



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
8 avril 2026
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2026

8-11 juin 2026, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

Rapport annuel de l'Administrateur pour 2025

PNUD : Rapport annuel de l'Administrateur pour 2025

Résumé

Le présent rapport annuel de l'Administrateur marque la fin du cycle de présentation de rapports sur la mise en œuvre du plan stratégique pour 2022-2025, et présente les résultats cumulés ainsi que ceux de 2025. En 2025, le PNUD a fourni des services à 1,1 milliard de personnes dans 170 pays, favorisant un meilleur accès aux services, à la gouvernance et aux perspectives économiques. Plus de la moitié du montant total des dépenses, soit 2,67 milliards de dollars, a été consacrée à des situations de crise ou à des contextes fragiles.

Le PNUD a obtenu des résultats tout en veillant à ce que 91 cents de chaque dollar alloué aux programmes soient consacrés à des activités de développement. L'organisation a obtenu pour la dix-neuvième fois consécutive une opinion sans réserve, tout en préservant les budgets consacrés au contrôle et à la déontologie, malgré d'importantes réductions des ressources ordinaires.

Ces résultats reflètent le modèle intégré et l'approche systémique du PNUD : une présence universelle dans les pays, l'exercice d'un rôle de coordination pour aider les pays à mettre en œuvre le Programme 2030, ainsi qu'une plateforme opérationnelle au service de l'ensemble du système des Nations Unies. Ce rapport propose également une analyse franche des domaines dans lesquels les résultats n'ont pas été à la hauteur des ambitions et met en évidence les enseignements tirés de la période du plan stratégique précédent, qui ont influencé la conception du plan stratégique 2026-2029.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note du rapport annuel de l'Administrateur pour 2025 et de ses annexes (DP/2026/15), du rapport du PNUD sur les recommandations du Corps commun d'inspection en 2025 (DP/2026/15/Add.1) et de l'annexe statistique (DP/2026/15/Add.2).



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Un développement qui tient ses promesses	3
II. La situation opérationnelle	6
III. Les réalisations du PNUD et ses méthodes pour y parvenir	7
IV. Partenariats, réforme de l'ONU et paysage du financement	16
V. Une institution tournée vers l'avenir	19
VI. Enseignements tirés et cap sur 2026-2029	23

I. Un développement qui tient ses promesses

1. Les données montrent que, pendant la période couverte par le plan stratégique, le PNUD a respecté ses engagements à grande échelle, avec intégrité et grâce à des partenariats solides, jusqu'à obtenir des résultats pour les populations et les pays qui en ont le plus besoin.

Le PNUD a respecté ses engagements

2. En quatre ans, 19,2 milliards de dollars ont été alloués à 170 pays et territoires afin de lutter contre la pauvreté, d'améliorer la gouvernance, de renforcer la résilience, de faire face aux défis climatiques, de traiter les questions liées à l'énergie et de favoriser l'égalité femmes-hommes¹ au moyen de solutions intégrées.

3. En 2025, les programmes de lutte contre la pauvreté et les inégalités ont bénéficié à 572 millions de personnes dans plus de 120 pays. Les initiatives en matière de gouvernance ont touché 451,6 millions de personnes et ont notamment permis d'apporter un soutien à 95 millions d'électeurs dans le cadre de 18 scrutins organisés dans 18 pays, ainsi que de garantir une identité juridique à 13,3 millions de personnes, dont 51 % de femmes.

4. En 2025, 52 % des dépenses du PNUD ont été consacrées à des situations de crise, de conflit ou de fragilité. En Ukraine, le PNUD a contribué à rétablir et à maintenir les services énergétiques pour plus de 6,6 millions de personnes. À Gaza, les centres de services communautaires ont aidé plus de 23 000 personnes. Au Soudan, les soins de santé essentiels ont été maintenus pour 3,6 millions de personnes. Dans des contextes de crise, 2,6 millions de personnes ont accédé à un emploi rémunéré ou vu leurs moyens de subsistance s'améliorer, tandis que 5,2 millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur pays et membres des communautés d'accueil ont bénéficié d'un soutien intégré. En Afghanistan, plus de 16 millions de personnes (dont 5,7 millions de femmes) ont pu recevoir des soins de santé primaires, y compris des services de prévention des maladies, de traitement, de protection et de vaccination.

5. En ce qui concerne le climat et la nature, l'aide apportée par le PNUD a permis la création ou l'amélioration de la gestion de 358,7 millions d'hectares de zones protégées : 18 millions d'hectares de forêt ont été restaurés et 36 millions de personnes ont désormais accès à une énergie propre et abordable. Le PNUD s'est par ailleurs appuyé sur son objectif ambitieux en matière de financement afin de mobiliser plus de 920 milliards de dollars de fonds publics et privés aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable.

Collaboration

6. Ces résultats ont été rendus possibles grâce à la confiance et au soutien sans relâche des partenaires du PNUD. Les ressources ordinaires et les investissements liés aux guichets de financement ont apporté au PNUD une base souple qui lui a permis d'intervenir dans des contextes complexes, de faire le lien entre l'aide humanitaire et le développement à long terme, et de promouvoir un développement humain durable grâce à des solutions nationales intégrées. Les partenaires des programmes et des projets, notamment les organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales, les fonds verticaux et les fonds de financement commun, se sont appuyés sur la présence du PNUD dans les pays et sur son expertise en matière de politiques pour transformer les ressources en changements

¹ Rapport annuel de l'Administrateur sur la mise en œuvre de la Stratégie du PNUD pour l'égalité entre les hommes et les femmes en 2025.

systémiques. Ensemble, le PNUD et ses partenaires ont harmonisé les politiques, le financement et la mise en œuvre aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable.

Au carrefour des obstacles au développement

7. Les obstacles au développement se limitent rarement à un seul secteur ; ils apparaissent au carrefour des problèmes de gouvernance, des déficits de financement, des pressions climatiques, des faiblesses institutionnelles et des fractures numériques. C'est en agissant à la croisée de ces domaines, notamment en établissant des liens entre la gouvernance et le financement, l'accès à l'énergie et les infrastructures numériques, la justice et le développement local, ainsi que l'égalité femmes-hommes et la transformation économique et institutionnelle, que le PNUD a obtenu les meilleurs résultats.

8. Face à la forte augmentation des risques systémiques, le développement constitue le meilleur investissement pour garantir et préserver la stabilité et la sécurité. Dans les situations de crise et les contextes fragiles, le PNUD est parti du principe selon lequel les activités de développement doivent débiter dès le premier jour, parallèlement à l'action humanitaire, afin de contribuer à faire progresser et à préserver les acquis en matière de développement humain, notamment grâce à des politiques respectueuses de l'environnement, dès les premières phases du relèvement.

Efficacité

9. Le PNUD a consacré 91 cents de chaque dollar alloué aux programmes à des activités de développement, soit une augmentation par rapport aux 88 cents enregistrés avant 2018. Pour chaque dollar provenant des ressources ordinaires, le PNUD a mobilisé 8 dollars de financement supplémentaire. Les gains d'efficacité se rapportant directement au PNUD ont atteint 28,9 millions de dollars en 2025, soit une hausse de 55 % par rapport à l'année précédente. Le PNUD a administré plus de 36 % de l'ensemble des services communs au sein de 132 équipes de pays des Nations Unies, a traité 6,85 milliards de dollars de paiements pour plus de 70 entités des Nations Unies et est resté le principal contributeur au partage des coûts du système des coordonnateurs résidents, avec une contribution de 21 millions de dollars.

Intégrité

10. Les fonctions de responsabilisation, de contrôle et de déontologie du PNUD ont tourné à plein rendement tout au long de la période couverte par le plan stratégique. Le PNUD a pour la dix-neuvième fois reçu du Comité des commissaires aux comptes une opinion d'audit sans réserve, et il est resté au deuxième rang des organismes des Nations Unies les plus transparents dans le classement relatif à l'Indice de transparence de l'aide. La section V présente les investissements institutionnels qui ont permis d'obtenir ces résultats malgré de lourdes contraintes financières.

Objectifs ambitieux du plan stratégique

11. Le plan stratégique fixe différents objectifs ambitieux. Si les cibles établies pour 2025 en matière d'élections et de finances ont été largement atteintes, voire dépassées, les progrès réalisés dans le domaine de l'accès à l'énergie ont été limités, ce qui souligne la nécessité de mettre en place des solutions nationales intégrées, ainsi que des réformes du marché et du financement à l'échelle des systèmes, qui échappent au contrôle direct du PNUD. Ces enseignements ont guidé l'élaboration du plan stratégique pour la période 2026-2029.

Tableau 1
Progrès réalisés par rapport aux objectifs ambitieux

<i>Objectif ambitieux</i>	<i>Cible</i>	<i>Réalisations à ce jour</i>
Pauvreté	100 millions de personnes sortent de la pauvreté multidimensionnelle	251,7 millions de personnes ont désormais accès aux services de base ; 291 millions ont désormais accès aux services financiers
Énergie propre	500 millions de personnes ont désormais accès à des sources d'énergie propres	76,5 millions de personnes atteintes
Élections	800 millions d'électeurs inscrits reçoivent un soutien	911 millions de personnes atteintes
Finance durable	1 000 milliards de dollars sont mobilisés et mis à profit aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable	920 milliards de dollars

Tableau 2
Résultats en matière de développement, en bref (2022-2025)

<i>Domaine</i>	<i>Principaux résultats</i>
Pauvreté, inégalités et transformation structurelle	• 291 millions de personnes ont désormais accès à des services financiers et à des outils financiers numériques, dont 51 % de femmes. • 430 milliards de dollars de budgets nationaux alignés sur les objectifs de développement durable. • 11,7 millions de vies sauvées grâce au partenariat avec le Fonds mondial depuis 2003.
Gouvernance, droits, égalité femmes-hommes et inclusion	• 18,1 millions de personnes ont désormais accès aux mécanismes de justice ou aux systèmes de soutien. • 13,3 millions de personnes ont désormais une identité juridique, dont 51 % de femmes. • Le label égalité des genres pour les institutions publiques existe désormais dans 30 pays.
Climat, nature et énergie	• 358,7 millions d'hectares de zones protégées ont été créés ou sont désormais mieux gérés. • 18 millions d'hectares de forêt ont été restaurés. • 36 millions de personnes ont désormais accès à une énergie propre et abordable.
Résilience, crise et consolidation de la paix	• 2,6 millions de personnes en situation de crise ont trouvé un emploi et ont vu leurs moyens de subsistance s'améliorer, dont 48 % de femmes (2025, chiffre cumulé non mesuré). • 5,2 millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, de réfugiés, de rapatriés et de membres des communautés d'accueil bénéficient d'un soutien dans le cadre de programmes adaptés (2025, chiffre cumulé non mesuré).

Domaine	Principaux résultats
Numérique et innovation	• 80 pays ont renforcé leurs capacités en matière de prévention des conflits grâce à un soutien apporté à 3 200 organisations spécialisées dans la prévention des conflits et la consolidation de la paix.
	• La transformation numérique est accompagnée dans plus de 130 pays.

II. La situation opérationnelle

12. Les turbulences qui ont caractérisé la dernière année du plan stratégique justifient précisément la poursuite des investissements dans les programmes de développement dont le but est de ne laisser personne de côté.

13. Les tensions géopolitiques se sont intensifiées tout au long de l’année 2025 : les préoccupations croissantes en matière de sécurité ont redéfini les priorités budgétaires, les budgets de défense ont explosé parallèlement à l’augmentation des dépenses militaires mondiales, et de nombreux pays de l’Organisation de coopération et de développement économiques ont réorienté leurs ressources au détriment de l’aide au développement.

14. Les pays à faible revenu, déjà en retard dans leur relèvement après la pandémie de COVID-19, ont été freinés par une faible croissance et un endettement élevé, la moitié d’entre eux étant exposés à un risque élevé de surendettement. Les capitaux ont continué d’affluer aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable, mais pas dans les volumes requis. Les inégalités entre les pays à revenu élevé et ceux à faible revenu ont persisté. Un quart de la population mondiale n’avait toujours pas accès à Internet. La confiance dont jouissent les institutions s’est affaiblie et l’état de droit s’est dégradé dans 68 % des pays.

15. Les progrès technologiques rapides ont ouvert de nouvelles perspectives, mais également engendré de nouveaux risques. L’expansion rapide de l’utilisation de l’intelligence artificielle a entraîné une augmentation de la demande en énergie et en eau. Sept des neuf limites planétaires ayant été franchies, un réchauffement temporaire du climat supérieur à 1,5 °C est devenu inévitable. L’instabilité climatique a exacerbé les pressions locales sur l’alimentation, la santé et les moyens de subsistance, le nombre de catastrophes climatiques ayant augmenté entre 2022 et 2025. Malgré ces tendances négatives, l’espoir est resté intact, les énergies renouvelables ayant dépassé le charbon en tant que principale source d’électricité à la mi-2025, et la capacité mondiale de production d’énergie à partir de sources renouvelables devant, selon les prévisions, doubler d’ici à 2030.

16. Ce contexte plaide largement en faveur de la poursuite des investissements dans le développement humain durable. Tant que les risques systémiques sont étroitement liés, l’action collective constitue une réponse rationnelle et conforme à l’intérêt de chacun. De plus, des perspectives apparaissent, dans la mesure où la transition écologique s’accélère et où les technologies numériques ainsi que l’intelligence artificielle ouvrent des voies qui n’existaient pas il y a cinq ans. L’avantage comparatif du PNUD permet d’exploiter les possibilités de développement porteuses de solutions intégrées, intersectorielles et impliquant l’ensemble de la société.

III. Les réalisations du PNUD et ses méthodes pour y parvenir

17. La force qui caractérise le PNUD est sa capacité à gérer la complexité et à susciter le changement dans de multiples domaines. En s'attaquant aux problèmes liés à la pauvreté, à la gouvernance, à la résilience, à l'environnement, à l'énergie et à l'égalité des genres, tout en tirant parti des outils transversaux que représentent l'innovation, la transition numérique et le financement durable, le PNUD obtient des résultats que les interventions menées dans un seul secteur ne peuvent atteindre. Les résultats sont les plus probants lorsque les synergies sont exploitées, afin de multiplier l'impact d'un investissement unique et de jeter les bases d'un changement profond. Par exemple, les investissements dans les énergies renouvelables favorisent la durabilité environnementale tout en créant des emplois, en renforçant la gouvernance locale et en faisant avancer l'égalité pour les femmes et les filles.

18. Les éléments ci-dessous sont organisés autour des trois résultats du plan stratégique afin d'illustrer la manière dont l'intégration permet d'élargir la portée des résultats.

Résultat n° 1 : Transformation structurelle – plus verte, plus inclusive, plus numérique

Tableau 3

Résultats en matière de développement, en bref (2022-2025)

572 millions	de personnes atteintes par les interventions de lutte contre la pauvreté et les inégalités (2025)
291 millions	de personnes ont désormais accès à des services financiers et à des outils financiers numériques
149 millions	de femmes ont désormais accès à des services financiers
430 milliards de dollars	dans les budgets publics nationaux alignés sur les objectifs de développement durable
920 milliards de dollars	de financement cumulé mobilisé et optimisé pour l'objectif ambitieux en matière de financement

19. Le résultat n° 1 visait à faire évoluer les systèmes économiques et institutionnels vers un développement plus écologique, plus inclusif et davantage fondé sur le numérique. En 2025, le PNUD a touché plus d'un milliard de personnes grâce à ses actions en faveur d'un développement sans exclusion. Les programmes de lutte contre la pauvreté et les inégalités ont bénéficié à 572 millions de personnes dans plus de 120 pays. En matière d'inclusion financière, 291 millions de personnes ont désormais accès à des services financiers, dont 149 millions de femmes. L'aide à la transformation a été étendue à plus de 130 pays, atteignant des millions de personnes au moyen d'initiatives numériques telles que l'infrastructure publique numérique, tandis que les programmes de gouvernance ont bénéficié à 451,6 millions de personnes dans 120 pays. Au cours de la même période, 18,1 millions de personnes ont pu accéder à des mécanismes judiciaires essentiels et 13,3 millions ont obtenu une identité juridique, parmi lesquelles 51 % de femmes.

20. En Indonésie, le PNUD a appuyé la mise en place de plans d'aménagement de villages qui tiennent compte des questions de genre, en lien avec les mécanismes nationaux de financement des objectifs de développement durable. Cette mesure a permis aux pouvoirs publics de lever 13,6 milliards de dollars grâce à des obligations

alignées sur les objectifs de développement durable afin de renforcer la prestation de services au niveau local dans 45 villages.

21. Ce modèle, qui consiste à mettre en relation les institutions locales avec les sources de financement nationales au travers de réformes de la gouvernance, a été employé dans l'ensemble du portefeuille relevant du résultat n° 1 du PNUD. Le PNUD a étendu son action en matière de politiques axées sur les services à la personne dans 21 pays afin de s'attaquer au problème du travail domestique non rémunéré, qui constitue un obstacle à l'autonomisation économique des femmes et à la réduction de la pauvreté. En Turquie, le soutien apporté à un plan d'action national pour l'économie des services à la personne a permis d'intégrer les services de garde d'enfants et de prise en charge des personnes âgées dans les systèmes de protection sociale.

22. **En matière de climat, le PNUD a apporté un soutien direct à 107 pays** afin de les aider à renforcer leurs engagements nationaux en faveur du climat dans le cadre de l'initiative Promesse climatique. À la fin de l'année 2025, 70 % des pays en développement avaient présenté de nouvelles et plus ambitieuses contributions déterminées au niveau national. Le Secrétaire général de l'ONU a chargé le PNUD de diriger une initiative à l'échelle du système des Nations Unies visant à soutenir la mise en œuvre des contributions déterminées au niveau national.

23. Au cours de la période couverte par le plan stratégique, le PNUD a également constitué l'un des plus importants portefeuilles de projets liés à l'énergie durable au sein du système des Nations Unies, avec 397 projets en cours dans ce domaine répartis dans 130 pays et représentant un investissement total de 1,77 milliard de dollars. Parmi ceux-ci, 106 projets portaient sur des mesures politiques, réglementaires et de développement du marché visant à favoriser une transformation systémique des réseaux énergétiques.

24. **En matière d'environnement, l'initiative du PNUD en faveur de la nature (Nature Pledge) a permis de faire avancer des projets dans 145 pays**, mobilisant 3,9 milliards de dollars et 14 milliards de dollars de cofinancement. Dans le cadre de l'Initiative pour le financement de la biodiversité biologique, 2,7 milliards de dollars sont mobilisés pour la biodiversité, parallèlement aux 10 milliards de dollars consacrés à la réforme des subventions préjudiciables. Le PNUD a intégré la question de l'environnement dans la politique budgétaire, la dette souveraine et les plans nationaux, présentant la diversité biologique comme un moteur de la viabilité budgétaire, de la sécurité alimentaire et de la résilience climatique. Quelque 358,7 millions d'hectares ont été protégés ou améliorés, au bénéfice de 19,5 millions de personnes et pour renforcer la résilience de 6,5 millions d'autres.

25. Dans les pays insulaires du Pacifique, le PNUD a renforcé la résilience aux changements climatiques grâce à des solutions intégrées axées sur la nature, le numérique et les énergies propres. Aux Tuvalu, 3 700 mètres de littoral menacé par l'érosion ont été consolidés, ce qui a permis de réduire les risques d'inondation pour 60 % de la population. Au Samoa, en Papouasie-Nouvelle-Guinée et au Timor-Leste, le PNUD appuie le développement d'une centrale solaire, de parcs de véhicules électriques et de politiques visant à réduire la dépendance aux combustibles fossiles.

26. **La transformation numérique comme outil structurel multisectoriel.** À Trinité-et-Tobago, la plateforme Services Online a traité plus de 52 000 documents et 30 000 transactions en l'espace de six mois. Au total, 49 millions de personnes ont utilisé les technologies et les services numériques pour améliorer leur quotidien, tandis que 1 589 solutions innovantes ont été adoptées par des partenaires locaux.

27. Au Malawi, un système national d'identité numérique a révolutionné la prestation des services publics pour 98 % de la population, élargissant l'accès aux

services financiers à 13 millions de personnes et permettant de réaliser des économies de 42 millions de dollars par an. Le PNUD s'est associé à des universitaires et à des acteurs de l'industrie pour permettre à 7 000 jeunes d'acquérir des compétences certifiées dans les domaines du numérique et de l'intelligence artificielle.

28. **En matière de financement du développement**, le PNUD a aidé plus de 100 pays à mettre en place des solutions de financement durable, mobilisant ainsi 920 milliards de dollars de fonds publics et privés en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable. Le PNUD a collaboré avec 86 pays à la conception et à la mise en œuvre de cadres de financement nationaux intégrés, parmi lesquels 65 ont mis en œuvre des réformes financières, mobilisant 52 milliards de dollars de nouveaux financements et affectant 40 milliards de dollars supplémentaires à des initiatives en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable. En 2025, le PNUD a soutenu l'émission d'une obligation bleue d'un montant de 100 millions d'euros destinée à mobiliser des fonds pour renforcer la résilience des zones côtières et soutenir des investissements durables dans l'économie bleue en Amérique latine et dans les Caraïbes.

29. Le PNUD a utilisé la plateforme d'appui aux investissements et d'assistance technique (Platform for Investment Support and Technical Assistance) pour allouer 8 millions de dollars d'assistance technique à 18 pays d'Afrique. Vingt projets d'atténuation des changements climatiques et d'adaptation à leurs effets en ont résulté, permettant de débloquent plus de 100 millions de dollars de financement et de constituer un portefeuille de projets en cours de développement ; l'objectif est de mobiliser plus de 500 millions de dollars d'ici à 2027.

30. Au Nigeria, le cadre de financement national intégré soutient l'un des programmes de réforme du financement les plus ambitieux d'Afrique. Par cette approche, le PNUD appuie un portefeuille de projets d'une valeur de 175 millions de dollars, en phase avec les objectifs de développement durable, ainsi que l'émission d'une obligation verte infranationale de 19 millions de dollars dans l'État de Gombe.

31. En Uruguay, le PNUD a vérifié les indicateurs de performance de son obligation liée au développement durable, réussissant ainsi à transposer un mécanisme mondial dans un système national et à renforcer la confiance des investisseurs dans la dette souveraine subordonnée à la performance. Au Ghana, la mise en œuvre de l'évaluation du financement du développement et des cadres de financement nationaux intégrés a permis de renforcer la coordination entre les finances publiques, l'administration de la dette et la mobilisation du secteur privé. En Chine, le PNUD a étendu son modèle de cofinancement public du développement afin de créer quatre laboratoires d'innovation au service des objectifs de développement durable, grâce à un cofinancement public de 10,5 millions de dollars en 2025, et de proposer des solutions évolutives dans les domaines des moyens de subsistance, de l'économie numérique et de la transition écologique.

Contraintes et enseignements tirés

32. Les engagements politiques de haut niveau et l'adoption des cadres de financement proposés n'ont pas automatiquement abouti à des résultats en matière de développement à l'échelle locale, car les systèmes institutionnels ne disposaient souvent pas des mécanismes nécessaires pour relier les instruments de financement nationaux aux priorités des communautés. Les diverses expériences ont mis en évidence l'importance d'agir au niveau des capacités institutionnelles, et pas seulement au niveau des cadres politiques. Les programmes qui associent l'aménagement du territoire local, la réforme de la gouvernance et le financement national produisent des résultats plus concrets, tels que la mise en avant des infrastructures publiques numériques pour élargir l'accès aux services publics tout en

renforçant l'efficacité de l'administration, ou l'intégration de solutions en faveur du climat et de l'environnement dans la politique budgétaire et la planification nationale afin de renforcer la résilience économique, la sécurité alimentaire et la durabilité.

Résultat n° 2 : Ne laisser personne de côté – droits, services, inclusion

Tableau 4

Résultats en matière de développement, en bref (2022-2025)

1,1 milliard	de personnes ont désormais un meilleur accès aux services, à la gouvernance et aux perspectives économiques
251,7 millions	de personnes ont désormais accès à des services de base
18,1 millions	de personnes ont désormais accès à la justice
13,3 millions	de personnes ont désormais une identité juridique (dont 51 % de femmes)
95 millions	d'électeurs ont reçu un soutien lors de 18 scrutins nationaux
5,1 millions	de personnes atteintes par les actions de prévention du virus de l'immunodéficience humaine (VIH) et par la communication au service de l'évolution des comportements

33. Le résultat n° 2 du plan stratégique visait à renforcer les fondements institutionnels de l'inclusion, afin que les services, les perspectives économiques et les droits soient accessibles à toutes les personnes, en particulier celles en situation de vulnérabilité ou défavorisées, tout en favorisant l'équité, la transparence et le principe de responsabilité au sein des institutions publiques.

34. De 2022 à 2025, le PNUD a aidé les pays à renforcer les fondements politiques, réglementaires et administratifs qui définissent l'accès aux services et aux perspectives. En conséquence, 252 millions de personnes ont désormais accès à des services de base grâce au soutien de 56 bureaux du PNUD, illustrant comment des réformes institutionnelles antérieures se sont traduites, à l'horizon de la dernière année, par un déploiement élargi de la prestation de services.

35. Entre 2022 et 2025, le programme de développement communautaire du PNUD, administré par les gouvernements, a été étendu à six pays d'Afrique subsaharienne, permettant ainsi la construction de routes rurales, de centres de santé, d'écoles et de systèmes hydrologiques et électriques dans des communautés mal desservies. Depuis sa mise en place au Sénégal, ce modèle a permis de mobiliser près d'un milliard de dollars de ressources nationales et a donné lieu au lancement d'une deuxième phase, dotée d'un budget de 489 millions de dollars, afin d'étendre les résultats obtenus. En République démocratique du Congo, plus de 60 000 emplois et moyens de subsistance ont été créés. Ces résultats illustrent l'évolutivité des approches visant à réduire les inégalités spatiales au sein des communautés mal desservies.

36. Dans les zones d'après conflit de Colombie, le PNUD est parvenu à mettre en relation la justice et le développement local. Grâce à des partenariats avec la société civile, 12 500 victimes et personnes survivantes ont pu bénéficier d'une représentation en justice dans le cadre de la Juridiction spéciale pour la paix, tandis que le soutien apporté à 456 entités locales a permis de renforcer la gouvernance locale. En substance, ces personnes ont pu avoir accès à des mécanismes judiciaires

fondamentaux et ont vu des institutions plus solides s'investir dans leurs communautés.

37. **Prestation de services et protection sociale.** Au Bangladesh, grâce aux solutions de paiement numérique et au soutien politique obtenus par le PNUD, 10 188 bénéficiaires ont reçu des virements via bKash sans aucun incident ni faille de sécurité, et 10 371 femmes et bénévoles ont pu bénéficier d'une micro-assurance maladie financée sur carte à puce. Grâce au soutien apporté par le PNUD à l'échelle du système, le nombre de bénéficiaires du programme d'allocation vieillesse est passé de 4,9 millions à 6,1 millions, et celui de l'allocation d'invalidité à 3,5 millions, ce qui a permis de renforcer les paiements numériques entre les pouvoirs publics et leurs administrés et de réduire les pertes financières.

38. En République de Moldova, le soutien apporté au fonds de réduction de la vulnérabilité énergétique a permis de mettre en place un mécanisme de compensation numérique qui a protégé plus de la moitié des ménages contre la flambée des prix de l'énergie.

39. En Amérique latine et dans les Caraïbes, le PNUD a aidé les programmes régionaux de protection sociale à mettre en place des systèmes numériques dans différents pays. En Jamaïque, l'accent a été mis sur des mesures de protection sociale résilientes aux ouragans et efficaces face aux chocs, tandis que le Brésil, l'Équateur et le Pérou développent des outils de protection sociale adaptatifs et numériques liés aux risques climatiques et à l'interopérabilité des systèmes.

40. **Gouvernance et droits humains.** Les réformes de gouvernance ont renforcé la responsabilité institutionnelle et la prestation de services, touchant 451,6 millions de personnes en 2025. Entre 2022 et 2025, le PNUD a apporté son soutien à 911,3 millions d'électeurs inscrits lors de 78 scrutins organisés dans 51 pays, en renforçant les processus démocratiques et en promouvant une participation inclusive à la vie politique ; 153 millions de femmes ont pris part à ces élections entre 2022 et 2025. Rien qu'en 2025, 95 millions d'électeurs inscrits ont été atteints dans le cadre de 18 scrutins organisés dans 18 pays. De plus, 13,3 millions de personnes ont obtenu une identité juridique grâce à des réformes qui restent indispensables pour leur permettre de s'inscrire à des programmes de protection sociale, d'accéder à des services financiers et de participer aux élections. L'accès à la justice a été étendu à 18,1 millions de personnes entre 2022 et 2025.

41. Aux Philippines, le PNUD a plaidé pour l'adoption d'outils numériques afin d'améliorer la transparence du financement des campagnes électorales et de renforcer l'éducation des électeurs. Cinquante-six séances d'éducation électorale ont été organisées dans cinq provinces, touchant 2 260 électeurs, parmi lesquels des jeunes, des femmes, des communautés autochtones et des chefs coutumiers.

42. L'espace civique a été renforcé de manière à servir de base de confiance et de durabilité. Au Brésil, cinq institutions fédérales ont obtenu le label égalité des genres du PNUD pour les institutions publiques, portant ainsi le nombre total d'institutions concernées à 117 en 2025. Dans 54 bureaux de pays, le PNUD a noué 1 783 partenariats avec des organisations de la société civile dirigées par des femmes afin de faire progresser l'exercice de responsabilités par les femmes ainsi que la participation de ces dernières, notamment dans des contextes de crise tels que ceux que traversent le Myanmar et l'Ukraine. Un soutien a été apporté à 66 pays pour prévenir et combattre la violence fondée sur le genre.

43. En matière de droits humains, le PNUD a aidé les gouvernements de plus de 63 pays, en collaboration avec des partenaires nationaux, à renforcer les institutions nationales des droits humains, à soutenir les défenseurs des droits humains et à promouvoir une transition numérique fondée sur les droits. Au Kenya, le PNUD a

collaboré avec le Women Environment Defenders Hub à l'aide de l'outil eMonitor+, qui a permis, en un mois, de recenser plus de 1 500 cas de violence en ligne visant des défenseuses de l'environnement au Kenya, en Ouganda, en Indonésie, en Irak et aux Philippines. Plus de 5 000 entreprises réparties dans 50 pays ont réalisé des investissements moins risqués grâce à l'application d'un devoir de précaution en matière de droits humains et d'environnement.

44. La transformation numérique durable et fondée sur les droits a été cruciale dans l'obtention des éléments relevant du résultat n° 2. Au Guatemala, le PNUD a renforcé la gouvernance numérique grâce à un système d'objectifs présidentiels qui permet de suivre en temps réel 16 objectifs nationaux et 52 interventions prioritaires au sein de 16 institutions gouvernementales. Cette mesure, associée au programme de diagnostic sur l'échange de données qui a jeté les bases de l'interopérabilité à l'échelle nationale, a permis de réduire les doublons et les erreurs d'exclusion, ainsi que les coûts de coordination, améliorant ainsi le rapport coûts-avantages.

45. **Autonomisation économique et moyens de subsistance.** En Tunisie, le PNUD a renforcé les capacités en matière d'aide juridique de 2 438 acteurs institutionnels issus des systèmes judiciaire, pénitentiaire et social, avec une participation féminine de 78 %.

46. En Égypte, le PNUD a aidé l'Agence pour le développement des microentreprises et petites et moyennes entreprises à mettre en place 31 281 projets de microentreprises et petites et moyennes entreprises et à créer 119 295 emplois, ainsi qu'à soutenir 227 start-ups et à former 36 600 jeunes, ce qui a permis d'attirer 44 millions de dollars d'investissements.

47. Toutes ces initiatives ont permis d'améliorer les résultats en matière d'autonomisation économique dans le cadre de la stratégie pour la promotion de l'égalité des genres, grâce à laquelle 155 millions de femmes ont pu accéder à des services financiers entre 2022 et 2025.

48. **Gouvernance sanitaire.** En 2025, les réformes ont permis de renforcer les systèmes inclusifs : 5,1 millions de personnes dans le monde ont reçu des communications relatives aux changements comportementaux en vue de prévenir le VIH, dont 54 % de femmes. Au Soudan du Sud, l'action conjointe du PNUD, du Fonds mondial, de l'Organisation mondiale de la Santé et du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida a permis à 82 000 personnes d'avoir accès à un traitement antirétroviral.

49. Le partenariat entre le PNUD et le Fonds mondial a permis de sauver environ 11,7 millions de vies depuis 2003, dont 4,7 millions entre 2022 et 2025. Au Zimbabwe, les nouvelles infections à VIH ont diminué de 86 % et les décès liés au sida de 88 %. Le PNUD a également amélioré l'accès à l'oxygène médical en installant plus de 100 unités de production d'oxygène dans 11 pays, dont le Pakistan et l'Angola, et en renforçant les dispositifs de préparation aux situations d'urgence afin de réduire le nombre de décès évitables.

50. En Inde, 32 millions de femmes enceintes et 97 millions d'enfants ont désormais un meilleur accès aux services de vaccination et de santé maternelle. Le PNUD et ses partenaires ont mis en place des plateformes numériques interopérables, à savoir le réseau Universal Immunization WIN et le réseau électronique Vaccine Intelligence Network, afin de renforcer la planification, la traçabilité et l'équité dans la prestation des services de santé. Grâce à la coopération Sud-Sud, le PNUD est en mesure de soutenir l'adaptation et l'adoption de ce système en Zambie et en République démocratique populaire lao.

51. Au Turkménistan, un programme de santé cofinancé par le gouvernement, d'un montant de 195 millions de dollars pour la période 2021-2025, a permis d'assurer un

accès ininterrompu à plus de 120 médicaments essentiels et de moderniser les capacités de diagnostic de 121 établissements. Le recours à des technologies de diagnostic de pointe a permis de renforcer la continuité entre le dépistage et le traitement pour la tuberculose, l'hépatite, le VIH et les principales maladies non transmissibles.

Contraintes et enseignements tirés

52. Dans plusieurs contextes, des cadres juridiques restrictifs ont entravé l'action des organisations de la société civile, nuisant à l'exécution des programmes et limitant la possibilité de participer à la vie civique en toute sécurité. Les coupes budgétaires soudaines opérées par les principaux fonds verticaux et donateurs bilatéraux ont mis en évidence la fragilité des systèmes de santé nationaux qui dépendent des achats externes. De plus, les transitions postélectorales dans plusieurs pays ont effacé la mémoire institutionnelle, soulignant les limites d'un renforcement des capacités qui repose sur des relations individuelles plutôt que sur des systèmes bien établis.

Résultat n° 3 : Renforcer la résilience aux crises, aux conflits et aux catastrophes

Tableau 5

Résultats en matière de développement, en bref (2022-2025)

102 pays	sont désormais mieux préparés à gérer les risques multidimensionnels
64 pays	ont renforcé leurs capacités de prévention des conflits et de consolidation de la paix
55 pays	ont mis en œuvre des solutions de relèvement tenant compte des risques et des questions de genre
5,2 millions	de personnes déplacées, réfugiés, rapatriés et membres des communautés d'accueil ont bénéficié d'un soutien

Situations de crise en 2025

En 2025, le PNUD a fourni un soutien intégré aux populations affectées dans des pays en situation de crise ou de fragilité prolongée, conformément aux instructions générales internes du PNUD en matière de réponse aux crises². Dans ces contextes marqués par les conflits, les catastrophes climatiques et sanitaires ainsi que l'instabilité politique, le PNUD a combiné un soutien au relèvement rapide, à la stabilisation et à la consolidation de la résilience avec un renforcement des capacités institutionnelles des autorités nationales et locales. Les services essentiels et les moyens de subsistance ont ainsi pu être rétablis, tandis que les capacités de gestion des risques, de prévention des rechutes et de soutien à un redressement durable ont été renforcées dans le cadre du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix.

² Zones de crise de niveau 3 en 2025 : le Bangladesh, Haïti, le Liban, le Myanmar, la République démocratique du Congo, le Soudan, la Syrie et le Territoire palestinien occupé. Zones de crise de niveau 2 : l'Afghanistan, l'Iran et le Pakistan. Zones de crise de niveau 1 : Cuba, la Jamaïque, le Népal et le Sri Lanka. Le PNUD était également présent dans plusieurs situations de crise non déclarées, notamment en Arménie, en Bosnie-Herzégovine, au Burundi, au Cap-Vert, en Érythrée, en Géorgie, au Kosovo (conformément à la résolution 1244 du Conseil de sécurité de l'ONU), à

53. Le résultat n° 3 porte sur la résilience dans les situations de crise, dans tous les contextes de développement où les risques systémiques sont en augmentation.

54. En 2025, le PNUD a mené des actions de renforcement de la résilience dans 127 pays, en aidant les gouvernements et les communautés à mieux prévenir les crises, à s'y préparer et à s'en relever. Dans les différents contextes, la restauration des écosystèmes et les solutions fondées sur la nature ont servi d'infrastructures de résilience préventives pour réduire les risques climatiques, stabiliser les moyens de subsistance et diminuer les coûts de relèvement futurs.

55. **Réponse aux situations de crise et relèvement rapide.** Le résultat n° 3 est articulé autour de l'approche fondamentale du PNUD en matière de développement : veiller à ce que l'action en faveur du développement soit lancée parallèlement à l'intervention humanitaire, plutôt que d'attendre que la stabilité soit rétablie. Dans 48 pays, les efforts entrepris par le PNUD ont permis d'améliorer l'accès aux services essentiels, à l'aide à la subsistance et à la formation, et de renforcer les capacités politiques et institutionnelles.

56. En Ukraine, le PNUD a participé à l'évaluation de 94 000 km² de terres potentiellement contaminées par des mines, dont plus de 36 000 km² de terres agricoles, tout en élargissant l'accès aux services publics numériques pour 466 101 personnes déplacées à l'intérieur de leur pays. À Gaza, le PNUD a intensifié ses mesures de relèvement rapide, en déblayant 225 000 tonnes de débris pour 1,3 million de personnes. Au Soudan, les services de santé essentiels ont été maintenus pour 3,6 millions de personnes. En Syrie, le PNUD a amélioré les conditions de vie de 7,6 millions de personnes en remettant en état les réseaux d'approvisionnement en eau et en déblayant les décombres.

57. Au Yémen, le PNUD a contribué à créer plus de 300 000 journées de travail pour 11 038 personnes vulnérables grâce à des programmes de travail contre rémunération et à la remise en état de routes rurales, de réservoirs d'eau et d'infrastructures d'irrigation.

58. Les programmes de résilience du PNUD mis en œuvre dans des contextes de crise, de catastrophe et de conflit ont apporté un soutien à 25,9 millions de personnes déplacées, de réfugiés, de rapatriés et de membres de communautés d'accueil au cours du plan stratégique, ouvrant ainsi la voie à des solutions de développement et à l'inclusion socioéconomique. En tant que « défenseur des solutions », le PNUD a aidé les gouvernements de la Colombie, de l'Irak, du Nigeria, du Tchad et d'autres pays à intégrer la question des déplacements internes dans leurs plans nationaux de développement et à aligner les solutions durables avec les objectifs de développement durable, les investissements publics et les réformes institutionnelles.

59. En 2025, 2,6 millions de personnes ont bénéficié d'emplois et d'une amélioration de leurs moyens de subsistance pendant ou après une crise, dont 48 % de femmes. Plus de 5,2 millions de migrants, temporaires ou permanents, ont bénéficié d'interventions intégrées, parmi lesquels 208 500 réfugiés, 1,2 million de personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, 314 500 rapatriés et 3,5 millions de membres des communautés d'accueil.

60. **Résilience climatique et risques financiers.** En 2025, 61 pays ont fait état des avantages tirés du soutien apporté par le PNUD en matière de résilience climatique. En Somalie, où les sécheresses et les inondations récurrentes ont mis en évidence les faiblesses structurelles de la gouvernance de l'eau et de la gestion des risques

Madagascar, au Mozambique, en République de Moldova, en Serbie et à Vanuatu. Plusieurs situations de crise prolongée étaient également concernées, comme la Corne de l'Afrique, la Papouasie-Nouvelle-Guinée, le Sahel, l'Ukraine et le Yémen.

climatiques, le PNUD a achevé le forage de trois puits destinés à 7 700 ménages (dont 52 % sont dirigés par des femmes) et a renforcé les systèmes d'alerte précoce en intégrant les données climatiques et sécuritaires au bilan climatique national et aux plans d'action révisés des contributions déterminées au niveau national. Ces interventions ont permis de réduire la vulnérabilité systémique face aux chocs climatiques et de renforcer les capacités institutionnelles à agir avant que les crises ne s'aggravent.

61. Dans le Pacifique, le PNUD, le Fonds d'équipement des Nations Unies et des assureurs locaux ont mis au point des produits paramétriques qui apportent une aide financière rapide aux communautés exposées aux catastrophes climatiques. En 2025, plus de 1 800 bénéficiaires de l'aide sociale et personnes handicapées aux Fidji (dont 60 % de femmes) ont bénéficié d'une couverture. Ce modèle est actuellement étendu à Kiribati, aux Îles Salomon et dans d'autres pays du Pacifique afin de renforcer la protection financière des ménages vulnérables et de permettre un relèvement plus rapide après un choc climatique.

62. En 2025, le mécanisme de financement des assurances et des risques a fourni des solutions adaptées à 4,3 millions de personnes dans 39 pays et a aidé 13 gouvernements nationaux à mener à bien des réformes réglementaires. Un accord tripartite conclu entre le PNUD, l'Allemagne et de grands réassureurs prévoit l'octroi de 5 milliards de dollars pour renforcer les capacités de gestion des risques dans 19 pays.

63. **Consolidation de la paix et prévention.** En 2025, le PNUD a soutenu les efforts de consolidation de la paix et de prévention des conflits dans 64 pays. Au niveau régional, les programmes de stabilisation mis en œuvre dans le bassin du lac Tchad et dans la région du Liptako-Gourma ont permis de transformer les moyens de subsistance et la gouvernance locale, venant ainsi en aide à plus de 1,6 million de personnes. Au Ghana, au niveau national, le PNUD a aidé le Conseil national pour la paix à mettre en place des sous-comités chargés des questions de genre, de l'alerte précoce et de la prévention des conflits, qui contribuent également au maintien de plateformes inclusives de responsabilité sociale au sein de 24 communautés. Entre 2022 et 2025, le PNUD a continué à renforcer les capacités des institutions et de la société civile : plus de 3 200 organisations dans le domaine de la prévention des conflits et de la consolidation de la paix, et plus de 2 300 dans la promotion de la cohésion sociale.

Contraintes et enseignements tirés

64. Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale et l'instabilité monétaire ont compliqué les achats dans les situations de crise, soulignant encore davantage la nécessité d'adopter des méthodes de mise en œuvre adaptatives, telles que la décentralisation, les paiements numériques et des méthodes de passation de marché souples. Les données disponibles confirment également qu'une réponse efficace à une crise exige un engagement en faveur du développement dès le premier jour de la crise afin de préserver les acquis en matière de développement et de réduire les risques, tout en jetant les bases du relèvement et d'une sortie de la dépendance à l'égard de l'aide humanitaire.

65. Bon nombre de ces résultats n'ont pas été obtenus par le PNUD seul. Pour chacun de ces trois résultats, la collaboration avec les gouvernements, les organisations régionales, les institutions financières internationales, les organismes des Nations Unies, la société civile et le secteur privé s'est avérée indispensable afin d'en accroître les effets tangibles et de pérenniser les réformes qui en ont découlé. La section suivante examine le fonctionnement de ces partenariats et la manière dont le paysage du financement a influencé les possibilités.

IV. Partenariats, réforme de l'ONU et paysage du financement

66. Selon l'évaluation du plan stratégique, le PNUD est un catalyseur de la collaboration. Son approche intégrée repose sur la collaboration avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies, les institutions financières internationales, les organisations régionales, la société civile et le secteur privé.

67. Le PNUD obtient des résultats grâce aux partenariats qu'il met en place. Selon la récente enquête « Listening to Leaders » menée par AidData, le PNUD figure toujours parmi les cinq principaux partenaires de développement à l'échelle mondiale, même si ses ressources sont relativement plus modestes que celles de nombreux autres acteurs du secteur. Les dirigeants gouvernementaux ont attribué de très bonnes notes à leur collaboration avec le PNUD pour l'ensemble des solutions types, tandis que le taux de satisfaction du secteur privé avoisinait les 98 %.

L'unité d'action du système des Nations Unies³

68. L'évaluation du plan stratégique a confirmé la valeur de la fonction de coordination du PNUD. En 2025, sous l'égide des coordonnateurs résidents, le PNUD, les gouvernements nationaux et plus de 30 organismes des Nations Unies ont apporté des solutions intégrées aux défis complexes du développement dans 136 pays. Le PNUD a apporté une contribution analytique considérable aux analyses communes de pays et a contribué à l'élaboration de Plans-cadres de coopération alignés sur les priorités nationales en matière de développement. Le PNUD a aligné les descriptifs de programme de pays sur les plans-cadres et a dirigé des initiatives transversales dans les domaines de l'action climatique, de la transition numérique et du lien entre l'action humanitaire, le développement et la paix.

69. Ces contributions se sont révélées particulièrement efficaces pour mener à bien des initiatives de grande envergure : elles ont permis de piloter des cadres de financement nationaux intégrés qui ont mobilisé plus de 48 milliards de dollars pour les budgets nationaux, de soutenir les contributions déterminées au niveau national dans 107 pays et pour près de 2,2 milliards de personnes à travers la Promesse climatique, et de favoriser un relèvement rapide en Afghanistan, au Myanmar, au Soudan, en Ukraine, au Yémen et à Gaza. Le PNUD a été l'un des principaux défenseurs du programme d'efficacité de l'ONU, en assurant la gestion de services partagés dans 132 équipes de pays des Nations Unies et 136 locaux partagés à travers le monde. Un peu plus de 15 % des projets du PNUD ont été mis en œuvre conjointement avec des partenaires des Nations Unies sous la forme de programmes ou de projets.

70. En 2025, le PNUD est resté le principal contributeur au partage des coûts du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, ayant doublé sa contribution au titre des ressources ordinaires depuis 2019 pour la porter à 10,9 millions de dollars. La contribution totale du PNUD au fonds d'affectation spéciale à des fins déterminées s'est élevée à 21 millions de dollars.

71. Les entités hébergées par le PNUD ont encore renforcé leur impact sur l'ensemble du système. Le programme des Volontaires des Nations Unies a déployé 17 169 volontaires de 182 nationalités différentes pour intervenir au sein de 59 organismes des Nations Unies dans 172 pays. Parmi eux, 2 712 jeunes bénévoles, 248 bénévoles préretraités ou déjà retraités, ainsi que 325 bénévoles en situation de handicap. Le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud a aidé les États Membres à ancrer la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire dans

³ Voir l'annexe du rapport consacré à l'application de la résolution 75/233 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet.

41 résolutions et décisions intergouvernementales, tout en faisant progresser les connaissances et en prônant des solutions nationales au moyen de projets financés par des fonds d'affectation spéciale dans plus de 40 pays en développement.

72. Le Fonds d'équipement des Nations Unies a œuvré dans 67 pays, dont 36 des pays les moins avancés, 16 petits États insulaires en développement et 24 environnements fragiles. En Afghanistan, le Fonds d'équipement des Nations Unies et le PNUD ont accordé 18 000 prêts, pour un montant total de 52,7 millions de dollars, à des micro- et petites entreprises. De ce montant, les 39,3 millions de dollars de garanties ont permis d'atteindre un ratio de levier de 22 pour 1 sur le financement total, mobilisant ainsi des capitaux privés selon un ratio de 30 pour 1.

73. En tant qu'hôte du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires des Nations Unies, le PNUD a contribué à l'administration de 1,1 milliard de dollars de fonds de financement commun interinstitutions en 2025. Ces fonds ont été répartis entre 115 pays de programme, 42 organismes des Nations Unies et les investissements de 71 bailleurs de fonds.

74. La présence du PNUD sur le terrain dans le monde entier apporte un appui opérationnel rapide aux organismes du système des Nations Unies ainsi qu'une aide intégrée qui renforce la cohérence et l'efficacité de l'action du système aux niveaux national et local. Le PNUD contribue activement au développement de l'Initiative ONU80, et codirige les axes de travail relatifs à la fusion entre le PNUD et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, ainsi qu'au programme « Expertise-on-Demand ».

Renforcer les partenariats au service du progrès

75. En 2025, le PNUD a renforcé sa collaboration avec les institutions financières internationales, les gouvernements nationaux, le secteur privé, les initiatives philanthropiques et les fonds verticaux. Le PNUD a mobilisé plus de 316 millions de dollars auprès de 14 institutions financières internationales réparties dans 47 pays. Le PNUD et la Banque asiatique de développement ont lancé un programme de protection sociale et de résilience pour les communautés au Myanmar, ainsi qu'une initiative conjointe visant à adapter les objectifs de développement durable aux contextes locaux dans la région Asie-Pacifique. Le PNUD a ainsi joué un rôle de catalyseur dans la conclusion de l'accord pionnier intitulé « Full Mutual Reliance Framework » entre la Banque asiatique de développement et le Groupe de la Banque mondiale.

76. En tant que principal partenaire d'exécution du Fonds pour l'environnement mondial et l'une des principales entités accréditées auprès du Fonds vert pour le climat, le PNUD aide les pays à accéder aux financements destinés aux actions environnementale et climatique, notamment grâce à 838 millions de dollars versés directement à 30 000 projets communautaires dans 136 pays.

77. En Amérique latine et dans les Caraïbes, le PNUD a renforcé ses partenariats avec les institutions financières internationales grâce à un accord-cadre de partenariat conclu avec la Banque centraméricaine d'intégration économique. Cet accord s'inscrit dans le prolongement de ceux conclus avec la Banque de développement de l'Amérique latine et des Caraïbes et la Banque interaméricaine de développement, en vue de constituer un réservoir d'initiatives pour un montant de 62 millions de dollars.

78. Des partenariats avec le secteur privé ont été mis en place afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière de développement. Le PNUD et l'initiative Generation17, menée par Samsung, ont continué à donner aux jeunes leaders les moyens de promouvoir les objectifs de développement durable grâce à la technologie, tandis qu'une initiative de deuxième phase s'est concentrée sur les compétences

numériques et l'économie circulaire. Au Kenya, le PNUD et Microsoft ont lancé un programme de transformation numérique visant à préparer les institutions publiques aux défis que réserve l'avenir grâce à des services s'appuyant sur l'intelligence artificielle. L'initiative Timbuktoo, un partenariat phare du PNUD qui vise à mobiliser des capitaux aux fins de l'innovation à travers l'Afrique, s'est fixé pour objectif de lever 1 milliard de dollars au cours de la prochaine décennie afin de soutenir 10 000 start-ups et de développer 1 000 entreprises, dans le but de générer 10 milliards de dollars et d'avoir des retombées bénéfiques sur la vie de 100 millions de personnes.

79. Le PNUD a renforcé ses partenariats avec les nouveaux donateurs à travers la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Au Brésil, ce type de collaboration a permis de soutenir la formation professionnelle, l'agriculture durable et le développement des personnels de santé, tout en favorisant la coopération régionale au service de la gouvernance climatique et des financements verts. En Chine, cette approche a abouti à un renforcement des capacités en matière de conception et d'évaluation de projets de développement, grâce aux connaissances issues de plus de 40 pays, tandis qu'au Koweït, les parties prenantes ont élargi leur soutien au moyen d'initiatives de financement régionales. Les échanges Sud-Sud ont également permis de renforcer la coopération dans les domaines de la lutte contre la corruption, de la pêche, de l'économie bleue et de la résilience climatique en Afrique, en Asie et en Europe.

Réflexion stratégique et biens publics mondiaux

80. Les principaux supports du PNUD, comme le Rapport sur le développement humain et l'indice de pauvreté multidimensionnelle, continuent de promouvoir une approche à dimension humaine en matière de croissance, d'inégalités et de durabilité. De la même manière, les rapports d'informations sur la réalisation des objectifs de développement durable, élaborés à partir des contributions de 95 pays, ont servi de base à des stratégies nationales, tandis que l'initiative « SDG Push » a aidé 100 pays à arrêter des choix politiques intégrés. En 2025, le réseau de laboratoires d'accélération du PNUD a recensé plus de 6 000 solutions de développement provenant de 115 pays. Sur cette base, un nouveau centre pour le numérique, l'intelligence artificielle et l'innovation, prévu dans le plan stratégique 2026-2029, favorisera les travaux d'analyse intégrée, la collaboration multipartite et la mise en œuvre de l'innovation au service du développement humain durable.

Le paysage du financement du PNUD

81. En 2025, le montant des programmes mis en œuvre par le PNUD s'est élevé à 4,8 milliards de dollars. Les contributions aux ressources autres que les ressources de base ont conservé leur solidité, avec 2,12 milliards de dollars de participation des tiers aux coûts, 1,4 milliard de dollars d'investissements dans les pays de programme (soit un quart des ressources totales, une hausse de 22 % par rapport à 2024), et la mobilisation de 8 dollars de financement supplémentaire pour chaque dollar de ressources ordinaires collecté par le PNUD. Ces chiffres témoignent de la confiance que continuent d'accorder les partenaires aux capacités d'exécution du PNUD.

82. Malgré ces progrès, la structure de financement continue d'évoluer de manière significative. Les ressources ordinaires, qui permettent la mise en place du modèle intégré et la cohérence de l'action du système, ont diminué de 24 % entre 2024 et 2025, atteignant leur niveau le plus bas depuis six ans. Cette chute a contribué à une baisse de 16,4 % sur l'ensemble de la période du plan stratégique par rapport au cycle 2018-2021. Les guichets de financement thématiques sont passés de 133 millions de dollars à 115 millions de dollars, tandis que les contributions aux fonds verticaux ont reculé à 794 millions de dollars, contre 908 millions en 2024,

principalement à cause de la diminution des apports du Fonds mondial (47 %) et du Fonds vert pour le climat (34 %).

83. Ces données comptent, dans la mesure où les contributions affectées à des projets spécifiques ne peuvent se substituer aux ressources ordinaires. Elles ne financent pas les interventions rapides en cas de crise, les programmes intersectoriels, la coordination des politiques, ni les mécanismes de contrôle indépendants. Comme l'a clairement montré l'évaluation du plan stratégique, sans ressources ordinaires suffisantes, la capacité du PNUD à intervenir en temps voulu et à mener des actions intersectorielles est structurellement compromise. Des effets concrets sont déjà visibles. En 2025, 129 bureaux de pays ont désigné les contraintes financières comme un obstacle majeur à la mise en œuvre, qui a entraîné une réduction du financement des activités de base, une diminution des financements de démarrage et de l'appui technique, ainsi qu'un ralentissement de l'exécution des programmes et de leur déploiement à plus grande échelle.

84. Si nous ne parvenons pas à inverser cette tendance, nous ne pourrions pas renforcer notre capacité d'intervention en cas de crise, compte tenu des capacités de supervision déjà mises à rude épreuve et de la pression qui pèse sur la présence universelle qui sous-tend la fonction de coordination du PNUD. Les résultats présentés dans ce rapport montrent ce qu'il est possible de réaliser lorsque l'organisation bénéficie d'un soutien financier adéquat. Un investissement de tous les instants est nécessaire pour obtenir des résultats durables et tangibles.

V. Une institution tournée vers l'avenir

85. Les résultats en matière de développement dépendent de la capacité d'une institution à les obtenir. Tout au long de la période couverte par le plan stratégique, le PNUD a investi dans ses systèmes opérationnels en renforçant ses centres mondiaux, régionaux et thématiques pour venir en aide aux bureaux de pays, en consolidant son personnel et sa culture organisationnelle, en affinant son approche de mesure des résultats, en améliorant ses pratiques de gestion des risques et en maintenant une architecture de contrôle solide afin de veiller à conserver des capacités institutionnelles à la hauteur des nouvelles ambitions revues à la hausse.

Tableau 6

Investissement institutionnel : éléments marquants de 2025

Domaine d'investissement	Résultats de 2025
Efficacité et rapport coûts-avantages	• 91 cents sur chaque dollar alloué au programme sont consacrés à des activités de développement. • 28,9 millions de dollars de gains d'efficacité propres à l'entité, soit une hausse de 55 % par rapport à 2024. • 18 millions de dollars de gains d'efficacité à l'échelle du système grâce aux stratégies relatives aux activités d'appui. • 24 % de réduction des émissions de carbone depuis 2018 ; 3 dollars de retour pour chaque dollar investi dans l'écologisation.
Modernisation numérique et intelligence artificielle	• Plus de 3 000 processus métier ont été automatisés grâce au progiciel de gestion intégré Quantum, et 11 organismes des Nations Unies ont rejoint la plateforme. • Plus de 100 cas d'utilisation de l'intelligence artificielle ont été mis en œuvre dans l'ensemble des opérations ; plus de 16 000 membres du

	personnel sont désormais équipés de Copilot Chat et 8 000 ont été formés aux principes fondamentaux de l'intelligence artificielle.
Personnel et culture	• La Crisis Academy a formé près de 2 600 membres du personnel à la prévention des crises et aux interventions en cas de crise. • 1 561 collègues ont suivi les sessions d'information sur SURGE, la préparation aux situations de crise et la plateforme pour le relèvement rapide. • L'indice de mobilisation a atteint 76/100, dépassant pour la première fois la référence mondiale. • Les femmes occupent 59 % des postes de niveau D-1/P-6, contre 47 % en 2021 ; la représentation du monde du Sud aux postes de niveau P-4 et au-delà a atteint 55 %. • Le Bureau de la déontologie a traité un nombre record de 1 342 dossiers liés à l'exercice des fonctions, dont 927 demandes d'avis et de conseils en matière de déontologie. Les demandes d'avis et de conseils en matière de déontologie émanant de la direction générale ont augmenté de 50 % depuis 2024.
Services à l'échelle du système des Nations Unies	• 6,85 milliards de dollars de versements ont été traités dans 122 devises pour plus de 70 organismes des Nations Unies. • 2,3 milliards de dollars de salaires ont été versés à plus de 50 000 personnes, dont plus de la moitié ne font pas partie du PNUD. • 136 locaux partagés ont été gérés à l'échelle mondiale, accueillant 19 700 membres du personnel répartis dans 118 équipes de pays des Nations Unies. • 756 projets d'infrastructures intelligentes sont en cours dans 108 pays, en collaboration avec 25 organismes des Nations Unies.

Efficacité et innovation

86. En 2025, le PNUD a continué à mettre en œuvre la feuille de route pour l'efficacité du Secrétaire général de l'ONU, réalisant des gains d'efficacité spécifiques à l'entité de 28,9 millions de dollars, soit une hausse de 55 % par rapport à 2024. Grâce aux fonctions de stratégie relative aux activités d'appui mises en place dans 132 équipes de pays des Nations Unies, le PNUD a généré environ 18 millions de dollars d'économies spécifiques en 2025, soit environ 33 % du total des économies réalisées à l'échelle mondiale, tout en administrant plus de 40 % des services communs pour le compte de plus de 50 entités des Nations Unies.

87. Le Centre mondial de services partagés du PNUD dessert désormais plus de 70 organismes des Nations Unies, parmi lesquelles figurent de nouveaux clients tels que l'Organisation de l'aviation civile internationale et l'Organisation météorologique mondiale. En 2025, le Centre mondial de services partagés a traité 6,85 milliards de dollars de paiements à l'échelle mondiale et versé 2,3 milliards de dollars de salaires à plus de 50 000 membres du personnel du système des Nations Unies, dont plus de la moitié ne sont pas affiliés au PNUD. Sur les 15 services partagés à l'échelle mondiale prioritaires, le PNUD en assure cinq : les salaires, les paiements, les ressources humaines, les services liés au progiciel de gestion intégré et l'accord de services concernant le personnel des partenaires. Le PNUD administre également 136 locaux partagés à travers le monde, qui accueillent 19 700 membres

du personnel et fournissent des services à 46 entités des Nations Unies et à 118 équipes de pays des Nations Unies.

88. Le PNUD est à la tête de deux des quatre bureaux d'appui commun actifs dans le monde, un troisième étant en cours de préparation. Au Brésil, il dessert 17 organismes des Nations Unies (soit 74 % de l'équipe de pays), ce qui implique le traitement de plus de 12 400 demandes et permet de réaliser plus de 5 millions de dollars d'économies. Au Viet Nam, il apporte son soutien à 15 entités (soit 94 % de l'équipe de pays), ce qui implique le traitement de plus de 21 800 demandes et permet de réaliser plus de 450 000 dollars d'économies.

89. Le PNUD a investi dans le rendement énergétique et les énergies renouvelables à travers le dispositif « Greening Moonshot », ce qui a permis de réduire les émissions de carbone de 24 % depuis 2018. Les bureaux de pays ont eu recours à l'énergie solaire et aux véhicules électriques pour assurer la continuité de leurs activités dans des zones en situation de précarité énergétique, renforçant ainsi leur action en faveur du climat par des démonstrations concrètes. Plus de 190 projets du dispositif « Greening Moonshot » permettent de réduire les émissions de plus de 4 000 tonnes d'équivalent dioxyde de carbone chaque année, tout en contribuant à l'engagement du PNUD en faveur d'une gestion efficace des ressources, chaque dollar investi générant 3 dollars d'économies.

Personnel et culture

90. La stratégie « People for 2030 » a une nouvelle fois démontré que lorsque les investissements dans les ressources humaines diminuent, l'exécution des projets s'en trouve ralentie. En 2025, le taux de réponse à l'enquête « UNDPListens » sur la mobilisation s'élevait à 68 %, l'indice de mobilisation atteignant 76 sur 100, dépassant ainsi pour la première fois la référence mondiale après trois années de progression. L'indice d'inclusion a atteint 77 sur 100, soit deux points en dessous de la référence mondiale, mais en hausse par rapport aux 75 enregistrés en 2024. Les bureaux qui ont donné suite aux conclusions de l'enquête ont fait état d'améliorations tangibles en matière de confiance, de collaboration et de responsabilité. Les données sont sans équivoque : un environnement de travail solide constitue le fondement sur lequel repose et prospère la qualité de la prestation.

91. Le PNUD a investi dans des compétences spécialisées afin de répondre à l'augmentation des besoins opérationnels. Depuis sa restructuration, la Crisis Academy a accueilli près de 1 000 participants, tandis que la SDG Finance Academy a formé 1 100 membres du personnel et partenaires. Grâce à d'autres formations et sessions, plus de 3 000 collègues ont eu l'occasion d'approfondir leurs compétences opérationnelles. En 2024 et 2025, 200 membres du personnel ont suivi une formation sur la prospective stratégique et plus de 450 hauts responsables ont participé au programme « Leaders for 2030 » ; les bureaux participants avaient deux fois plus de chances de figurer parmi les plus performants selon l'indice de mobilisation du PNUD.

92. En matière de diversité, la représentation du monde du Sud aux postes de niveau P-4 et au-delà est passée de 51,3 % en 2020 à 55,4 % en 2025, tandis que la proportion de représentants résidents originaires de ses pays est passée de 48,9 % à 56,4 % au cours de la même période. Les femmes occupent désormais 59 % des postes de niveau D-1, contre 47 % en 2021, tandis que le PNUD maintient la parité au sein de son personnel à l'échelle mondiale depuis plus de cinq années consécutives. Le PNUD a obtenu le renouvellement de sa certification EDGE en 2024, y compris la certification EDGEplus pour l'inclusion de l'identité de genre, en consacrant 75 % de ses dépenses à des projets principalement ou partiellement axés sur l'égalité des genres.

93. En matière de non-discrimination et de lutte contre le racisme, l'analyse des enquêtes sur l'inclusion de 2024 et 2025 n'a révélé aucun écart statistique dans les scores entre les groupes raciaux et ethniques. Le Bureau de l'audit et des investigations a reçu 13 plaintes pour discrimination raciale entre 2021 et 2025, mais aucune n'a été jugée fondée. La collecte volontaire de données démographiques est désormais intégrée à la plateforme UNDPListens, ce qui permet de réaliser des analyses intersectionnelles conformes aux normes du Corps commun d'inspection.

94. En matière de prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et du harcèlement sexuel, le PNUD a organisé plus de 69 sessions de formation en 2025, impliquant ainsi 6 700 membres du personnel dans toutes les régions, en trois langues. En janvier 2025, le PNUD a lancé une phase pilote du Système de divulgation des fautes professionnelles, dans le cadre duquel il effectue des vérifications lors du recrutement d'administrateurs sur les plans international et national dans des zones de crise à haut risque, notamment en Afghanistan, en Haïti, en République centrafricaine, en Somalie et en Ukraine, de manière à compléter sa participation au système ClearCheck de l'ONU. En 2025, le Bureau de la déontologie a traité un nombre record de 1 342 dossiers liés à l'exercice des fonctions, les demandes d'avis et de conseils en matière de déontologie émanant de la direction générale ayant augmenté de 50 % depuis 2024. Le taux de conformité à l'obligation de déclaration de situation financière a été maintenu à 100 %.

Mesure des résultats

95. Le PNUD reconnaît que pour démontrer les résultats obtenus, il est nécessaire d'exécuter des projets, de procéder à des mesures rigoureuses et de réaliser une évaluation honnête. Plus de 70 bureaux de pays ont adopté des approches par portefeuille, mobilisant plus de 450 millions de dollars. Cette politique, fondée sur l'expérience des pays, a été adoptée en 2023 à travers 120 portefeuilles dans 100 pays et villes, dont certains se trouvent dans des contextes de fragilité ou de crise, tels que le Myanmar, le Venezuela, le Soudan du Sud, la Syrie et l'Ukraine. Les investissements dans des domaines tels que les données, l'innovation, le numérique et la prospective stratégique renforcent les approches par portefeuille pour appréhender l'évolution rapide du contexte et trouver de nouvelles solutions pour faire face à des problèmes complexes. L'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique permettent des analyses plus efficaces et une exploration plus approfondie des données issues des résultats. Plus de 250 organisations prennent part à la définition de nouveaux moyens de mesurer les changements systémiques dans le cadre d'un « dispositif d'expérimentation » de suivi et d'évaluation mis au point avec la Gates Foundation, afin de refléter la nécessité, aux fins de l'intégration, de disposer d'outils d'évaluation qui dépassent la logique linéaire des projets.

Gestion des risques

96. Le PNUD s'efforce d'adopter une gestion efficace des risques afin d'anticiper les événements susceptibles d'avoir une incidence sur son plan stratégique et d'y faire face. En 2025, les efforts consentis ont notamment porté sur le renforcement du cadre de gestion des risques ainsi que de la gouvernance interne, des systèmes et des outils, sur l'intégration de l'anticipation des risques dans la gestion axée sur les résultats afin d'optimiser la capacité d'adaptation des programmes, et sur la mise en œuvre de cet outil par l'intermédiaire du centre qui lui est dédié. Le PNUD a également renforcé les normes sociales et écologiques en investissant dans le mécanisme de réponse aux parties prenantes afin de favoriser leur participation et la résolution des problèmes.

Principe de responsabilité et surveillance

97. La crédibilité du PNUD repose sur l'indépendance et la rigueur de ses fonctions de contrôle. En 2024, le PNUD a pour la dix-neuvième fois reçu du Comité des commissaires aux comptes une opinion d'audit sans réserve, et il est resté au deuxième rang des organismes des Nations Unies les plus transparents dans le classement relatif à l'Indice de transparence de l'aide. Le PNUD a atteint 15 des 18 indicateurs pertinents prévus dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies 3.0.

98. En 2025, le Bureau de l'audit et des investigations a mené à bien les 111 missions d'audit prévues, a publié 99 rapports d'audit contenant 229 recommandations et a rendu publics tous ces rapports dans un délai de 30 jours. La Section des investigations a traité 734 dossiers, clôturant 88 % des évaluations dans un délai de trois mois. Seize fournisseurs ont été exclus. En 2025, le Corps commun d'inspection a mené à bien six examens à l'échelle du système et a formulé 28 recommandations à l'intention du PNUD. La plupart des recommandations ont été mises en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre dans le cadre de procédures de suivi (voir l'annexe DP/2026/15/Add.1).

99. La fonction d'évaluation indépendante a apporté des éléments probants concernant l'efficacité des différentes stratégies. L'évaluation du plan stratégique a montré que les approches intégrées donnaient davantage de résultats que les approches cloisonnées et que la qualité de l'évaluation décentralisée s'était améliorée, les notes satisfaisantes passant de 25 % en 2020 à 57 % en 2025. Le PNUD a également renforcé ses systèmes en matière de déontologie et d'intégrité, en maintenant une politique de tolérance zéro à l'égard de l'exploitation et des atteintes sexuelles et en consolidant les mesures de protection dans tous ses bureaux, faisant ainsi montre d'une application stricte du principe de responsabilité et d'un suivi rigoureux.

100. En 2025, le Bureau de la déontologie a traité un nombre record de 1 342 dossiers liés à l'exercice des fonctions, ce qui a permis d'accroître l'intégrité de l'institution et de promouvoir une culture de la déontologie. Dans 216 des 927 cas pour lesquels il a été sollicité, son personnel a également conseillé d'éviter de donner suite aux voies de procédure proposées ; il a par ailleurs organisé 143 séances de sensibilisation au sein du PNUD. En matière de déclaration de situation financière, le taux de conformité a atteint 100 % en 2025, tandis que la part des projets ayant reçu une opinion sans réserve a atteint 88 % en 2024.

VI. Enseignements tirés et cap sur 2026-2029

101. La période couverte par le plan stratégique a abouti à des résultats à grande échelle et a permis de tirer des enseignements sur lesquels le PNUD s'appuiera pour écrire son prochain chapitre. **Premièrement, l'intégration fonctionne, mais uniquement lorsqu'elle est ancrée dans les systèmes, et non superposée aux projets.** Les résultats les plus marquants ont été obtenus lorsque la réforme de la gouvernance, le financement et la prestation de services ont été intégrés au sein des institutions nationales, plutôt que menés comme des axes de travail parallèles. Cette constatation est également valable pour la mobilisation du secteur privé, où les effets étaient les plus importants lorsque le PNUD intervenait à la fois au niveau des politiques, des systèmes de marché et du soutien aux entreprises, et les plus insignifiants lorsqu'il se concentrait uniquement sur les microentreprises. Le plan stratégique 2026-2029 y répond en plaçant les approches systémiques et l'administration par portefeuille au cœur de ses priorités.

102. Deuxièmement, investir dans le développement revient à investir dans la prévention des crises et la stabilité. La moitié des dépenses du PNUD a été consacrée à des environnements en crise ou en situation de fragilité, et la demande ne cesse de croître. Le PNUD doit par conséquent rester sur le terrain et tenir ses engagements dans ces contextes, car investir dans le développement dès le premier jour constitue le moyen le plus rapide de sortir de la crise, de réduire les besoins humanitaires et de prévenir de futures crises.

103. Troisièmement, le numérique et les données sont des catalyseurs, mais seulement lorsque les institutions sont prêtes à les adopter. Les initiatives du PNUD en matière de transformation numérique ont touché des millions de personnes tout au long de la période couverte par le plan stratégique 2022-2025, mais se sont heurtées à des difficultés liées à l'adoption, à l'interopérabilité et à la gestion du changement. Le nouveau plan stratégique associe les investissements dans le numérique au renforcement des capacités institutionnelles et considère la gouvernance des données comme une condition préalable plutôt que comme un élément secondaire. Dans le même esprit, l'objectif ambitieux en matière d'énergie a démontré que, si le PNUD a constitué un important portefeuille de projets dans 100 pays et villes, la concrétisation de ces investissements en un accès vérifié pour 500 millions de personnes nécessite des changements systémiques au niveau des marchés de l'énergie, du financement et de la réglementation, qui dépassent la portée d'une seule organisation. Le plan stratégique 2026-2029 répond à cette nécessité en intégrant l'accès à l'énergie dans une transformation plus large des systèmes.

104. Quatrièmement, un financement souple est indispensable au travail d'intégration. Face à la baisse des ressources ordinaires observée au cours de la période couverte par le plan stratégique, le PNUD s'adapte en optimisant l'utilisation des ressources, en renforçant son modèle de fonctionnement et en intensifiant la mobilisation de ressources, tout en intégrant le précepte de la souplesse dans son plan stratégique 2026-2029 afin de pouvoir faire face aux perturbations futures. Toutefois, malgré cette approche adaptative, sans ressources prévisibles et modulables, le modèle d'exécution intégré du PNUD ne peut pas fonctionner à son plein potentiel. Le plan stratégique a désigné le secteur privé comme un partenaire indispensable à la transformation dans tous les domaines liés aux objectifs de développement, mais l'évaluation du secteur privé a également mis en évidence les obstacles à un partenariat efficace que constituent une culture institutionnelle marquée par l'aversion au risque et des procédures de passation de marchés trop longues. Ces conclusions soulignent la nécessité de disposer de ressources modulables et de cadres opérationnels adaptatifs.

105. Cinquièmement, le principe de responsabilité doit être appliqué même en cas de pression. Malgré une réduction des financements et une complexification du contexte opérationnel, le PNUD a maintenu ses investissements en matière de contrôle, mené à bien tous les audits prévus, assuré le respect total des obligations de déclaration de situation financière et renforcé son dispositif relatif à la déontologie. Le nouveau plan stratégique s'est appuyé sur ces bases pour élaborer un cadre amélioré de gestion globale des risques et poursuivre les investissements dans les instruments de contrôle indépendants.

106. La période couverte par le plan stratégique précédent a abouti à des résultats à grande échelle et permis de réitérer l'importance de la coopération au service du développement dans un contexte marqué par les risques géopolitiques, technologiques et systémiques. Le plan stratégique 2026-2029 du PNUD consolide la capacité de l'organisation à agir rapidement, à grande échelle et en étroite collaboration avec les acteurs du changement indispensables pour placer la prévention et la résilience au cœur des processus décisionnels en matière de développement. Cette approche relie les institutions, le financement et la prestation de services des

différents systèmes plutôt que des différents secteurs, et donne au PNUD les outils pour cerner plus tôt les risques et les perspectives émergents et, par conséquent, s'adapter plus rapidement à des contextes en constante évolution. Ce nouveau plan permet au PNUD de tirer parti des enseignements des quatre dernières années pour aider les pays à faire face aux incertitudes à venir grâce à une coopération pour le développement intégrée et tournée vers l'avenir.
