



**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
27 juin 2025
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2025

25-28 août 2025, New York

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

Plan stratégique du PNUD pour la période 2026-2029

Plan stratégique du PNUD pour la période 2026-2029

Résumé

Depuis soixante ans, le PNUD guide l'action en faveur du développement humain, en travaillant avec ses partenaires pour sortir des millions de personnes de la pauvreté et accroître les possibilités pour tous. Fort du mandat que lui ont confié les États Membres, il œuvre dans tous les domaines liés au développement humain et fournit un appui intégré à grande échelle afin d'améliorer la vie des personnes à travers le monde.

Le Plan stratégique s'inscrit dans la volonté du PNUD de relever le plus grand défi auquel l'humanité doit faire face, à savoir éliminer la pauvreté, condition indispensable à la réalisation du Programme 2030 et des objectifs de développement durable. Dans les quatre prochaines années, le PNUD continuera d'aider les pays à faire des progrès en vue d'atteindre un niveau élevé de développement humain, tout en protégeant la planète. Son action s'articule autour de quatre objectifs stratégiques – la prospérité pour tous, une gouvernance efficace, la résilience face aux crises et une planète saine – qui s'appuient sur trois accélérateurs : la transformation portée par le numérique et l'intelligence artificielle (IA) ; l'égalité des genres et la finance durable. Pour s'adapter à la situation, aux ressources et à la conception du développement de chaque pays, on pourra définir différentes combinaisons d'objectifs et de catalyseurs s'appuyant tous sur l'engagement de respecter les droits humains et de ne laisser personne de côté. Cette proposition de valeur répond à l'augmentation du nombre de demandes d'appui reçues par le PNUD, dont un quart est financé par des partenaires qui investissent déjà dans les programmes que mène le PNUD dans leurs pays respectifs.

Le plan met l'accent sur ce que le PNUD fait de mieux, à savoir favoriser le changement systémique grâce à des solutions de développement intégrées axées sur les priorités nationales. Le PNUD redoublera d'efforts pour mettre en œuvre une approche systémique visant à remédier aux causes complexes des problèmes de développement, en créant des solutions en collaboration avec ses partenaires, conformément à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Au niveau national, sous la direction



des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des coordonnatrices et coordonnateurs des opérations humanitaires, il aidera les équipes de pays à intégrer les travaux des organismes des Nations Unies, en s'appuyant sur les atouts de chacun pour assurer une plus grande complémentarité et renforcer l'impact collectif de l'action menée. L'engagement pris par le PNUD de rester et de poursuivre l'action engagée en cas de crise sera un point d'ancrage qui permettra à d'autres de continuer à se mobiliser.

Le Plan stratégique a été élaboré pendant une période extrêmement troublée. Il est difficile de tracer des voies vers le développement dans un contexte d'instabilité économique, de tensions géopolitiques et d'accélération des changements technologiques et sociaux. Le développement humain est menacé. Sachant qu'il reste cinq ans pour réaliser le Programme 2030 et les objectifs de développement durable, il est essentiel de repenser les pratiques en matière de développement face aux sévères coupes budgétaires.

Le plan tient compte des pressions qui continueront de s'exercer sur le financement du développement. Faisant fond sur les progrès grâce auxquels 92 cents de chaque dollar investi sont désormais consacrés aux programmes, le PNUD tirera parti des nouvelles possibilités offertes par l'amélioration des processus, l'IA et l'analyse des données pour renforcer encore l'efficacité et l'efficience, tout en faisant preuve de transparence et de responsabilité. Les services communs fournis par le PNUD continueront de permettre à l'ensemble du système des Nations Unies de réaliser d'importantes économies d'échelle. Cependant, même en cas d'efficacité maximale, il faudra prendre des décisions difficiles en ce qui concerne l'allocation des ressources si les contraintes financières se durcissent encore. À cet égard, le PNUD collaborera étroitement avec le Conseil d'administration, en particulier dans les cas où ces décisions touchent à la présence géographique du PNUD et à sa capacité de fournir des solutions intégrées et multisectorielles à grande échelle.

Le Plan stratégique présente une vision de la coopération internationale au service du développement, reposant sur les ambitions des pays et s'adaptant à une grande diversité de scénarios futurs. Le PNUD offre une plateforme facilitant cette collaboration, où les pays décident de leurs propres trajectoires de développement et peuvent poursuivre les objectifs qu'ils ont fixés dans le Programme 2030 et d'autres accords multilatéraux. Le succès du plan dépendra de l'engagement en faveur de ces objectifs et de la mise à disposition des ressources nécessaires pour les atteindre : il s'agit d'un partenariat entre les États Membres et le PNUD visant à concrétiser cette vision ambitieuse.

I. Le paysage du développement

1. De multiples vagues de changement, survenant à un rythme sans précédent, mettent à l'épreuve la résilience du monde et sa capacité d'adaptation. Les tendances économiques, politiques, environnementales, sociales et technologiques s'entrecroisent et s'alimentent mutuellement. Après 30 ans de progrès, le développement humain est fragile et en perte de vitesse, comme le montre le Rapport sur le développement humain 2025¹. Si rien n'est fait, le monde risque de basculer dans une crise du développement.

2. Or, à l'heure où il est essentiel de collaborer pour relever les défis communs, les principes du multilatéralisme et l'intérêt d'investir dans les biens mondiaux sont remis en question, ce qui crée une grande incertitude et une grande instabilité avec lesquelles le PNUD doit composer en tant qu'organisation multilatérale fondée sur la solidarité et œuvrant pour le bien public.

3. Face à des chocs économiques récurrents, aux répercussions de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et à l'arrivée de technologies numériques transformatrices, les pays doivent faire des choix difficiles. Les pays les plus pauvres sont accablés par une dette qui détruit leur capacité de fournir des services de santé publique et d'éducation, de lutter contre les effets des changements climatiques et de la dégradation de l'environnement, et de réaliser les investissements nécessaires pour que les générations actuelles et futures puissent prospérer. La multiplication des crises et des conflits et le recul de l'état de droit et de la démocratie sont alimentés par les troubles sociaux et le manque de confiance dans les institutions. L'aggravation des inégalités, la pénurie de ressources, les migrations et la dégradation de l'environnement sont une source croissante de tensions.

4. Ces problèmes de développement sont de plus en plus interconnectés. D'après une analyse sur la pauvreté menée dans 134 pays, chaque degré Celsius supplémentaire de réchauffement entraîne une augmentation de 9 % de l'extrême pauvreté². Le monde a de plus en plus conscience qu'il ne peut y avoir de développement durable sans la nature, qui absorbe 54 % des émissions mondiales de dioxyde de carbone et assure la stabilité de la nourriture, de l'eau et des chaînes mondiales d'approvisionnement.

5. Cette interdépendance ouvre également des perspectives. Les compétences et les capacités numériques sont fortement demandées par les pays qui entendent leur potentiel pour le développement, qu'il s'agisse d'apporter la prospérité, de favoriser une gouvernance efficace ou de bâtir des sociétés résilientes, comme le souligne le Rapport sur le développement humain 2025. Les travaux de recherche du PNUD montrent que les stratégies intégrées – associant la promotion du développement humain et la réduction des émissions – pourraient sortir 60 millions de personnes de la pauvreté d'ici à 2030, et plus de 175 millions d'ici à 2050, les effets les plus importants se faisant sentir en Afrique subsaharienne.

6. En relevant des défis complexes tels que la pauvreté multidimensionnelle, les conflits, la fragilité des écosystèmes, les pandémies ou la transformation numérique, on peut instaurer des changements profonds dans les sociétés et les économies. Ces transformations systémiques peuvent favoriser une prospérité partagée, renforcer la cohésion sociale et contribuer à bâtir un avenir plus résilient et plus équitable. Le fait de prendre en compte les systèmes dans le cadre de l'action menée permet d'accélérer

¹ PNUD, Rapport sur le développement humain 2025 : « Une affaire de choix : individus et perspectives à l'ère de l'intelligence artificielle », New York, 2025.

² Dang, Hai-Anh H. et Trinh, Trong-Anh, « Does Hotter Temperature Increase Poverty and Inequality: Global Evidence from Subnational Data Analysis », Policy Research Working Paper n° 10466, Banque mondiale, 2023.

les progrès dans toutes les dimensions du développement humain. Le Plan stratégique définit la manière dont le PNUD entend y parvenir.

II. De l'observation à l'action

7. Lors de l'élaboration du Plan stratégique, le PNUD a mené des consultations plus larges que jamais, s'entretenant avec quelque 600 partenaires dans 116 pays. Le plan s'appuie également sur un vaste ensemble de données et d'enseignements tirés notamment de l'évaluation indépendante et de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique pour 2022-2025, d'un examen indépendant du modèle d'activité du PNUD et d'une enquête parallèle menée auprès de 11 000 partenaires de développement dans 147 pays.

8. Les observations ci-après, qui s'appuient sur les données empiriques susmentionnées, ont influencé la conception du plan :

a) **La confiance est importante.** Le PNUD est le seul organisme des Nations Unies à être régulièrement classé parmi les cinq premiers partenaires de développement par les dirigeants qui bénéficient de ses conseils ou de son assistance. Conscient qu'il importe de laisser la maîtrise et la direction aux pays, le PNUD travaille aux côtés de ses partenaires, évoluant au rythme de leurs priorités de développement. Les partenaires apprécient les activités que mène le PNUD à tous les niveaux et en collaboration avec un vaste éventail d'organismes gouvernementaux, dans le cadre de relations de longue date bâties sur la confiance mutuelle. Ils attendent du PNUD qu'il cultive ses relations au niveau local et qu'il les aide à entrer en contact avec des interlocuteurs d'autres pays afin d'établir des partenariats autour d'objectifs communs.

b) **Mettre davantage l'accent sur l'approche intégrée.** Les partenaires souhaitent bénéficier d'un appui spécialisé sur des questions transversales, telles que la réduction de la pauvreté grâce à l'augmentation des possibilités d'emploi ou à la promotion des droits des femmes. L'évaluation indique que « le PNUD a tiré parti de la flexibilité du Plan stratégique pour 2022-2025 afin de mettre en œuvre des solutions intégrées ». Cette méthode porte ses fruits : l'examen à mi-parcours a révélé que lorsqu'il approfondissait son approche intersectorielle à hauteur de 10 %, le PNUD voyait son impact augmenter de 3 %.

c) **Adopter une vision systémique, et non sectorielle.** Il ressort de l'évaluation que l'approche systémique du PNUD est le principal facteur de transformation structurelle, mais qu'il reste encore du chemin à parcourir. La politique du PNUD en matière de gestion des portefeuilles, qui mobilise une multiplicité de partenaires et d'actifs autour d'une mission commune, est essentielle afin de poursuivre dans cette voie.

d) **Un fort attachement à l'appui fourni pour la mise en œuvre et l'élaboration des politiques.** Ces dix dernières années, l'influence du PNUD s'est étendue : 98 % des dirigeants du secteur privé interrogés ont jugé que l'appui du PNUD à la mise en œuvre était assez utile ou très utile ; 91 % des dirigeants gouvernementaux interrogés étaient du même avis. La fourniture de conseils sur le choix des politiques était l'un des domaines où la demande était la plus forte parmi les partenaires consultés.

e) **L'impact à long terme dépend des ressources ordinaires (ressources de base).** Il est ressorti de tous les examens qu'en raison de la diminution des ressources ordinaires, il était difficile pour le PNUD de rester flexible, de mettre en œuvre des solutions intégrées et de promouvoir un changement durable. La durabilité des

ressources ordinaires doit rester une priorité stratégique afin de permettre au PNUD d'avoir un véritable impact sur le développement.

f) **La connaissance des risques renforce la résilience.** La prise en compte des risques dans tous les contextes de développement a considérablement aidé le PNUD à renforcer la résilience. Le PNUD a aligné ses interventions en cas de crise sur les objectifs de développement à long terme, ce qui a permis de favoriser la confiance et de consolider les fondements du contrat social. Sa capacité à « rester et poursuivre l'action engagée » pendant les crises et dans des contextes difficiles facilite le maintien des efforts de développement là où d'autres auraient peut-être renoncé. Son influence auprès des dirigeants dans les situations de fragilité et d'extrême fragilité s'est accrue au cours des dix dernières années.

g) **Acquérir les compétences de demain pour garder une longueur d'avance.** Plus de la moitié des projets du PNUD comportent désormais un volet numérique. Dans le cadre de l'évaluation à l'échelle du système ONU 2.0, qui portait sur 51 organismes des Nations Unies, le PNUD a obtenu des résultats exceptionnels dans les catégories suivantes : numérique, données, prospective stratégique, innovation et sciences comportementales. En conséquence, les investissements dans ces domaines se poursuivront afin de promouvoir une culture d'avant-garde axée sur l'apprentissage qui permette au PNUD de mieux anticiper les nouveaux défis, de concevoir des programmes mieux adaptés et d'apporter une plus grande valeur ajoutée.

III. Créer de la valeur

9. Le Plan stratégique s'appuie sur les investissements dans l'infrastructure du PNUD, bâtie au cours des 60 dernières années (voir figure I).

Figure I
Une infrastructure de développement qui a fait ses preuves



Objectif général

10. Le PNUD travaille avec les pays afin d'élargir les choix qui s'offrent aux personnes pour un avenir plus juste et durable, comme le prévoit le Programme de développement durable à l'horizon 2030, l'objectif étant de bâtir un avenir dans lequel aucun pays n'aurait à choisir entre le développement humain et la santé de la planète, où la prospérité et la durabilité iraient main dans la main et où personne ne serait laissé de côté. Il s'agit du prochain défi de l'humanité, et avec l'appui

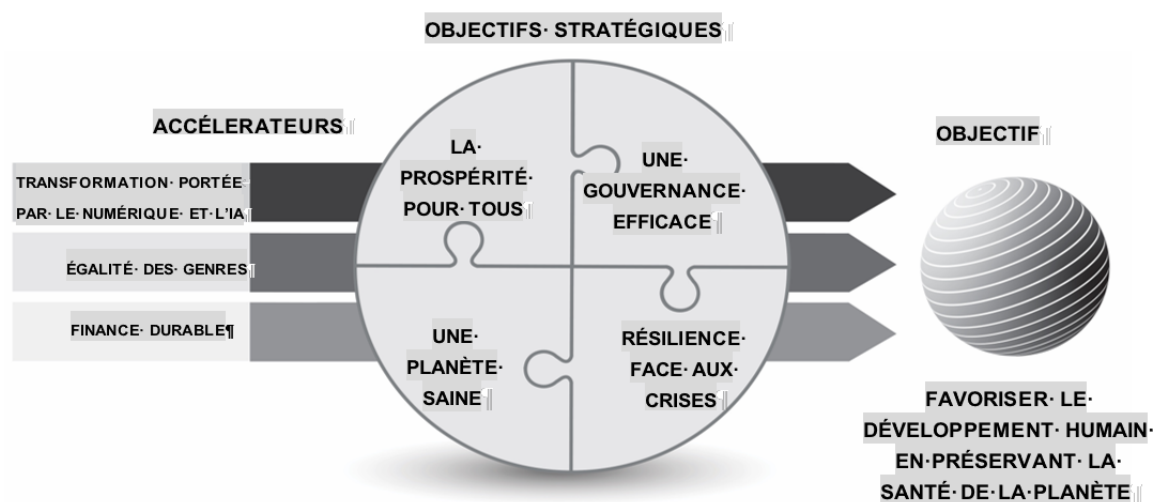
nécessaire, il est à portée de main. Au moyen d'une action intégrée, fondée sur des données probantes et alignée sur les priorités nationales, le PNUD s'emploie à accélérer le développement humain tout en diminuant les pressions sur la planète. L'objectif général du Plan stratégique est d'accompagner les pays sur cette voie.

11. Le Plan stratégique s'articule autour d'un nombre réduit de résultats intégrés³ afin de mettre l'accent sur ce que le PNUD fait le mieux, à savoir apporter des changements systémiques grâce à des solutions intégrées conformes aux priorités nationales.

12. Un cadre conçu autour de quatre objectifs stratégiques, s'appuyant sur trois accélérateurs de progrès, a été élaboré pour mesurer l'impact du PNUD sur la vie des gens et le développement humain (voir figure II). Le cadre s'appuie sur les atouts de l'organisation, il met l'accent sur l'interdépendance entre les objectifs et les accélérateurs et permet d'élaborer une gamme variée de solutions de développement qui s'adaptent aux priorités respectives des différents pays.

13. Pris ensemble, les quatre objectifs stratégiques et les trois accélérateurs visent à promouvoir le développement humain tout en réduisant les pressions sur la planète, compte tenu de l'indice de développement humain ajusté aux pressions planétaires⁴.

Figure II
Cadre stratégique



Objectifs stratégiques

La prospérité pour tous

14. L'extrême pauvreté reste une réalité quotidienne pour 9 % de la population mondiale. Depuis 1990, la croissance économique, l'amélioration de la gouvernance et la mise en œuvre de programmes de développement ciblés ont permis à plus d'un milliard de personnes d'échapper à l'extrême pauvreté. Cependant, une part importante de cette population vit juste au-dessus du seuil de pauvreté et se trouve dans une situation précaire. Ce groupe est particulièrement susceptible de retomber

³ Annexe I.

⁴ Annexe II.

dans la pauvreté en raison de crises économiques, de catastrophes, de conflits ou d'urgences sanitaires.

15. Le PNUD évolue pour s'employer en priorité à assurer la prospérité pour tous, tout en continuant de fournir d'importants efforts pour éliminer la pauvreté et élaborer des programmes de lutte contre les inégalités, et en maintenant son engagement de ne laisser personne de côté. Ce changement correspond à l'évolution des ambitions de ses partenaires, l'objectif étant d'aller au-delà d'une approche axée sur le dépassement d'un seuil de pauvreté minimum pour bâtir des économies et des sociétés dynamiques et résilientes où chacun peut s'épanouir.

16. Le PNUD contribue à réduire la pauvreté et à favoriser la prospérité en permettant aux personnes et aux entreprises d'accéder plus facilement à des moyens de production, à des emplois décents et à des moyens de subsistance, ainsi qu'à développer le capital humain ; il s'emploie également à renforcer la protection contre les chocs, les crises et la vulnérabilité multidimensionnelle, en adoptant des mesures de réduction des risques et en favorisant l'accès aux services essentiels et à la protection sociale. Les travaux qu'il mène pour maintenir une planète saine, assurer une gouvernance efficace et renforcer la résilience en temps de crise donnent au PNUD la possibilité d'apporter sa contribution dans ces domaines. Si l'on veut assurer la prospérité pour tous, il faut améliorer les perspectives économiques des femmes et éliminer les obstacles qui entravent leur pleine participation à l'économie, notamment l'accès limité aux droits de propriété, aux services financiers et à l'égalité salariale.

17. Pour créer des débouchés, il faut donner aux personnes les moyens d'acquérir les compétences du futur et aider les pays à cultiver des écosystèmes propices aux affaires par la mise en place de pépinières d'entreprises et de cadres d'action favorables, tels que des politiques commerciales mettant en lien les producteurs locaux avec les chaînes de valeur régionales et mondiales. Il faut également faciliter l'accès au crédit à un coût abordable, à des services financiers numériques et à des possibilités de se constituer un capital, en particulier pour les femmes, les jeunes et les populations rurales. Le PNUD s'emploie à renforcer la sécurité énergétique en favorisant un accès fiable, abordable et durable à l'énergie. Pour les populations vulnérables face aux changements climatiques, la restauration des écosystèmes et la gestion durable des ressources naturelles peuvent contribuer à créer des moyens de subsistance alternatifs et à bâtir une infrastructure résiliente.

18. Afin de mieux se protéger contre les chocs, il faut rendre la protection sociale plus équitable, en particulier pour les femmes, et moderniser les systèmes de protection sociale afin qu'ils puissent s'adapter à l'évolution des vulnérabilités, notamment aux effets des changements climatiques et aux bouleversements technologiques. En tant que partenaire clé du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, le PNUD collaborera avec l'Organisation mondiale de la Santé, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, Gavi, l'Alliance du Vaccin, le Fonds de lutte contre les pandémies et les partenaires nationaux afin d'améliorer la préparation et la riposte aux pandémies et de renforcer les systèmes de santé.

19. L'augmentation de la pauvreté et les inégalités structurelles menacent le développement durable. Il faut assurer une gestion active de ces risques en collaborant étroitement avec les gouvernements, aux niveaux national et infranational. Le PNUD continuera de renforcer les systèmes nationaux de planification et de statistique en élaborant des cadres intégrés relatifs au développement national qui soient alignés sur les priorités des différents pays. À cet égard, il s'emploiera à renforcer les capacités institutionnelles pour traduire les plans en programmes réalisables et en stratégies de

financement, et il mettra en place des mécanismes visant à suivre les progrès accomplis.

20. Conscient que les pays suivent des trajectoires de développement différentes, le PNUD adapte ses activités aux contextes nationaux et aux groupes de population. Les progrès sur la voie de la prospérité seront mesurés à l'aide d'indicateurs multidimensionnels qui évaluent à la fois les possibilités économiques et le renforcement des capacités des personnes, tels que l'indice de développement humain ajusté aux inégalités et l'indice de développement de genre.

21. Le PNUD renforcera la collaboration avec le secteur privé dans trois grands domaines : la transformation numérique et la transformation verte ; le développement économique résilient ; l'amélioration de l'accès à la technologie, à la connaissance et aux actifs, pour les personnes et les entreprises. Les partenariats avec les institutions financières internationales mettront l'accent sur le lien entre les infrastructures publiques et les écosystèmes entrepreneuriaux. Le PNUD approfondira sa collaboration avec les autorités nationales tout en renforçant ses liens avec les collectivités locales dans le cadre de programmes de coopération décentralisée et de mobilisation des ressources. Il s'efforcera de créer des synergies avec d'autres organisations, par exemple avec l'UNICEF pour les programmes relatifs à la protection sociale et à la jeunesse, avec l'Organisation internationale du Travail (OIT) pour les stratégies en faveur de l'emploi décent et avec le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) pour les questions liées à l'inclusion financière.

Une gouvernance efficace

22. Il est essentiel de favoriser une gouvernance responsable, inclusive et efficace pour promouvoir le développement humain. Le PNUD collabore avec les institutions pour mettre en place des systèmes et des dispositifs de gouvernance responsables, axés sur l'être humain et fondés sur les droits, conformément aux principes de gouvernance efficace au service du développement durable qui ont été convenus au niveau intergouvernemental.

23. Étant donné que le PNUD possède des décennies d'expérience dans l'élaboration de programmes nationaux de gouvernance, et que son action repose sur l'impartialité et l'expertise, les services qu'il fournit dans le domaine de la gouvernance sont particulièrement demandés et très appréciés. Dimension essentielle du changement systémique, la gouvernance est prise en compte dans tous les travaux du PNUD, ce qui lui offre un avantage unique pour relever les défis interdépendants du développement durable.

24. Le PNUD aide les institutions publiques nationales et locales à améliorer les services publics, à offrir de meilleures chances de développement et à renforcer la résilience. S'appuyant sur la pensée systémique, l'innovation et la prospective stratégique, le PNUD aide les pays à mettre en place des stratégies de gouvernance et d'élaboration des politiques plus souples et plus anticipatives, ainsi qu'à fournir des services adaptés et à créer des débouchés économiques. À cet égard, il apporte notamment un appui pour la mise en place d'infrastructures publiques numériques et facilite l'accès aux services grâce à la transition numérique et à l'intelligence artificielle (IA).

25. Le PNUD élargira son offre de services en matière de gouvernance économique afin de faire en sorte que les financements publics et privés puissent créer de nouvelles possibilités de développement et renforcer la justice distributionnelle, et notamment favoriser l'autonomisation politique et économique des femmes. Il s'efforcera de promouvoir l'application du principe de responsabilité et la transparence dans les systèmes de finances publiques et d'encourager les partenariats public-privé. Le renforcement de la collaboration avec les institutions financières

internationales s'appuiera sur un partenariat élargi entre le PNUD, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et d'autres organismes en ce qui concerne la transformation du secteur public et la lutte contre la corruption.

26. La gouvernance démocratique, les droits humains et l'état de droit sont essentiels pour bâtir des sociétés et des économies prospères, et pour préserver la paix et la sécurité humaine⁵. Le PNUD reçoit de plus en plus de demandes d'appui concernant des processus politiques complexes, tels que les dialogues politiques et les opérations électorales, notamment dans des contextes de transition et de crise. Les partenariats stratégiques avec les gouvernements, les associations de collectivités locales, les organes parlementaires et les groupes de la société civile contribuent à la création d'une sphère publique ouverte à tous. En collaboration avec les gouvernements, les institutions de défense des droits humains, les médias, la société civile et les organisations de jeunes, le PNUD mènera des activités dans les secteurs de la justice et de la sécurité afin de soutenir les processus démocratiques, l'application du principe de responsabilité, l'accès à l'information et la participation.

27. Dans les situations marquées par les conflits et la violence, les travaux du PNUD en matière de gouvernance favorisent la cohésion sociale et consolident la paix. La prise en compte des analyses de conflits dans tous les programmes permet de s'attaquer aux causes profondes de la violence. Le PNUD renforce la sécurité des populations locales et contribue à consolider la paix au niveau local par le dialogue, la médiation et les approches par zone, en plus des travaux qu'il mène sur les principales fonctions de gouvernance et des services qu'il fournit. Il est essentiel de mettre en œuvre une approche axée sur l'être humain et de faire en sorte que les jeunes participent véritablement à la consolidation de la paix si l'on veut assurer une stabilité durable.

28. Le PNUD facilite la mise en commun des compétences spécialisées d'autres organismes des Nations Unies afin d'apporter un appui intégré au niveau national, par exemple au moyen de l'initiative FutureGov menée en collaboration avec le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, la Banque mondiale et les États Membres, qui soutient la transformation du secteur public, la coopération Sud-Sud et l'innovation. Le PNUD soutiendra des initiatives telles que la Cellule mondiale de coordination des questions relatives à l'état de droit et poursuivra sa collaboration tripartite avec le Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme et l'Alliance mondiale des institutions nationales des droits de l'homme.

Résilience face aux crises

29. Les changements rapides qui se produisent dans plusieurs domaines créent de multiples risques interconnectés, qui pourraient avoir de lourdes conséquences pour les sociétés et faire reculer les acquis en matière de développement. Presque tous les pays sont exposés à une combinaison de ces risques, qu'il s'agisse de risques naturels, de la polarisation politique et sociale, de la vulnérabilité économique, du risque de pandémie ou de potentiels conflits. Le PNUD prend en compte les risques dans toutes ses activités, afin de renforcer la résilience et de créer de nouvelles possibilités visant à promouvoir le développement. Il continuera à aborder la prévention des conflits, la consolidation de la paix, la réduction des risques de catastrophe et la riposte face aux crises sous l'angle du développement.

30. Bien que les situations de crise varient considérablement, elles sont souvent dues à un développement en perte de vitesse ou à des perturbations dans le processus de développement. Les crises représentent une menace importante et croissante pour le développement humain et la sécurité humaine. Les efforts de développement sont

⁵ Selon la résolution [66/290](#) de l'Assemblée générale, en date du 10 septembre 2012.

un investissement efficace pour prévenir les conflits, ce qui est essentiel pour préserver les acquis du développement, réduire les vulnérabilités et favoriser la paix et la stabilité à long terme. Dès le premier jour d'une crise, le PNUD concentre ses efforts sur la protection des acquis du développement et la réduction des risques, afin de jeter les bases du relèvement et d'envisager d'éventuelles stratégies visant à sortir de la dépendance à l'égard de l'aide humanitaire.

31. Le PNUD conçoit ses interventions de stabilisation, de relèvement rapide et de consolidation de la paix de manière à briser le cycle des crises et à prévenir de futurs conflits et catastrophes, l'accent étant mis sur l'implication des pays et le renforcement des capacités nationales, plutôt que sur la création de systèmes parallèles. Il bâtit des ponts entre les systèmes d'aide humanitaire, de développement et de consolidation de la paix, en aidant les équipes de pays des Nations Unies et les équipes de pays pour l'action humanitaire, dirigées par des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et des coordonnatrices et coordonnateurs des opérations humanitaires, à assurer la continuité des activités pendant les différentes phases d'intervention et à promouvoir la réalisation des objectifs de développement à long terme, y compris lors du retrait des missions des Nations Unies, qui sont des périodes critiques de transition. En collaboration avec l'Organisation internationale pour les migrations et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, il aide les coordonnatrices et coordonnateurs résidents et les coordonnatrices et coordonnateurs de l'action humanitaire à planifier rapidement des solutions durables aux déplacements forcés et à les mettre en œuvre, tout en portant assistance aux populations déplacées et aux communautés d'accueil.

32. En plus de jouer un rôle clé dans la stabilisation, le PNUD supervise les efforts de relèvement rapide ; à ce titre, il mène notamment des missions dans les domaines suivants : enlèvement des débris et des engins non explosés, relance des économies locales, rétablissement de l'administration civile et de la justice, des services essentiels, de l'état de droit et de la sécurité, et renforcement de la cohésion sociale. Les systèmes numériques peuvent dynamiser les interventions et les efforts de relèvement rapide, notamment en facilitant le rétablissement des services publics en ligne, le versement d'espèces à des personnes et l'octroi de subventions à des petites entreprises, de façon rapide et transparente. Il est essentiel de faire entendre les voix des femmes et des filles et de leur donner des moyens d'action. Le fait d'élargir les perspectives économiques des femmes et de leur permettre d'exercer une influence sur la prise de décisions protège les sociétés contre l'instabilité et les cycles de conflits et de catastrophes. Dans ces contextes, le PNUD continuera de promouvoir la participation des jeunes à la gouvernance démocratique et de mieux faire entendre leur voix dans les processus de paix.

33. Le PNUD s'emploie à proposer des solutions novatrices en matière de prévention et de relèvement rapide. Étant donné que le risque est perçu comme élevé dans les situations de crise, ce qui empêche les flux financiers d'arriver là où ils sont le plus nécessaires, le PNUD met actuellement au point un portefeuille axé sur la réduction du risque financier et la mobilisation de mécanismes de financement novateurs. Il renforcera ses partenariats avec les institutions financières internationales et d'autres organismes afin de réaliser des évaluations conjointes en cas de crise, d'harmoniser les efforts de planification et de financement du relèvement et de mener des activités en lien avec les investissements préventifs dans la création d'entreprises et d'emplois, les services publics et la réforme du secteur public. Compte tenu du caractère de plus en plus transfrontière des crises, le PNUD collaborera avec les organisations régionales et les États Membres en renforçant les relations intergouvernementales dans les contextes de crise complexes.

34. L'engagement pris par le PNUD de rester et de poursuivre l'action engagée dans les contextes les plus difficiles favorise une collaboration continue à toutes les étapes

d'une crise. Grâce à d'importantes capacités opérationnelles et à une présence mondiale, le PNUD peut fournir des services à grande échelle, même dans les régions reculées et à haut risque. Cultivant des relations de longue date basées sur la confiance et s'appuyant sur des réseaux locaux, il peut mener ses activités dans des zones touchées par un conflit et des environnements politiques complexes, là où d'autres ne le pourraient pas. Le renforcement des capacités d'intervention, l'adoption de mesures opérationnelles spéciales, l'élaboration de solutions d'intervention prêtes à l'emploi dans le cadre des programmes et l'utilisation plus stratégique des fonds ont permis à l'organisation d'être mieux préparée aux crises.

Une planète saine

35. Il est essentiel de faire en sorte que la planète soit saine pour favoriser le développement durable et la prospérité. Or, les scientifiques signalent que le monde a déjà franchi six des neuf limites planétaires et que les températures mondiales ont augmenté de 1,1° C par rapport aux niveaux préindustriels. Le PNUD joue un rôle de premier plan à la croisée de l'action en faveur de la planète et du développement, en proposant des solutions intégrées pour relever les défis environnementaux et sociaux que représentent les changements climatiques, les catastrophes, la perte de biodiversité, l'énergie, la santé publique, les produits chimiques et les déchets, tout en faisant avancer les priorités de développement liées à la gouvernance, à la prospérité et à la résilience. Le PNUD collabore avec les pays pour trouver la bonne combinaison de politiques, d'institutions et de cadres financiers de manière à intensifier l'action en faveur du climat et de la nature.

36. Les engagements nationaux pris au titre de l'Accord de Paris, du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, du Protocole de Montréal et d'autres accords internationaux offrent une occasion unique de faire évoluer les économies dans le cadre d'un dispositif mondial de coopération. Le PNUD entend transposer ces engagements mondiaux sous forme de mesures efficaces au niveau local, explorer de nouvelles idées pour relever le défi du financement et aider les pays à évaluer les moyens dont ils disposent pour favoriser des transitions justes et durables. Près de 150 pays ont bénéficié du soutien du PNUD pour la préparation et la mise en œuvre de leurs contributions déterminées au niveau national et plus de 140 pays ont reçu de l'aide pour appliquer leurs stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité.

37. Le PNUD adopte une double approche consistant, d'une part, à renforcer le cadre d'action, et d'autre part, à mettre en œuvre des solutions sur le terrain. Dans un premier temps, il collabore avec les pays pour améliorer la cohérence des politiques relatives à leurs engagements nationaux et pour concrétiser ces engagements en s'adaptant au contexte local. L'expérience montre que les pays qui ont pris en compte leurs engagements dans l'action gouvernementale et les stratégies et systèmes nationaux obtiennent les meilleurs résultats et progressent plus rapidement. Cela nécessite de coordonner les systèmes de financement et de budgétisation, de faire évoluer les politiques et les pratiques et de renforcer la gouvernance, les systèmes juridiques et les institutions. Les cadres de financement nationaux intégrés et les travaux de l'Équipe spéciale des informations financières ayant trait à la nature offrent de nouveaux moyens de mettre en lien la planification financière relative aux engagements environnementaux et la finance durable.

38. Dans un deuxième temps, le PNUD travaille avec les gouvernements, la société civile, les institutions financières et le secteur privé afin de prendre des mesures concertées qui favorisent la prospérité tout en protégeant la planète. Le PNUD compte parmi les principaux partenaires du Fonds vert pour le climat, du Fonds pour l'environnement mondial, du Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal et participe à d'autres initiatives multilatérales et bilatérales. À ce titre, il gère un portefeuille intégré et cohérent de projets portant sur les énergies

renouvelables, l'adaptation ou les solutions fondées sur la nature, dont il soutient la conception et la mise en œuvre. Il aide également les pays à tirer parti des nouveaux modes de financement tels que les obligations vertes, les paiements fondés sur la performance, les marchés de droits d'émission de carbone et les financements mixtes.

39. Pour assurer des transitions durables, il faut apporter des changements systémiques au niveau des sociétés, des économies et des comportements individuels. Le PNUD mettra l'accent sur les leviers de changement qui permettent de moduler l'impact des interventions dans les domaines du climat, de la nature, des produits chimiques et de l'énergie durable. Il propose principalement des interventions dans les domaines suivants : mise en œuvre de solutions fondées sur la nature ; application de mesures d'atténuation, d'adaptation et de résilience ; renforcement des capacités pour une transition énergétique juste et durable ; circularité des matériaux et lutte contre la pollution ; gestion et protection des forêts et des terres ; mise en place de systèmes alimentaires durables et gestion des océans et des écosystèmes d'eau douce. Le PNUD soutient les efforts déployés par les pays pour impliquer les jeunes dans les négociations sur le climat et l'élaboration des politiques.

40. Le PNUD développera et renforcera les partenariats avec le secteur privé, notamment pour mettre les investissements privés en adéquation avec les objectifs relatifs au climat, à l'énergie durable, à l'économie circulaire et à la nature. Il collabore avec les organismes des Nations Unies en tirant parti des avantages comparatifs de chaque entité. Par exemple, en concertation avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), il réalise des évaluations scientifiques et mène des travaux sur la gouvernance environnementale, et il travaille avec ONU-Énergie pour accélérer la transition vers les énergies renouvelables. Dans le cadre de l'initiative Promesse climatique 2025, le PNUD a créé une plateforme visant à collaborer avec les entités des Nations Unies, sous la direction des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et par l'intermédiaire des équipes de pays des Nations Unies, le but étant de soutenir les objectifs et les stratégies climatiques des pays.

Accélérateurs

41. La transformation portée par le numérique et l'IA, l'égalité des genres et la finance durable sont de puissants accélérateurs qui favorisent les progrès en faveur d'un changement systémique. Les avancées numériques permettent de créer de nouvelles perspectives, d'améliorer les services publics, de renforcer la participation citoyenne et de dynamiser la riposte face aux crises. Les faits montrent que lorsque des lois et des politiques publiques sont mises en place pour donner des moyens d'action aux femmes, les sociétés sont plus résilientes, la croissance économique est plus rapide et la pauvreté et les inégalités reculent. En veillant à ce que les flux de capitaux soient mieux alignés sur les priorités en matière de développement durable, on peut trouver de nouvelles solutions pour assurer la prospérité et maintenir une planète saine.

Transformation portée par le numérique et l'IA

42. Les progrès rapides dans le domaine numérique, notamment l'essor de l'IA, transforment les économies, la gouvernance et les sociétés. Cependant, ces transformations s'accompagnent de risques, tels que les menaces pour la cybersécurité et la confidentialité des données, les biais algorithmiques et l'impact croissant des technologies numériques sur l'environnement. Une personne sur trois dans le monde n'a toujours pas accès à Internet. Il est donc urgent que le PNUD aide les pays à prendre des mesures favorisant une véritable connectivité en vue de bâtir un avenir numérique ouvert, libre et sûr.

43. En s'appuyant sur une vaste expertise et une approche axée sur les pays, le PNUD peut contribuer à favoriser une transformation numérique globale de manière intégrée et systémique. Il a travaillé avec plus de 120 pays pour tirer parti des technologies numériques en vue de les aider à définir leurs propres trajectoires de développement. La nouvelle plateforme pour le numérique, l'IA et l'innovation met en commun des compétences dans les domaines de la programmation numérique, de la pensée systémique, de l'innovation, de l'analytique fondée sur les données et l'IA et de l'intelligence au service du développement, ce qui permet au PNUD de renforcer son offre de services intersectoriels.

44. Le PNUD contribue à renforcer les moyens dont disposent les institutions et les personnes pour utiliser les technologies et les données numériques et y accéder. Il continuera d'aider les pays à mettre en place de solides infrastructures publiques numériques. À cet égard, il utilise notamment des systèmes de paiement numérique qui améliorent l'efficacité et la transparence du versement des prestations sociales, ce qui permet de produire des données précieuses pour l'élaboration des politiques, et des systèmes d'identification numérique interopérables et sécurisés qui assurent la fiabilité de l'authentification et facilitent l'accès aux services d'aide financière, de santé et d'éducation. Par exemple, le PNUD s'est appuyé sur des plateformes numériques pour mettre en œuvre des programmes de santé qui ont permis de renforcer les systèmes de santé publique et ont bénéficié à plus d'un milliard de personnes dans 89 pays, et grâce auxquels des économies et des retombées importantes ont été obtenues.

45. En collaboration avec ses partenaires, le PNUD élabore et met en œuvre des politiques, des réglementations et des plans de développement cohérents et solides qui garantissent une utilisation sûre, sécurisée et responsable des nouvelles technologies numériques. À cet égard, il propose notamment les services suivants : avis techniques sur la protection des données, le respect de la vie privée et les cadres de gouvernance des données ; conseils relatifs à la législation ; consultations visant à mettre la transformation numérique en accord avec les priorités nationales de développement. Le PNUD intensifie également l'action menée pour lutter contre la menace croissante que représentent les nuisances numériques, notamment la désinformation en ligne et la polarisation causée par les algorithmes qui minent la confiance sociale. Il s'emploiera à promouvoir des solutions durables pour alimenter les infrastructures numériques à moindre coût pour l'environnement.

46. Pour concrétiser ces ambitions, il faut s'appuyer sur des alliances solides. Le PNUD collaborera étroitement avec l'Union internationale des télécommunications, d'autres entités et les institutions financières internationales afin d'accroître le financement des projets d'infrastructure numérique et de favoriser une plus grande prise en compte des transformations numériques et de l'IA dans le développement. Il maintiendra des contacts étroits avec le Groupe des Sept, le Groupe des 20 et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour promouvoir ces transformations numériques, et notamment le développement des écosystèmes d'IA dans le monde du Sud. La coopération Sud-Sud et le partage des connaissances sont devenus des éléments essentiels de la trajectoire numérique de nombreux pays. Il est fondamental de nouer des partenariats avec les universités, la société civile et le secteur privé pour renforcer les capacités, guider l'élaboration des programmes, recueillir des données d'observation et favoriser l'innovation au niveau local.

Égalité des genres

47. Il est essentiel que les femmes puissent exercer leurs droits et bénéficier de chances égales si l'on veut réaliser un développement durable et accélérer les résultats en matière de développement dans tous les domaines. En complément des travaux de

l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), le PNUD conçoit ses activités de manière à avoir un véritable impact sur l'égalité des genres, qui est l'un des domaines où les interventions du PNUD sont les plus efficaces selon les partenaires. Le PNUD se classe aux premiers rangs des organismes des Nations Unies pour la mise en œuvre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, atteignant ou dépassant 94 % de ses objectifs.

48. Grâce aux relations de confiance qu'il entretient avec les gouvernements, le PNUD est bien placé pour fournir des orientations de politique générale qui favorisent l'autonomisation des femmes dans toutes les dimensions du développement durable. Dans le cadre de ses travaux sur la gouvernance, il s'emploie à promouvoir la participation des femmes à la prise de décision. Il met notamment en œuvre des projets sur la croissance inclusive visant à permettre aux femmes d'accéder plus facilement aux financements, à la terre, aux actifs numériques et aux possibilités d'entrepreneuriat. Dans les situations de crise, le PNUD joue un rôle de premier plan dans le relèvement rapide, ce qui lui permet de prendre en compte les intérêts et la voix des femmes et des filles, en assurant la cohérence avec les résultats de développement à long terme et en renforçant la résilience des sociétés.

49. Le PNUD favorise la création de débouchés économiques pour les femmes en menant des réformes en matière de politique budgétaire, en luttant contre la discrimination économique et en investissant dans les systèmes de soins, notamment dans le cadre de l'initiative Equanomie. S'appuyant sur un réseau de 450 économistes et experts interdisciplinaires, il collabore avec les pouvoirs publics afin d'améliorer les possibilités offertes aux femmes grâce à l'entrepreneuriat, à la création d'emplois, au développement des compétences numériques et au renforcement des capacités, et s'attache à faire reconnaître, à réduire et à redistribuer les tâches domestiques non rémunérées principalement assumées par les femmes.

50. Le PNUD s'emploie à accélérer l'action menée pour que les femmes puissent exercer des responsabilités et qu'elles soient représentées sur un pied d'égalité dans les institutions publiques, les fonctions électives, le système judiciaire et le secteur privé. En collaboration avec ONU-Femmes, il soutient l'action collective des femmes et protège les plateformes d'organisations de la société civile dirigées par des femmes. Il travaille avec les parlements et les administrations nationales et locales pour promouvoir la mise en place de mesures, de lois et de services qui répondent aux besoins de toutes et de tous.

51. Le PNUD est de plus en plus sollicité pour aider les pays à instaurer des changements systémiques visant à lever les barrières économiques et sociales qui limitent les perspectives des femmes. Il continuera de travailler en collaboration avec les gouvernements nationaux, en partageant les expériences réussies dans les différents pays et régions, et avec les administrations locales, qui sont plus proches des citoyens et peuvent transformer les politiques nationales en avantages concrets pour les femmes et les hommes. Il établira des partenariats avec ONU-Femmes et d'autres entités pour tirer parti de leur expertise, et travaillera notamment avec les organismes suivants : l'UNICEF (renforcement des compétences des jeunes femmes) ; le Fonds des Nations Unies pour la population (lutte contre la violence fondée sur le genre) ; l'OIT (emploi et protection sociale) ; PNUE (climat et biodiversité) ; institutions financières internationales (réformes budgétaires). En collaboration avec les organisations de femmes, les organisations d'inspiration religieuse, les acteurs philanthropiques et les médias, il s'attachera à faire évoluer les normes sociales qui entravent l'autonomisation des femmes.

Finance durable

52. Le déficit de financement du développement n'est pas seulement dû à un manque de fonds, mais aussi à l'inadéquation entre les flux de capitaux et les priorités en matière de développement durable. Pour y remédier, il faut passer d'une approche consistant à accroître la portée de l'aide au développement à une logique de transformation des systèmes de financement du développement.

53. La valeur ajoutée apportée par le PNUD est la suivante : il établit des liens entre les systèmes de financement publics et privés et rassemble les acteurs du développement et de la finance afin d'aligner les investissements sur les objectifs de développement durable au niveau national. Le PNUD travaille à la croisée de la finance, de la gouvernance, du climat, de la nature et du développement, en menant des réformes complémentaires qui permettent de renforcer la confiance, d'accélérer le développement et de créer de nouvelles possibilités d'investissement dans les économies émergentes et en développement. Son rôle d'intermédiaire est particulièrement important compte tenu de l'émergence de nouveaux acteurs – prêteurs non traditionnels, fonds souverains et plateformes financières numériques – qui déterminent de plus en plus l'allocation des capitaux.

54. Dans un premier temps, le PNUD aidera les pays à renforcer leurs cadres réglementaires, institutionnels et politiques. Le renforcement des cadres contribuera à stabiliser la gouvernance financière et à rendre l'allocation des capitaux plus transparente, ce qui permettra de mobiliser davantage d'investissements à long terme. Les cadres de financement national intégrés ont déjà facilité la mise en œuvre de réformes dans 86 pays, lesquelles ont permis de mobiliser 16 milliards de dollars de nouveaux financements et de débloquer plus de 32 milliards de dollars pour le développement durable. Le renforcement des capacités en matière de gestion des risques et l'exploitation des possibilités offertes par les nouvelles technologies financières, telles que la technologie de la chaîne de blocs et la finance décentralisée, permettront de consolider les institutions réglementaires.

55. Dans un second temps, le PNUD s'emploiera à accroître les flux financiers publics et privés en faveur du développement durable. Pour mobiliser des capitaux privés, en collaboration avec les institutions de financement du développement et le secteur privé, le PNUD développera des solutions de financement telles que les financements mixtes, les obligations vertes, les prêts liés à la durabilité et les investissements garantis par une assurance. Du côté public, le PNUD aidera les gouvernements à mobiliser les ressources nationales au moyen de mesures telles que l'imposition progressive, la budgétisation alignée sur les objectifs de développement durable et l'élaboration de politiques budgétaires axées sur les résultats. Par exemple, dans le cadre de l'initiative Inspecteurs des impôts sans frontières, les pays reçoivent de l'aide pour améliorer leurs régimes fiscaux, notamment à travers le renforcement des capacités d'audit. Le PNUD soutiendra la mise en place de mesures d'incitation (crédits d'impôt, subventions et financement à des conditions favorables) afin de réduire les risques d'investissement et de mobiliser des capitaux privés pour l'action climatique, la protection sociale et la transformation économique.

56. Le PNUD redoublera d'efforts pour aider à mettre sur pied des projets susceptibles de recevoir le soutien des banques, développer des filières d'investissement et déployer des mécanismes de partage des risques permettant de réduire les coûts de financement et d'orienter les investissements commerciaux vers les secteurs sous-financés. En exploitant l'analytique fondée sur l'IA, l'évaluation de l'impact basée sur la technologie de la chaîne de blocs et les plateformes numériques, le PNUD améliorera la transparence financière et la mesure des résultats et renforcera l'efficacité de la mobilisation des capitaux publics et privés.

57. Il est essentiel de mettre en place des partenariats stratégiques dans l'ensemble de l'écosystème financier. La stabilité politique contribue à maintenir la confiance des investisseurs et à réduire les coûts de financement des projets. En concertation avec les ministères des finances, les banques centrales et les organismes de réglementation, le PNUD s'emploie à créer des environnements politiques permettant d'attirer des investissements durables. La collaboration avec les fonds souverains, les entreprises de technologie financière et les prêteurs non traditionnels permet de mobiliser des capitaux. Les partenariats avec les institutions de financement du développement, les investisseurs et le FENU favorisent le développement de viviers de projets pouvant être financés et le déploiement d'instruments de réduction du risque tels que les garanties, les financements mixtes et les dispositifs garantis par une assurance qui réduisent le coût du capital. Les travaux conjoints avec les organismes internationaux de normalisation, les agences de notation de crédit et les entités des Nations Unies, notamment ceux menés avec le PNUE sur les questions liées à la finance verte, avec la CNUCED sur les politiques relatives au commerce et à l'investissement et avec ONU-Femmes sur la prise en compte des questions de genre dans le financement, permettront d'améliorer la transparence et la crédibilité de l'action pour le développement et d'adapter la gouvernance financière aux objectifs de développement nationaux.

IV. Obtenir des résultats

Approche systémique

58. Les gouvernements et les partenaires de développement recherchent de nouvelles solutions pour s'adapter aux évolutions rapides, qui aillent au-delà des approches sectorielles à court terme, l'objectif étant de transformer en profondeur les systèmes sociaux, économiques et financiers.

59. Son bilan en matière d'innovation et sa capacité d'élaborer des politiques et des programmes intégrés font du PNUD un allié solide pour les gouvernements qui s'emploient à favoriser un changement systémique. Le changement est rarement linéaire et il peut emprunter des chemins très différents selon les pays. Le PNUD favorise le renforcement des capacités des pays afin qu'ils puissent apprendre en permanence, relever des défis complexes et ajuster leurs trajectoires de développement au fil du temps.

60. Le PNUD collabore déjà avec les gouvernements de 80 pays sur des enjeux structurels tels que la confiance sociale et la transformation urbaine. Il s'est appuyé sur cette expérience pour élaborer une politique et des pratiques relatives à la gestion de portefeuilles qui favorisent le changement systémique. Les portefeuilles mobilisent divers partenaires autour d'un ensemble coordonné d'interventions visant à réaliser un objectif commun. Cette approche dynamique permet d'aider les gouvernements à comprendre rapidement les situations à évolution rapide, notamment les crises, de trouver de nouvelles solutions grâce à l'expérimentation et au retour d'information, et de mobiliser de vastes coalitions sociales pour résoudre des problèmes de développement complexes. Par exemple, les projets mis en œuvre dans les Philippines et au Viet Nam touchent indirectement à la gestion des déchets, car le modèle consistant à « produire, consommer et jeter » y est remis en question, l'objectif étant de créer un environnement plus sain et de proposer de nouveaux moyens de subsistance. Les laboratoires d'accélération soutiennent environ 80 % des activités en cours d'exécution dans le cadre des portefeuilles.

61. L'évaluation du Plan stratégique pour 2022-2025 a révélé que les portefeuilles de projets à long terme comme ceux de la Tunisie et de la Serbie avaient donné des résultats encourageants. Non contents de donner de meilleurs résultats collectifs, les

portefeuilles offrent la promesse d'une collaboration plus efficace lorsque les efforts de différents partenaires sont regroupés dans un portefeuille axé sur le changement systémique. En outre, ceux qui investissent dans les portefeuilles peuvent exploiter les données collectées par ce biais pour répondre à leurs propres besoins en matière de politiques, tels que la conception de politiques de coopération pour le développement ou la création de possibilités commerciales et d'investissement, et pour mieux comprendre les facteurs de migration ou les enjeux démographiques.

62. L'approche systémique jouera un rôle essentiel dans la mise en œuvre du Plan stratégique. À cet égard, le PNUD investira dans la mise en place de moyens supplémentaires, notamment afin de comprendre les dynamiques systémiques et de synthétiser les données provenant des différents secteurs, et il adaptera ses pratiques de fonctionnement s'il y a lieu. Il poursuivra sa collaboration avec les partenaires des Nations Unies intéressés par l'utilisation des portefeuilles comme instruments de programmation conjointe.

63. Le succès dépendra de l'adhésion de partenaires extérieurs au PNUD à cette approche. Si l'on veut opérer des transformations systémiques, il faut mobiliser des financements à long terme auprès de plusieurs partenaires. Des signes prometteurs ont été observés, tels que l'augmentation des investissements dans les portefeuilles du PNUD, la conclusion de plus de 800 nouveaux partenariats et le nombre croissant d'organisations et de pays qui utilisent les portefeuilles, par exemple l'OCDE et l'Institute for Innovation and Public Purpose, ainsi que des administrations et des villes d'Afrique du Sud, du Brésil et de l'Inde.

Écosystème de partenariats

64. Les relations de longue date que le PNUD entretient avec ses partenaires gouvernementaux demeurent essentielles pour obtenir des résultats. Les gouvernements continuent de jouer un rôle décisif dans la mise à disposition des ressources qui permettent au PNUD de mener ses programmes de pays en coordination avec les équipes de pays des Nations Unies et en s'adaptant au contexte local.

65. Le secteur privé est un partenaire indispensable qui aide le PNUD à opérer des changements systémiques pour atteindre tous ses objectifs stratégiques, notamment la mobilisation de financements durables, la réalisation d'une croissance inclusive, l'accélération des transitions climatiques et numériques et la mise en œuvre de mesures concertées dans des contextes de crise. Le PNUD collaborera avec le secteur privé conformément à sa politique de diligence raisonnable et mobilisera des capacités d'innovation, des capitaux et des compétences correspondant aux priorités nationales en matière de développement. Il s'emploiera à amplifier l'impact de l'action menée en s'appuyant sur les financements mixtes, les obligations liées au développement durable et d'autres instruments de financement, en nouant des partenariats avec les institutions financières internationales pour obtenir des services d'assistance technique et des ressources supplémentaires.

66. Le PNUD est apprécié par ses partenaires pour son rôle de fédérateur et de catalyseur, et pour sa capacité à servir de médiateur objectif afin de bâtir un consensus entre les gouvernements et les acteurs du secteur privé et de dynamiser les partenariats public-privé. Par exemple, dans le cadre de l'initiative « Timbuktoo », des capitaux publics et privés sont mobilisés pour soutenir les jeunes entreprises technologiques et stimuler l'écosystème de l'innovation en Afrique. Le PNUD permet à ses partenaires d'avoir accès à davantage de ressources, de compétences et de données d'expérience en encourageant la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire et en aidant les gouvernements à exploiter les diverses ressources des autres organismes des Nations Unies.

67. Le PNUD ira au-delà d'une approche de la collaboration axée sur les projets pour s'orienter vers des partenariats visant à opérer des changements systémiques, à influencer sur l'élaboration des politiques et à façonner les marchés. À titre d'exemple, le mécanisme d'assurance et de financement du risque du PNUD réunit des assureurs, des courtiers, des fournisseurs de données et d'analyses et des gouvernements afin de renforcer la résilience financière des populations vulnérables qui font face à des risques croissants.

68. Le PNUD continuera de diversifier ses partenariats en collaborant avec les organisations philanthropiques, le secteur privé, les institutions financières internationales, les parties prenantes infranationales et la société civile. Il a investi dans le système de gestion des partenariats UNITY afin d'élargir son éventail de partenaires et de favoriser des collaborations plus fructueuses.

69. Sur la base des conclusions tirées de l'examen de son modèle d'activité, le PNUD précisera ses modalités de partenariat pour rendre la coopération plus efficace, en proposant de nouveaux mécanismes pour la participation du secteur privé aux programmes et en actualisant la boîte à outils de financement.

Système des Nations Unies pour le développement

70. Mené en 2024, l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies souligne la nécessité d'assurer la cohérence, l'efficacité, l'efficacités et l'application du principe de responsabilité dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le PNUD s'appuie sur son expertise, ses réseaux et sa présence mondiale pour contribuer à ces efforts collectifs.

71. Sous la supervision des pays, le PNUD harmonise ses programmes de pays avec les priorités nationales, et il fonde ses descriptifs de programmes de pays sur les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable. En collaboration avec les équipes de pays des Nations Unies, placées sous la conduite des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, le PNUD élabore des programmes intégrés, fondés sur des données probantes, dans le cadre desquels il s'emploie à remédier à des problèmes complexes de développement en s'appuyant sur son expertise en matière de prospective et de pensée systémique. Les cadres de coopération intègrent les outils « SDG Push » (« montée en puissance des objectifs de développement durable ») du PNUD afin de repérer les solutions ayant le plus d'impact. Le PNUD reste le principal contributeur aux fonds de financement commun et aux programmes conjoints des Nations Unies, puisqu'il consacre plus de 240 millions de dollars à la programmation conjointe. La complémentarité est primordiale. Le PNUD s'emploie à créer des synergies interorganisations dans l'élaboration des politiques, la mise en œuvre des programmes et les mécanismes d'établissement de rapports afin d'éviter les doubles emplois et la fragmentation des efforts.

72. Le PNUD s'appuie sur les priorités nationales en matière de développement pour adapter son soutien aux contextes nationaux, en particulier pour les pays qui se trouvent dans une situation particulière. En coopération avec d'autres entités des Nations Unies, il soutiendra la mise en œuvre des programmes suivants : le Programme d'action de Doha en faveur des pays les moins avancés ; le Programme d'Antigua-et-Barbuda pour les petits États insulaires en développement, notamment l'initiative « Rising up for SIDS » ; le nouveau Programme d'action en faveur des pays en développement sans littoral. Le PNUD s'efforcera également de remédier aux problèmes propres aux pays à revenu intermédiaire.

73. Le PNUD participe avec les partenaires du système à des activités de sensibilisation et de communication conjointes qui renforcent la confiance dans la capacité de l'ONU à améliorer la vie des gens. Grâce à la plateforme SparkBlue du

PNUD, en accès libre, l'ensemble du système des Nations Unies peut maintenant organiser des dialogues avec le public et partager des informations en temps réel.

74. Les résultats obtenus par le système des Nations Unies pour le développement sont multipliés grâce à l'action des entités hébergées par le PNUD qui fournissent des services et mettent leurs compétences au service de tout le système : le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU), le FENU, le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires et le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud. En 2024, le programme des VNU a déployé 14 361 volontaires dans 169 pays. Le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires mobilise des financements – plus d'un milliard de dollars par an – pour obtenir de meilleurs résultats collectifs à grande échelle. En intégrant les capacités et les instruments financiers du FENU dans ses programmes, le PNUD renforce les systèmes financiers des pays afin d'assurer une croissance durable, de favoriser la création d'emplois et d'offrir à toutes et à tous des possibilités économiques. En pleine évolution, la coopération Sud-Sud permet d'atteindre un niveau élevé de développement humain car elle facilite la mise au point et le transfert de technologies, la coopération financière, l'apprentissage par les pairs et le renforcement des capacités, en particulier dans les domaines du numérique et de l'innovation en matière de gouvernance.

Avantages comparatifs

75. Le PNUD apporte à ses travaux une combinaison unique de compétences et d'expérience. Les évaluations indépendantes, les examens et les consultations montrent que les partenaires du PNUD et les observateurs lui attribuent les avantages comparatifs suivants :

- a) **Une portée mondiale, un impact local.** Les partenaires accordent une grande valeur à la portée mondiale de l'action du PNUD et à sa présence locale, qui couvre 170 pays et territoires. Le PNUD est particulièrement apprécié dans les petits pays et dans les contextes difficiles où peu d'entités sont présentes sur le terrain.
- b) **Un catalyseur de partenariats.** Le PNUD fait collaborer les partenaires dans l'ensemble du système des Nations Unies, en coordonnant les efforts⁶ menés dans les différents secteurs et en favorisant l'obtention de résultats en faveur du développement, notamment dans le cadre de partenariats public-privé.
- c) **Une expertise approfondie.** Les connaissances et l'expérience acquises au fil des décennies dans les domaines de la gouvernance, de l'environnement, des crises et de la lutte contre la pauvreté sont complétées par un renforcement des capacités dans des domaines d'intervention plus récents tels que le changement systémique et les solutions numériques intégrées.
- d) **Des solutions intégrées.** Le PNUD s'appuie sur sa capacité à « jeter des ponts » entre les secteurs pour élaborer des solutions de développement intégrées et aider les gouvernements à mettre en place leurs propres cadres de planification et de financement intégrés.
- e) **Des orientations réfléchies.** Les supports de connaissances du PNUD, tels que le Rapport sur le développement humain et les indices de développement multidimensionnel, sont considérés comme des outils crédibles et précieux pour l'élaboration des politiques.
- f) **Un avantage systémique.** Parallèlement aux investissements dans des domaines d'avenir tels que les données, l'innovation, le numérique et la prospective stratégique, l'approche par portefeuille permet au PNUD et à ses partenaires d'appréhender les évolutions rapides et de trouver de nouvelles solutions pour faire

⁶ A/RES/72/279.

face à des problèmes complexes. Les initiatives de cocréation de portefeuilles lancées avec des organisations apparentées redéfinissent la manière dont les entités des Nations Unies peuvent travailler ensemble pour favoriser des changements systémiques.

g) **Un point d'ancrage dans les situations de crise.** En temps de crise, le PNUD ne baisse pas les bras et tient ses engagements. Il met en lien des acteurs œuvrant dans tous les domaines de l'action humanitaire, du développement et de la paix, afin de jeter les bases d'un développement à long terme dès le déclenchement d'une crise.

h) **Une expertise politique et opérationnelle.** Le fait de combiner une expertise politique et des compétences opérationnelles permet d'obtenir de meilleurs résultats en matière de développement. Par exemple, le PNUD possède à la fois des compétences en matière de passation de marchés et de gouvernance, ce qui lui permet d'apporter un appui aux pays dans la gestion des élections, en contribuant à l'élaboration des politiques, à la planification et à la mise en œuvre. Dans le domaine des énergies renouvelables, son expertise politique et ses compétences dans la passation de marchés contribuent à améliorer l'accès à l'énergie propre.

i) **Création de valeur à grande échelle.** En fournissant des services partagés dans les domaines de la finance, des ressources humaines, de l'informatique et des achats à plus de 70 entités des Nations Unies, le PNUD permet au système des Nations Unies pour le développement de réaliser des économies d'échelle. Il fait preuve d'une transparence et d'une responsabilité exemplaires, ce qui incite un nombre croissant d'entités à faire appel à lui pour la prestation de services partagés d'un bon rapport coût-efficacité et fiables.

Modernisation opérationnelle

76. Ces huit dernières années, le PNUD a considérablement modernisé ses opérations, de sorte que 92 cents de chaque dollar investi sont désormais consacrés aux programmes et aux services. Parmi les évolutions notables, on peut citer le déploiement du progiciel de gestion intégré Quantum, qui est aujourd'hui utilisé par 10 organismes des Nations Unies ; l'automatisation de quelque 3 000 processus opérationnels grâce à la mise en place d'une plate-forme mondiale de services partagés plus efficace ; la fourniture d'un appui opérationnel à plus de 70 entités des Nations Unies présentes dans 121 pays ; la réalisation de progrès énergétiques grâce auxquels le PNUD est en bonne voie pour réduire de moitié son empreinte carbone d'ici à 2030.

77. En plus de ces efforts constants à l'appui d'une transformation opérationnelle, en 2024, le PNUD a demandé qu'un examen indépendant de son modèle d'activité soit réalisé afin de réexaminer sa proposition de valeur et son mode de financement et de recenser les possibilités de renforcer son impact sur le développement et d'accroître l'efficacité de ses opérations. Sur la base des recommandations issues de l'examen, d'autres améliorations seront apportées pour permettre au PNUD d'alléger sa structure, de gagner en rapidité et d'être plus réactif.

78. **Gestion du personnel et culture.** Au cours de la phase 3 de la stratégie « People for 2030 », le PNUD poursuivra l'édification d'une culture institutionnelle fondée sur la collaboration, la formation continue et la volonté de croissance. Il utilisera les données et les indicateurs relatifs aux ressources humaines pour optimiser la productivité et les résultats. Le recensement des capacités et la création d'un nouveau vivier interne de talents, ainsi que le recrutement externe, permettront de mieux aligner le capital humain sur les objectifs de l'organisation. Le PNUD élargira l'offre de services de gestion des ressources humaines qu'il propose aux partenaires des Nations Unies, notamment le recrutement, l'administration du personnel et la

fourniture de conseils en matière de gestion des aptitudes, afin de réaliser de plus grandes économies d'échelle, et il continuera de réfléchir à la possibilité de proposer ces services aux États Membres intéressés dans le cadre de son offre de programmes.

79. Données, numérique et IA. Le PNUD s'appuie sur des analyses fondées sur l'IA pour traduire des données complexes en informations utilisables et favoriser l'élaboration de politiques et de programmes plus intégrés. La mise en place d'une plateforme numérique intégrée de gestion des données, qui centralise les enseignements tirés de l'expérience, les indicateurs de risque, les données financières et les indicateurs de performance, permet d'assurer la transparence du partage de l'information et l'harmonisation des processus. Des outils personnalisés, tels que des instruments de diagnostic qui évaluent l'impact de différentes solutions, offrent un potentiel d'amélioration de l'intégration. La plateforme pour le numérique, l'IA et l'innovation renforcera la collaboration au sein des équipes et avec d'autres organismes, et stimulera l'innovation. Les agents intelligents et les outils d'automatisation amélioreront la productivité, tandis que les systèmes d'IA avancée permettront d'anticiper les crises, d'optimiser l'utilisation des ressources et d'adapter plus précisément les interventions. Un programme de perfectionnement des compétences en matière de numérique et d'IA a été mis en place pour assurer l'excellence opérationnelle et renforcer les capacités des équipes en ce qui concerne l'analyse et la communication des données.

80. Transformation opérationnelle. Le PNUD continue de s'appuyer sur le progiciel de gestion intégré Quantum, les services partagés au niveau mondial et la modernisation de la gestion des ressources humaines pour améliorer l'efficacité de son action et optimiser ses ressources, tout en s'efforçant de promouvoir l'application du principe de responsabilité et la transparence. La mise en place de mesures accélérées permettra de mettre en œuvre les programmes avec plus de souplesse. Des mesures seront prises pour renforcer les protocoles de gestion des risques et accélérer l'action menée pour mobiliser des compétences, des financements et des solutions adaptées au contexte local en cas de crise. Le progiciel Quantum, les installations intelligentes et l'ouverture de l'offre de services partagés à d'autres entités permettent de réaliser des économies d'échelle pour l'ensemble du système des Nations Unies.

81. Gestion des risques. Le PNUD dispose d'un cadre de gestion globale des risques bien établi, qui s'accompagne de politiques et de procédures rigoureuses en matière de risques. Il s'emploiera plus activement à intégrer la gestion des risques dans tous les programmes et activités afin de repérer les risques plus tôt et d'améliorer leur gestion, l'objectif étant d'obtenir de meilleurs résultats. À cet égard, il faudra investir davantage dans le renforcement des capacités et les outils de gestion des risques, tels que les analyses prédictives fondées sur l'IA, les dispositifs d'évaluation dynamique des risques et les approches de gestion adaptative. L'application rigoureuse des normes sociales et environnementales du PNUD contribuera à prévenir les dommages involontaires aux personnes et à l'environnement. Bien que le PNUD ait mis en place des réserves financières et des plans d'urgence afin d'assurer sa stabilité en période d'incertitude, les risques qui pèsent sur la mise en œuvre du Plan stratégique seront régulièrement examinés et le Conseil d'administration sera tenu informé.

82. Engagement en faveur de l'obtention de résultats. Les cadres de mesure de l'impact du PNUD ont évolué et comprennent aujourd'hui des indicateurs plus sophistiqués, tels que l'indice de pauvreté multidimensionnelle et l'indice de développement humain ajusté aux pressions planétaires. Le PNUD continue de peaufiner ces outils afin de mieux évaluer la manière dont ses interventions contribuent à changer la vie des gens. Il prévoit de mettre en place des indicateurs plus clairs pour mesurer l'impact dès le lancement de tous les programmes, en utilisant des outils alimentés par l'IA qui évaluent la manière dont les activités

interconnectées au sein d'un même portefeuille favorisent le changement systémique. Il renforcera le contrôle de l'allocation des ressources afin de suivre la manière dont les investissements contribuent aux résultats, en établissant de meilleurs critères de référence pour assurer l'efficacité et la transparence. La mise en place de nouvelles pratiques de gestion axée sur les résultats favorisera la prise en compte de la complexité et de la pensée systémique, ce qui permettra d'assurer une meilleure communication des résultats et de l'impact.

83. **Transparence et responsabilité.** En 20 ans, le PNUD a administré un budget de 100 milliards de dollars consacré au développement, gestion pour laquelle il reçoit des opinions d'audit sans réserve et figure parmi les premiers du classement de l'Indice de transparence de l'aide depuis 2011. Fort de ces accomplissements, il continue de promouvoir l'application du principe de responsabilité en temps réel, en s'appuyant sur les données. Le progiciel de gestion intégré Quantum, au moyen duquel l'automatisation et les contrôles ont été renforcés, a déjà permis d'améliorer la qualité des données et l'assurance de la qualité. Il est prévu de lancer de nouvelles initiatives telles que des plateformes numériques de nouvelle génération afin d'assurer un suivi de la performance en temps réel. Le PNUD s'engage à faire part des enseignements tirés de ses réussites comme de ses échecs, afin de favoriser une culture d'amélioration continue.

V. Mobiliser des financements

84. La stratégie du PNUD repose sur la garantie que chaque dollar sera utilisé de manière à maximiser l'impact sur le développement et sur le fait que le PNUD reste un partenaire fiable dans un monde incertain. Les investissements réalisés depuis plusieurs années dans la transformation opérationnelle, dont il est fait état ci-dessus, ont permis de renforcer la résilience du PNUD à cet égard.

85. Face à l'aggravation récente des problèmes de financement, le PNUD a adopté depuis le début de l'année 2025 des mesures d'austérité visant à réduire les dépenses opérationnelles, à renforcer la mobilisation des ressources et à optimiser leur utilisation. En parallèle, il continue de réaliser des investissements stratégiques dans des domaines à fort potentiel de rendement, notamment le développement de viviers de programmes et le renforcement des capacités en matière de numérique et d'IA. Ces mesures visent à permettre au PNUD de continuer à s'acquitter de son mandat, tout en préservant sa résilience financière à moyen terme.

86. Les ressources ordinaires (ressources de base) constituent le socle financier du PNUD, en lui permettant de prévoir ses activités à long terme, de réagir rapidement, de favoriser l'innovation et d'offrir des services aux personnes les plus défavorisées, ce qui représente un investissement dans le multilatéralisme. Or, les contributions aux ressources ordinaires ont diminué et ne représentent plus que 12 % des ressources totales. Il est essentiel de reconstituer ce financement pour préserver l'impartialité du PNUD et lui permettre de mener ses activités partout dans le monde et de fournir une aide adaptée aux besoins des pays. Le PNUD collaborera avec le Conseil d'administration pour peaufiner sa stratégie d'affectation des ressources ordinaires, afin d'orienter plus efficacement ces ressources vers les priorités des pays.

87. Le PNUD s'emploie à élargir sa panoplie d'outils de financement, en nouant de nouveaux partenariats avec les institutions financières internationales, les investisseurs privés et les partenaires philanthropiques afin d'attirer et de mobiliser des fonds pour le développement. Il s'efforce d'améliorer sa stratégie relative au recouvrement différencié des coûts afin qu'elle corresponde mieux à son mandat et à son modèle d'activité et qu'elle lui permette de réaliser des économies d'échelle. Des garanties strictes seront mises en place pour assurer le recouvrement intégral des

coûts, éviter les subventions croisées entre les ressources ordinaires et les autres ressources et favoriser la transparence des rapports présentés au Conseil d'administration.

88. En s'appuyant sur le soutien continu du Conseil d'administration, en diversifiant ses sources de financement et en modernisant ses activités, le PNUD bâtira une assise financière solide et une structure souple sur lesquelles ses partenaires pourront compter.

VI. Perspectives d'avenir

89. Les changements géopolitiques, l'instabilité économique et les nouvelles idées portées par l'Initiative ONU80 laissent entrevoir de nombreuses perspectives d'avenir pour la coopération au service du développement. Le Plan stratégique vise à fournir une base solide pour permettre au PNUD de maintenir son impact et de rester un partenaire fiable dans un monde en évolution rapide. Il présente les caractéristiques suivantes :

a) **Armé pour la complexité.** Le plan repose sur le principe que les perturbations devraient se poursuivre. L'incertitude et la complexité ont été prises en compte dans sa conception. Le PNUD s'appuiera sur une approche systémique et sur des capacités de prospective stratégique pour composer avec cette complexité.

b) **Axé sur la demande.** Le PNUD accompagne ses partenaires dans leur trajectoire de développement. Le plan prend en compte leurs besoins actuels et futurs, et pourra être modifié si ceux-ci venaient à évoluer.

c) **Flexible.** Bien qu'il fournisse une direction stratégique claire, le plan permet au PNUD de s'adapter à différents scénarios et de faire face de manière pragmatique à de futures perturbations, notamment aux fluctuations de financement. Il offre la possibilité de procéder à une expansion stratégique ou de consolider les éléments des programmes lorsque des occasions ou des obstacles se présentent, tout en maintenant l'intégrité de l'offre du PNUD. L'examen à mi-parcours est l'occasion d'évaluer les progrès accomplis et d'ajuster les approches s'il y a lieu.

90. Le Plan stratégique présente une vision ambitieuse mais lucide de la coopération internationale au service du développement. Le PNUD offre une plateforme permettant d'œuvrer de concert pour favoriser la prospérité mondiale tout en protégeant la planète. Pacte conclu entre le PNUD et les États Membres, le plan représente un effort collectif, dont le succès dépendra de la détermination et de la collaboration de tous.