

Conseil exécutif

Cent vingt-sixième session
Tolède (Espagne)

10-11 juin 2026

Point 3 de l'ordre du jour**Communication de la Secrétaire générale :
vision de la Direction pour 2026-2029**

CE/126/3
Madrid, 4 juin 2026
Original : anglais

ONU Tourisme agit pour l'environnement. Tous les documents du Conseil exécutif sont consultables sur le site Web d'ONU Tourisme à l'adresse www.untourism.int/fr ou en utilisant le code QR sur cette page.

**Vision de la Direction 2026-2029 : des fondations nouvelles pour le tourisme mondial****Résumé**

La cent vingt-sixième session du Conseil exécutif est la première de la période du mandat de la Secrétaire générale, à la suite de sa prise de fonctions le 1^{er} janvier 2026. La présente communication expose l'orientation stratégique qui guidera ONU Tourisme en 2026-2029, en attendant de saisir le Conseil de propositions plus détaillées pour aval.

Au cours des premiers mois de son mandat, la Secrétaire générale s'est attachée à mieux connaître l'Organisation, en étant à l'écoute des États membres des six régions, en effectuant un passage en revue du secrétariat département par département et en engageant des consultants externes pour conduire une évaluation institutionnelle d'ensemble. Ces travaux, de même que les audits et rapports de ces dernières années, ont mis en évidence les domaines apparaissant le plus systématiquement comme étant ceux dans lesquels il faut renforcer les fondations de l'Organisation. Aucune priorité de l'Organisation ne pourra être menée à bien durablement avant d'avoir ces fondations en ordre. Ce sera une dimension fondamentale du mandat.

Trois principes guideront le mandat : consolider des fondations pérennes par-delà la durée du mandat, mettre les États membres au cœur de l'Organisation et prendre des engagements en termes de portée et de qualité de la production. Ces principes cadrent avec le programme des initiatives de réforme de l'Organisation des Nations Unies. Les quatre priorités opérationnelles qui en découlent sont les suivantes : fondations, collaboration, renforcement des capacités et durabilité, les fondations constituant la priorité immédiate. L'exécution s'appuiera sur le budget ordinaire, les contributions volontaires des États membres et le Fonds d'accélération pour le tourisme offert par les Émirats arabes unis. Le Fonds accélérera la mise en œuvre de la vision de la Direction.

PROJET DE DÉCISION¹

Point 3 de l'ordre du jour

Communication de la Secrétaire générale : vision de la Direction pour 2026-2029 (document CE/126/3)

Le Conseil exécutif,

Ayant examiné la communication de la Secrétaire générale sur sa vision de la Direction pour la période 2026-2029 (document CE/126/3),

1. *Accueille favorablement* la vision de la Direction présentée par la Secrétaire générale, qui donne une indication préliminaire de l'orientation stratégique de son mandat, en attendant les propositions plus détaillées qui seront soumises au Conseil pour aval ;
2. *Entérine* les trois principes directeurs qui définiront le mandat : consolider les nouvelles fondations institutionnelles, mettre les États membres au cœur du travail de l'Organisation et prendre des engagements en termes de portée et de qualité de la production, dans le droit fil du programme des initiatives de réforme de l'Organisation des Nations Unies ;
3. *Entérine* les quatre priorités exposées par la Secrétaire générale : fondations, collaboration, renforcement des capacités et durabilité ;
4. *Prend note* de l'état des lieux stratégique de l'Organisation présenté dans la communication et appuie le choix des fondations comme priorité immédiate du mandat et comme investissement vital pour asseoir l'autorité de l'Organisation à long terme, en procédant avec rigueur et dans la transparence ;
5. *Se félicite* de l'initiative du Fonds d'accélération pour le tourisme soutenue par les Émirats arabes unis, annoncée par la Secrétaire générale durant la cent vingt-troisième session du Conseil exécutif à Ségovie, qui représente un partenariat transformateur pour doter en ressources la mise en œuvre de la vision de la Direction ;
6. *Charge* la Secrétaire générale :
 - a) De présenter au Conseil exécutif la stratégie de déploiement du Fonds d'accélération pour le tourisme et le programme de travail renforcé de la période biennale 2026-2027 pour aval et de consulter le Conseil sur l'état d'avancement de la structure organisationnelle du secrétariat à mesure que ce travail prendra forme ;
 - b) De continuer le programme portant sur les fondations et les réformes engagé durant les premiers mois de son mandat et de tenir les Membres pleinement et régulièrement informés des progrès ; et
 - c) De faire rapport à chaque session du Conseil exécutif jusqu'à la vingt-septième session de l'Assemblée générale sur la mise en œuvre des recommandations des organes de contrôle et sur le dispositif plus large d'application du principe de responsabilité de l'Organisation.

¹ Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil exécutif, voir le document des décisions publié à la fin de la session.

I. Introduction : premier Conseil exécutif d'un nouveau mandat

1. C'est la première communication de la Secrétaire générale au Conseil exécutif du mandat actuel. Elle part d'une conviction évidente : ONU Tourisme doit devenir et être reconnue comme une institution digne du secteur qu'elle représente, à savoir un secteur aujourd'hui pourvoyeur de près d'1 emploi sur 10 dans le monde, qui intervient dans des proportions estimées à 10 % dans le PIB mondial et affichant plus de 1,5 milliard d'arrivées internationales en 2024. Les cinq domaines d'action que la Secrétaire générale a présentés aux Membres à Ségovie, c'est-à-dire le tourisme responsable, le renforcement des capacités, la technologie au service du bien commun, le financement innovant et la gouvernance intelligente, demeurent les axes d'action du mandat. La présente communication se concentre donc sur l'orientation institutionnelle et l'approche de gestion pour donner corps à ces engagements.
2. Le présent document se veut à visée stratégique et de haut niveau. Les propositions plus détaillées qui seront soumises au Conseil exécutif pour aval, dont la stratégie de déploiement du Fonds d'accélération pour le tourisme et le programme de travail renforcé pour la période biennale 2026-2027, se régleront sur le cap donné ici. La Secrétaire générale continuera aussi de tenir le Conseil informé au fur et à mesure de la progression des travaux en ce qui concerne la structure organisationnelle du secrétariat.
3. La Secrétaire générale a mis à profit les cinq premiers mois de son mandat pour procéder à un état des lieux de l'Organisation. Elle a tenu plus de 35 réunions bilatérales au niveau ministériel et 30 réunions au niveau des ambassadeurs et a pris personnellement la tête de la délégation du secrétariat aux trois réunions des commissions régionales qui se sont déroulées au Koweït (Moyen-Orient), au Paraguay (Amériques) et à Malte (Europe).
4. C'est révélateur d'un style de direction qui est en prise directe avec les États membres, de sorte que les priorités de l'Organisation soient éclairées par le dialogue, le partenariat et les besoins de réalisations concrètes de toutes les régions. Parallèlement, elle a effectué un passage en revue de l'activité de l'ensemble du secrétariat et engagé des consultants externes pour évaluer le cadre opérationnel et de risque de l'institution. La Secrétaire générale a aussi noué des partenariats stratégiques dans tout le système des Nations Unies, notamment avec l'UNESCO, le PNUE, ONU-Habitat, l'OCDE, la FAO et l'OACI, inauguré un nouveau bureau thématique à Rabat sur l'innovation pour l'Afrique et fait avancer les arrangements en vue de l'établissement à Samarcande du bureau thématique sur la Route de la soie.
5. La présente communication doit aussi être lue avec les autres rapports soumis à la présente session du Conseil : elle donne le cadrage stratégique et les rapports consacrés aux différentes questions fournissent les détails. La Secrétaire générale a pris soin d'éviter les répétitions.
6. La Secrétaire générale assume l'entière responsabilité de l'orientation stratégique exposée dans la présente communication et des mesures engagées depuis le 1^{er} janvier 2026. Les questions dont le Conseil est saisi et qui sont antérieures à son mandat seront traitées de bonne foi, dans l'intérêt de l'Organisation. Elle réaffirme son engagement de travailler avec les Membres et le secrétariat afin de renforcer la responsabilité et la transparence attendues de la part d'une institution spécialisée des Nations Unies.

II. L'Organisation en début de mandat (janvier 2026)

7. ONU Tourisme est l'institution spécialisée des Nations Unies pour le tourisme. Sa mission est d'une importance décisive pour ses 161 États membres et ses six Membres associés, pour les plus de 500 Membres affiliés représentant le secteur privé, le monde universitaire et les autorités des destinations, et pour les millions de collectivités dont les moyens de subsistance dépendent d'un secteur qui génère aujourd'hui près d'1 emploi sur 10 à l'échelle mondiale et qui est exceptionnellement bien placé pour faire avancer le Programme de développement durable à l'horizon 2030.
8. ONU Tourisme évolue dans un environnement en constant changement, et les rapports et audits successifs, conduits par les organes de contrôle du système des Nations Unies, des auditeurs

externes et à la demande d'États membres, ont mis en évidence les domaines apparaissant le plus systématiquement comme étant ceux dans lesquels les fondations de l'institution ont besoin d'être renforcées. Les premiers mois du mandat, en même temps que l'examen d'ensemble du secrétariat conduit entre janvier et avril 2026, ont permis à la Secrétaire générale de cerner l'étendue du travail requis. Ce travail nécessitera une réforme institutionnelle inscrite dans le temps, avec le soutien du Fonds d'accélération pour le tourisme décrit à la section V.

9. À l'appui de ce processus, la Secrétaire générale a engagé des consultants externes pour évaluer les structures, les modes opératoires, les principes opérationnels fondamentaux et le profil de risque de l'institution. L'évaluation doit permettre de fournir aux Membres un état des lieux clair, à partir duquel guider les priorités en matière de réformes et mesurer les progrès. La Secrétaire générale rendra compte au Conseil en toute transparence des conclusions de l'évaluation.
10. Cet état des lieux éclaire la présente vision de la Direction et explique pourquoi les fondations sont la première des quatre priorités opérationnelles énoncées ci-dessous.

III. Le socle stratégique du mandat

11. Tout le mandat reposera sur trois principes. Les quatre priorités opérationnelles qui en découlent sont présentées à la section IV.

D'abord, les fondations

12. Aucune priorité de l'Organisation ne pourra être exécutée durablement avant d'avoir les fondations en ordre. La Secrétaire générale a donc choisi de donner la priorité au travail sur les fondations au début de son mandat, avec le soutien du Fonds d'accélération pour le tourisme fourni par les Émirats arabes unis. Le travail recouvre une gouvernance transparente, des contrôles internes solides, des politiques fondées sur des données factuelles, la discipline financière, des pratiques modernes en matière de ressources humaines, la déontologie et la conformité, et l'ossature opérationnelle du secrétariat. L'objectif est de mettre en place un modèle de fonctionnement pour servir les Membres par-delà le mandat actuel.

Les États membres au centre

13. ONU Tourisme est fondamentalement une organisation dirigée par ses Membres. Le premier engagement de la Secrétaire générale est envers les 161 États membres qui ont donné mandat au secrétariat. L'intérêt d'ONU Tourisme sera mesuré à l'aune de la valeur produite pour ses Membres, sous forme de conseils sur la politique à mener, de coopération technique, de renforcement des capacités, de pouvoir rassembleur ou encore en étant l'autorité institutionnelle de confiance qui porte les priorités du tourisme mondial. Chacune des priorités et chacun des choix d'investissement prévus par la vision de la Direction seront jugés d'après ce critère.

Portée et qualité de la production

14. L'Organisation fera porter l'effort sur un nombre plus restreint de priorités, traitées d'une manière plus approfondie et avec plus de rigueur, de préférence à un rayon d'action plus vaste sans les ressources qu'il mérite. Il s'agit, de la sorte, de faire concorder la mission, les ressources et les réalisations de l'Organisation au niveau que les Membres sont en droit d'attendre d'une institution spécialisée des Nations Unies.
15. Ces trois principes sont volontairement dans le droit fil des initiatives de réforme de l'Organisation des Nations Unies, surtout des valeurs d'efficacité, de responsabilité, de hiérarchisation des priorités et de proximité avec les populations et les États membres que le système a vocation à servir. ONU Tourisme jouera pleinement son rôle dans ce renouveau.

IV. Priorités de la période 2026-2029

16. Le secrétariat s'appuiera sur ce socle stratégique pour faire avancer quatre priorités opérationnelles : fondations, collaboration, renforcement des capacités et durabilité, qui forment ensemble l'architecture d'exécution des engagements de politique générale présentés par la Secrétaire générale à Ségovie.

Priorité 1. Fondations

17. Le travail sur les fondations renforcera les cadres institutionnels, opérationnels et de responsabilité de l'Organisation.

Priorité 2. Collaboration

18. La collaboration s'articulera autour de trois axes :
- a) Entre les États membres : faciliter le transfert de connaissances, de bonnes pratiques et de politiques entre destinations touristiques établies et émergentes, et renforcer le rôle des commissions régionales comme plateformes de dialogue structuré ;
 - b) Entre le secteur public et le secteur privé : tirer parti du réseau de plus de 500 Membres affiliés et mettre davantage en relation l'investissement privé avec les besoins de politique générale des États membres ; et
 - c) Avec le système des Nations Unies et d'autres organisations internationales : approfondir les partenariats noués au premier semestre, notamment avec l'UNESCO, le PNUE, ONU-Habitat, l'OCDE, la FAO, l'OACI, l'OMPI et d'autres, dans le but d'aligner les stratégies et d'amplifier l'impact collectif.

Priorité 3. Renforcement des capacités

19. Le renforcement des capacités est, parmi les demandes exprimées par les États membres, celle qui revient le plus souvent. Les prévisions de la filière portent à croire que le secteur du tourisme connaîtra une pénurie de main-d'œuvre de plus de 40 millions de personnes d'ici 2035. Pour y faire face, l'Organisation renforcera l'Académie d'ONU Tourisme qui dessert à l'heure actuelle plus de 60 000 utilisateurs en ligne et 20 000 en présentiel à travers le monde, en élargissant son réseau de Membres affiliés et de partenaires universitaires, et en adaptant ses programmes de coopération technique aux besoins les plus pressants de la filière en termes de compétences. Une attention particulière sera portée aux jeunes et aux femmes, ainsi qu'aux besoins de l'Afrique, des petits États insulaires en développement, des pays les moins avancés et aux situations de lendemain de crise.

Priorité 4. Durabilité

20. L'action en faveur de la durabilité couvrira ses trois dimensions reconnues (sociale, environnementale et économique) en assurant l'intégration de l'action climatique, de la conservation du patrimoine et de l'autonomisation sociale aux stratégies nationales du tourisme. Une grande partie de ce travail s'inscrira dans la contribution d'ONU Tourisme à l'Année internationale du tourisme durable et résilient (2027), et les partenariats avec le PNUE, l'UNESCO, le Partenariat de la montagne de la FAO et d'autres acteurs du système. L'Organisation continuera de traiter comme des priorités indissociables le bien-être des populations, la protection du patrimoine culturel et naturel et la viabilité économique.

V. Des moyens au service de la vision

21. La vision sera dotée de ressources de trois provenances pour mettre en œuvre les priorités énoncées ci-dessus en étroite concordance avec le programme de travail approuvé pour 2026-2027, fruit d'un processus de consultations approfondies avec les États membres (80 % des Membres y ont contribué dans le cadre d'une enquête).

22. Tout d'abord, le budget ordinaire de l'Organisation, que la Secrétaire générale s'engage à administrer avec rigueur et transparence en gardant en vue la maîtrise des coûts. L'évaluation financière détaillée par le Commissaire aux comptes (Espagne) figure dans les États financiers vérifiés de l'exercice 2025 soumis à la présente session.
23. Deuxièmement, les contributions volontaires des États membres. La Secrétaire générale exprime sa gratitude pour les contributions déjà reçues et annoncées.
24. Troisièmement, le Fonds d'accélération pour le tourisme offert par les Émirats arabes unis. Annoncé par la Secrétaire générale à Ségovie (cent vingt-troisième session du Conseil) avant son élection, le Fonds n'est pas destiné à se substituer au budget ordinaire, mais à servir d'instrument catalyseur pour accélérer la réforme institutionnelle et renforcer la production de résultats dans l'ensemble des priorités opérationnelles de l'Organisation.
25. Comme s'y est engagée la Secrétaire générale envers les Membres, le Fonds sera transparent, équitable et inclusif. Un cadre dédié d'exécution, provisoirement appelé « Projet UNI-T », est en cours d'élaboration afin d'accélérer les réalisations du programme de travail, en commençant par les fondations. Le cadre détaillé sera soumis au Conseil exécutif pour approbation.
26. Le déploiement du Fonds sera guidé par trois principes :
 - a) Alignement avec les priorités décidées par les Membres ;
 - b) Équilibre géographique ; et
 - c) Gouvernance d'une transparence absolue, avec des comptes rendus réguliers au Conseil exécutif sur les engagements, les décaissements et les résultats.

VI. Plan de marche

27. Après l'examen par le Comité du programme et du budget, le Conseil exécutif sera invité à approuver la stratégie de déploiement et le cadre de mise en œuvre du Fonds d'accélération pour le tourisme et le programme de travail renforcé pour la période biennale 2026-2027, et à entériner le dispositif d'application du principe de responsabilité de l'Organisation à l'intérieur duquel s'inscriront les rapports de la Secrétaire générale aux Membres. Le travail relatif à la structure organisationnelle du secrétariat sera mené en consultation régulière avec le Conseil au fur et à mesure qu'il prendra forme.
28. La Secrétaire générale maintiendra un dialogue étroit et continu avec les Membres dans le cadre des commissions régionales, des comités du Conseil exécutif et de l'Assemblée générale, en plus de sa politique de la porte ouverte pour les ambassadeurs à Madrid et les autorités des capitales.
29. La Secrétaire générale invite le Conseil exécutif à prendre note de la présente communication préliminaire et à appuyer les orientations qui y sont exposées.
