus systématique, tout en soutenant et en mettant à profit le suivi et l'évaluation existants. Le graphique ci-dessous présente les indicateurs collectifs transversaux et spécifiques aux objectifs de la PADF et leurs liens avec les ODD.

1 PAS DE PAUVRETÉ 	10 INÉGALITÉS RÉDUITES 
2 Zéro 	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES 
3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE 	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES 
4 ÉDUCATION DE QUALITÉ 	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES 
5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES 	14 VIE AQUATIQUE 
6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT 	15 VIE TERRESTRE 
7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔTÉ ABORDABLE 	16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES 
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE 	17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS 
9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE 	Tous les Objectifs de Développement Durable 

 INDICATEURS TRANSVERSAUX	ODD
Personnes formées	
Personnes touchées par des activités de communication et de sensibilisation	
Personnes participant à des activités non liées à la formation	16 17
Produits et méthodologies développés	
Organisations et institutions soutenues	4 8 10 17
Politiques et normes éthiques mises en œuvre par institutions ou organisations	4 6 7 8 10 12 14 15 17
Actions mises en œuvre pour promouvoir l'égalité des sexes et les droits des femmes	5
Tonnes métriques d'équivalent de dioxyde de carbone (MTCO2e) atténuées	7 13 14 15
 POPULATIONS VULNÉRABLES	ODD
Individus issus de populations vulnérables recevant assistance	1 11 13
Infrastructures mieux équipées pour fournir des services aux populations vulnérables	1 9 11 13
Institutions capable de gérer les risques futurs pour les populations vulnérables	1 11 13 16
Tonnes de nourriture et de produits non alimentaires distribuées aux bénéficiaires	1 2 13
Adaptation de Plans locaux au changement climatique/ Plans de résilience adoptés	11 13
 MOYENS DE SUBSISTANCE DURABLES	ODD
Aide aux individus à accéder à l'emploi et aux moyens de subsistance durables	4 8 10
Entreprises soutenues	8 9
Individus qui participent à l'incubation et à l'accélération	4 8 10
Capitaux mobilisés auprès des secteurs publics et privés	8 10
Élaboration de règlements, de lois et de réformes législatives pour faire progresser la durabilité environnementale	12 13 14 15
Étudiants participant à des programmes éducatifs	4 17
 DROITS ET JUSTICE	ODD
Rapports sur les violations des droits de l'homme soumis	16
Soutien aux institutions et aux organisations de la société civile pour faire progresser les droits et la justice	16 17
Lois et réformes législatives ou protocoles de fonctionnement protocoles d'exploitation standard élaborés pour faire progresser les droits et la justice	16 17
Mise en œuvre de mécanismes de transparence et de responsabilité	16 17

Conclusion

Au cours des trois prochaines années, la focalisation accrue de la PADF, l'alignement plus clair et la mesure de l'impact et de l'apprentissage à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que les nouvelles performances et la gestion des risques, viendront consolider les atouts financiers et programmatiques de la PADF. Ces avancées, associées à une focalisation soutenue sur notre atout principal, à savoir le personnel de la PADF, motivé par sa mission, ouvrent la voie aux 60 prochaines années de travail pour créer un hémisphère d'opportunités pour tous.