

**Vision
stratégique**

Michelle Bachelet Jeria

Candidat à
Secrétaire Général

2027-2032





I. Les Nations Unies dont le monde a besoin

Les Nations Unies demeurent l'espace unique et irremplaçable où l'humanité se rassemble pour surmonter des défis communs, le lieu où les États, malgré leurs différences légitimes, œuvrent quotidiennement à une meilleure compréhension mutuelle. En période de difficultés, comme aujourd'hui, nous devons saisir toutes les occasions de collaboration afin de faire progresser la paix et le bien-être des peuples. Le présent document expose ma vision d'une Organisation performante et tournée vers l'avenir. Les priorités présentées ne sont pas exhaustives, mais elles reflètent des axes essentiels de l'action relevant du mandat confié au Secrétaire général. Elles constituent des lignes directrices pour l'action, fondées sur la responsabilité de préserver les valeurs et l'efficacité des Nations Unies.

Construire les Nations Unies dont le monde a besoin doit être au cœur de notre mission collective : une institution efficace, efficiente, agile, transparente et responsable, capable de refléter la complexité de notre époque et de répondre de manière appropriée aux défis de l'avenir, notamment par le développement et le renforcement du droit international en tant que réponse collective à des réalités internationales nouvelles et en rapide évolution. Pour y parvenir, nous devons promouvoir un renouveau fidèle aux principes fondateurs de l'Organisation tout en l'adaptant pleinement aux défis du XXI^e siècle.

Pour guider ce renouveau, nous devons regarder simultanément dans plusieurs directions. D'abord, **vers le passé**, en réaffirmant les principes qui ont donné naissance à cette Organisation, en valorisant ce qui a été construit et en honorant les accords qui l'ont soutenue. Ensuite, **vers l'intérieur**, avec la détermination de mener les réformes nécessaires au système, toujours dans le but de le renforcer. Puis, **vers l'extérieur**, afin de renouer avec les peuples et de répondre à leurs attentes. Enfin, **vers l'avenir**, en concevant une vision collective et un leadership capable de nous projeter vers le centenaire des Nations Unies.

Tout cela requiert une approche de gestion axée sur des résultats réels, durables et vérifiables, reflétant concrètement les progrès en matière de paix, de développement et de droits humains. Nous avons besoin d'une Organisation moderne, dotée de systèmes de planification, de suivi et d'évaluation plus simples, interconnectés et accessibles, favorisant la transparence et la responsabilité devant les États Membres, tout en tirant parti des avancées numériques. L'efficacité administrative n'est pas une fin en soi, mais une condition indispensable pour mieux servir les populations, en particulier les plus vulnérables.

Dans ce contexte, nous devons transformer les crises en opportunités, considérer les points de rupture comme des points de bascule et faire de la vulnérabilité un moteur d'action. Du changement climatique aux conflits armés, des inégalités croissantes aux bouleversements technologiques, l'avenir des Nations Unies dépendra de leur capacité à s'adapter, à se renouveler et à exercer un leadership.

Le moment d'agir est venu, et il doit l'être avec le plus haut sens de l'unité, car seule une coopération multilatérale revitalisée et efficace nous permettra de répondre aux défis communs de tous les peuples, partout dans le monde.



II. Une vision transformatrice pour l'avenir des Nations Unies

La vision que nous proposons se projette vers le centenaire de l'Organisation et repose sur quatre orientations stratégiques :

1. Regarder vers l'intérieur : une réforme institutionnelle porteuse de sens

Les Nations Unies font face au défi de revoir et de moderniser leurs structures internes afin de les rendre plus efficaces, efficientes et cohérentes, et capables de répondre aux défis actuels. Les initiatives de réforme en cours constituent une opportunité et un point de départ solide. Nous devons pleinement assumer ces processus nécessaires et les inscrire dans un effort continu et quotidien, plutôt qu'intermittent, en recherchant constamment l'optimisation des processus et une meilleure gestion des mandats existants. En ce sens, réviser et adapter ne signifie pas affaiblir, mais renforcer la capacité institutionnelle en éliminant les redondances et en rationalisant la bureaucratie. La transparence, la responsabilité et l'évaluation des résultats doivent guider l'action quotidienne du Secrétariat ainsi que de tous les organes, agences, fonds et programmes.

Il est tout aussi essentiel de placer **la prévention** au cœur de l'agenda institutionnel. Anticiper les risques, agir en amont et éviter l'escalade des crises exigent non

seulement des capacités opérationnelles, mais aussi une vision stratégique globale. À cette fin, il est crucial de réorienter et d'optimiser les ressources humaines et techniques existantes, notamment les équipes politiques déployées dans les bureaux régionaux et nationaux, en renforçant leur rôle dans la diplomatie préventive, dans le plein respect de la souveraineté des États et de l'appropriation nationale, sans créer de nouvelles structures ni engager de dépenses supplémentaires.

Par ailleurs, **la neutralité et l'impartialité** sont des principes fondamentaux qui doivent être exercés dans le plein respect du droit international et conformément aux principes fondateurs de l'ONU. Leur respect renforce la légitimité et l'autorité de l'Organisation, en particulier du Secrétariat, vis-à-vis de la légalité internationale, et consolide son rôle en tant qu'acteur crédible, offrant des garanties à toutes les parties pour la promotion de la paix et de la sécurité internationales, du développement durable et de la protection des droits humains dans le monde entier.





2. Regarder vers l'extérieur : renouer avec les peuples

La légitimité des Nations Unies est indissociable de leur capacité à être perçues comme utiles et proches des populations. Dans un monde hyperconnecté et saturé d'informations, où la désinformation peut éroder la confiance, il est vital de communiquer de manière claire et transparente sur l'impact concret de l'action de l'Organisation. Démontrer des résultats tangibles, améliorer la qualité de vie et renforcer l'adhésion des peuples au multilatéralisme constituent des priorités stratégiques.

Renouer avec les peuples signifie également garantir que l'ONU soit perçue comme une entité produisant des résultats efficaces en matière de prévention des conflits, de promotion des droits humains, de développement durable et d'action climatique, tout en demeurant responsable devant les citoyens et en démontrant que les ressources confiées sont utilisées de manière responsable et avec un impact maximal, sans alourdir la bureaucratie. Tout ceci peut être réalisé grâce à une meilleure coordination interne, une gestion transparente et une communication cohérente des progrès reportés par le biais de canaux de diffusion numériques accessibles et fiables.

Cette approche peut être illustrée par l'action de l'UNICEF, qui conjugue présence territoriale, innovation technologique et partenariats avec les communautés locales pour garantir l'accès à l'éducation, à la nutrition et à la protec-

tion de l'enfance dans des contextes de crise. Elle montre comment une action onusienne coordonnée et visible peut produire des résultats concrets, renforcer la confiance du public et réaffirmer la valeur du multilatéralisme.

Les Nations Unies doivent ainsi se consolider non seulement comme un forum de débat, mais aussi comme **un instrument efficace au service des États et des sociétés**. À cette fin, l'Organisation doit soutenir directement le renforcement des institutions nationales, l'adoption de bonnes pratiques et une coopération alignée sur les priorités nationales. Cette approche contribue à la construction du consensus et à renforcer le bien-être collectif et la confiance mondiale.

Cette vision exige également un Secrétariat incarnant l'excellence, composé de professionnels hautement qualifiés et engagés, sélectionnés selon des procédures transparentes et fondées sur le mérite. À cet égard, le Secrétaire général a une responsabilité particulière pour garantir que la nomination des hauts responsables respecte les normes les plus élevées de compétence, d'intégrité et d'efficacité, au service de la Charte et des États Membres. Ce n'est qu'à travers un tel engagement que l'Organisation pourra pleinement servir sa raison d'être fondatrice : promouvoir le bien-être collectif de tous les peuples et renforcer la confiance mondiale.

3. Regarder vers le passé : réaffirmer les principes fondateurs

Le Préambule de la Charte de 1945 demeure un guide vivant pour préserver la paix, défendre la dignité humaine, faire respecter le droit international et promouvoir le progrès social. Ces principes doivent être appliqués de manière à répondre efficacement aux réalités et aux défis actuels, sans perdre leur validité. La crédibilité des Nations Unies réside dans leur capacité à représenter et à servir l'ensemble des États Membres de manière impartiale, en demeurant l'espace commun de dialogue, de coopération et de règlement pacifique des différends.

Au cours des quatre-vingts dernières années, l'Organisation a été le théâtre de la collaboration internationale entre États souverains la plus significative de l'histoire : elle a prévenu et mis fin à des guerres, favorisé la décolonisa-

tion, éradiqué des maladies, promu le développement durable, défendu les droits humains et l'égalité des genres, et protégé le patrimoine commun de l'humanité, ses océans, sa biodiversité et son héritage culturel. Elle a contribué à faire face aux crises alimentaires, à protéger les personnes déplacées et à dénoncer la violence et l'oppression. Cette histoire n'est pas seulement un héritage ; elle constitue une preuve vivante que le multilatéralisme transforme les vies, les nations et le cours même de l'humanité. En quelques mots, elle témoigne de la contribution des Nations Unies à l'avancement de l'humanité.

La force de l'Organisation doit résider dans sa capacité à mettre en œuvre efficacement les mandats convenus par les États Membres dans le cadre de la Charte.





4. Regarder vers l'avenir : concevoir le futur grâce à une vision et un leadership collectif

Malgré la complexité des défis actuels, la période que nous traversons représente également une opportunité unique. Pour la première fois dans l'histoire, l'humanité dispose d'outils capables de relier les savoirs à l'échelle mondiale, d'éradiquer l'extrême pauvreté et d'aligner le développement économique sur la protection de la planète.

Dans ce contexte, le leadership des Nations Unies, avec l'appui des États Membres, doit incarner une vision transformatrice : **préserver ses principes fondateurs tout en s'adaptant avec audace aux exigences du présent et de l'avenir**. Les Nations Unies ne peuvent se limiter à préserver le passé ; elles doivent agir en architectes de l'avenir.

L'avenir des Nations Unies doit être conçu comme un espace où les États ne se contentent pas de résoudre des problèmes immédiats, mais imaginent et façonnent collectivement un monde plus juste, plus pacifique et plus durable. Pour y parvenir, la gouvernance multilatérale doit devenir plus inclusive, reconnaître la diversité des voix, renforcer la coopération avec les organisations régionales et répartir plus équitablement les responsabilités entre tous les États.

Le renforcement de la coordination interinstitutionnelle et l'optimisation des ressources existantes permettent d'apporter des réponses plus efficaces aux défis mondiaux, sans coûts supplémentaires ni complexité bureaucratique accrue. Le leadership des Nations Unies doit promouvoir **un multilatéralisme qui inspire la confiance et, ce faisant, stimule la coopération** comme seule voie pour relever les défis communs, qu'il s'agisse de la prévention des

conflits, de la protection des droits humains, du développement durable ou d'une action climatique intégrée.

Concevoir l'avenir des Nations Unies à l'horizon de leur centenaire exige donc **une vision collective** alliant fidélité à leurs principes fondateurs et courage d'adapter leurs mécanismes internes, de renforcer leur légitimité auprès des sociétés et de produire des résultats concrets, efficaces et durables en faveur de la paix, du développement et des droits humains.

Nous envisageons des Nations Unies guidées par un leadership qui conjugue continuité et adaptation, principes et action. — un leadership capable de servir tous les États Membres sur un pied d'égalité, de renforcer les alliances stratégiques, d'améliorer la coordination et de relier les trois piliers de l'Organisation : 1) la paix et la sécurité, 2) le développement et 3) les droits humains, au sein d'un agenda cohérent, préventif et efficace.

Le renforcement de ces trois piliers ne requiert pas de réinventer les Nations Unies, mais de remplir leur mandat avec rigueur et efficacité. Le renouveau ne consiste pas à repartir de zéro ; il s'agit de transformer et d'améliorer l'existant avec courage, responsabilité et créativité.

Les Nations Unies doivent être le lieu où des ponts sont construits et entretenus durablement, où toutes les voix sont entendues, quelle que soit leur taille ou leur puissance, et où la coopération n'est pas une option, mais la seule voie véritable vers la paix, la dignité et un développement partagé.



III.

Défis actuels : entre crise et opportunité

Les Nations Unies se trouvent à un moment charnière, confrontées à des défis sans précédent qui mettent à l'épreuve leur capacité de réaction et d'adaptation. L'intensification des conflits armés dans différentes régions, la progression rapide des technologies et la menace croissante des cyberattaques ont dépassé les capacités des États. À cela s'ajoutent les crises climatiques, qui ne sont plus des risques futurs mais des réalités constantes et redoutables affectant des millions de personnes, ainsi que de nombreuses autres difficultés graves. L'ensemble de ces évolutions s'inscrit dans un contexte de défiance croissante à l'égard des institutions internationales et d'un écart grandissant entre les résultats de l'action multilatérale et les attentes des populations.

1. Paix et sécurité



- La prévention doit être au cœur de l'action des Nations Unies. Cela implique de promouvoir une diplomatie plus efficace, toujours respectueuse de la souveraineté des États et de l'appropriation nationale, de renforcer les organisations régionales et sous-régionales, et de consolider des mécanismes d'alerte précoce adaptés aux réalités locales.
- Lorsque la prévention ne suffit pas, les réponses doivent être efficaces, rapides, coordonnées, impartiales et fondées sur le droit international, en intégrant, selon les besoins, les opérations de paix, l'assistance humanitaire et l'appui au dialogue politique.
- Un Secrétaire général disposant d'une forte présence sur le terrain et s'engageant activement au niveau local peut contribuer de manière significative à la diplomatie préventive. Par des interactions directes avec les autorités nationales, les organisations régionales et les communautés locales, le Secrétaire général favorise le dialogue et la compréhension mutuelle dans des contextes de tensions émergentes. En faisant un usage efficace de son pouvoir de convocation, il peut rassembler les parties prenantes concernées afin de soutenir des mesures de confiance et des solutions pacifiques, renforçant ainsi les efforts collectifs de prévention des crises et de maintien de la stabilité.

- La médiation, dans le cadre des « bons offices » du Secrétaire général, constitue l'un des mécanismes essentiels devant être mobilisés à toutes les étapes d'un conflit. Elle est déterminante pour l'anticipation, la réponse et l'instauration de la confiance, et doit être utilisée pour prévenir les crises, protéger des vies et parvenir à une paix durable. En renforçant le leadership des Nations Unies en matière de médiation, nous veillons à ce que la diplomatie demeure la première et la plus efficace ligne de défense de la paix et de la sécurité internationales.
- La mise à disposition des États d'une capacité de médiation solide et dotée de ressources adéquates est essentielle pour agir rapidement et de manière impartiale. Ce rôle exige le renforcement des partenariats avec les organisations régionales ainsi qu'une coordination cohérente entre tous les acteurs concernés. Il implique également le renforcement du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix (DPPA) et de son Groupe de l'appui à la médiation (MSU), qui constituent des leviers essentiels pour des réponses rapides et flexibles aux crises émergentes.
- L'efficacité opérationnelle des missions de paix peut être renforcée grâce à des examens techniques réguliers des mandats, visant à simplifier les tâches, à réduire l'empreinte logistique et à accroître le recours aux technologies de suivi à distance et de collecte de données. La collaboration entre les piliers de la paix, du développement et des droits humains, adaptée aux contextes spécifiques, permet également d'optimiser l'utilisation des ressources et d'éviter les doublons, dans le cadre des structures existantes.
- Il est tout aussi essentiel de renforcer le cadre juridique international existant en matière de sécurité et de rétablir la confiance entre les États afin de faire face aux menaces traditionnelles et émergentes, des conflits armés aux cyberattaques et à la désinformation. Dans ce contexte, la criminalité transnationale organisée constitue également un défi croissant, qui exige une coopération internationale ainsi que des réponses intégrées et durables.
- Les perspectives de genre doivent être intégrées dans les stratégies de consolidation de la paix et de prévention. Reconnaître les femmes comme des actrices clés de la construction de sociétés pacifiques et résilientes améliore non seulement l'efficacité des politiques, mais reflète également l'engagement des Nations Unies en faveur de l'égalité, de l'inclusion et d'une justice durable.



UN Photo/John Isaac

2. Développement durable

- Le développement durable n'est pas seulement une fin en soi ; il constitue également un outil de prévention des conflits et de stabilité. L'éradication de la pauvreté, la réduction des inégalités structurelles et la garantie de ne laisser personne de côté demeurent des priorités mondiales.
- Il est essentiel de renforcer les mécanismes multilatéraux existants, de simplifier l'accès aux fonds climatiques et de promouvoir des instruments financiers innovants afin de répondre efficacement à la triple crise planétaire. Ces défis mondiaux interconnectés exigent des réponses coordonnées, inclusives et durables, garantissant la justice climatique, en particulier pour les pays en développement et les communautés vulnérables.
- Nous devons engager une véritable réforme de l'architecture financière internationale, en facilitant l'allègement de la dette, en encourageant l'investissement dans des infrastructures durables et en accélérant une transition énergétique juste. Une coordination efficace entre les gouvernements, les agences des Nations Unies et les acteurs locaux, associée à une gestion axée sur les résultats, à la transparence et à l'appropriation nationale, sera déterminante.
- Les technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle, la biotechnologie et l'analyse avancée des données, offrent des opportunités sans précédent pour améliorer l'éducation, la santé et la résilience climatique. Les Nations Unies peuvent jouer un rôle clé en tant que forum mondial de dialogue, en veillant à ce que l'innovation bénéficie à tous, favorise le développement durable et respecte les droits humains.
- Une attention particulière doit être accordée aux pays en situation particulière, notamment les petits États insulaires en développement (PEID), les pays en développement sans littoral (PDSL) et les pays les moins avancés (PMA), qui sont confrontés à des vulnérabilités économiques, géographiques et environnementales accrues. Ces pays ont besoin d'un soutien différencié et durable pour renforcer leur résilience, accéder aux financements climatiques et garantir un développement durable équitable.
- Dans un contexte de besoins mondiaux croissants, les Nations Unies demeurent idéalement placées pour agir là où d'autres ne le peuvent pas, en tant qu'acteur de confiance et impartial, capable de mobiliser l'action collective et d'obtenir des résultats. Leur présence sur le terrain, combinée à leur mandat normatif, permet à l'Organisation de relier les décisions mondiales aux réalités quotidiennes des populations, en veillant à ce que le multilatéralisme produise des bénéfices tangibles et renforce la confiance dans la coopération internationale.
- Le système de développement des Nations Unies joue un rôle stratégique dans ces efforts et doit être au service des États pour traduire les engagements communs en transformations réelles et durables sur le terrain, en veillant à ce que le développement contribue à la paix, à la résilience et à la justice sociale.



UN Photo/Jean Marc Ferré

3. Droits humains

- Le respect et la promotion des droits humains doivent demeurer au cœur de toute action des Nations Unies. Cela requiert un système international plus indépendant, plus efficace et financé de manière durable, doté de mécanismes clairs de responsabilité et de redevabilité.
- Afin de renforcer l'agilité et la cohérence du pilier des droits humains, le système des Nations Unies peut consolider des rapports intégrés combinant les informations provenant de différentes entités, offrant ainsi une vision cohérente et unifiée des situations mondiales et régionales. Parallèlement, le Haut-Commissariat peut renforcer les réseaux de soutien aux défenseurs locaux par le biais de formations numériques, de mécanismes de protection institutionnelle et d'une assistance juridique, en s'appuyant sur des plateformes existantes afin d'assurer une communication sûre et efficace.
- L'autonomisation des femmes et des filles, leur participation pleine et effective aux processus de paix et aux espaces de décision, ainsi que leur accès égal à l'éducation, à l'emploi et à la technologie, sont essentiels à la construction de sociétés plus justes, pacifiques et résilientes. La prévention et l'élimination de la violence à l'égard des femmes font partie intégrante de la promotion et de la protection des droits humains et exigent un engagement soutenu en faveur de la dignité, de la sécurité et du bien-être de toutes les personnes. Cette vision réaffirme l'importance de la coopération internationale et du travail conjoint dans le cadre des Nations Unies pour créer des environnements où chaque personne peut vivre à l'abri de la peur, de la coercition et de la violence.
- Réaffirmer la centralité des droits humains dans l'action multilatérale garantira que les Nations Unies demeurent une référence mondiale en matière de dignité humaine et de justice sociale.

A woman in a blue beret and military uniform is holding a young child who is crying. The woman is wearing a blue beret and a blue jacket. The child is wearing a blue cap with a UN logo and a white shirt with colorful patterns. The woman is also wearing a watch and a patch on her sleeve that says "LEVEL 1". The background is a blurred indoor setting with a man sitting at a desk.

IV. Conclusions : vers le centenaire et au-delà



UN Photo/Marco Dormino

Se projeter vers le centenaire des Nations Unies doit inspirer une transformation qui rende l'Organisation plus efficace, davantage axée sur les résultats et capable d'anticiper les crises, tout en renforçant la confiance dans le dialogue et la coopération comme voies légitimes et efficaces pour la mise en œuvre des mandats relevant des trois piliers de la Charte.

L'efficacité des Nations Unies ne se mesure pas uniquement à l'ampleur de leur mission, mais aussi à la qualité et à l'impact de leurs actions. La gestion doit être centrée sur des résultats

vérifiables, durables et mesurables, reflétant concrètement les progrès réalisés en matière de paix, de développement et de droits humains.

Le renforcement des capacités institutionnelles doit être guidé par le principe de faire le maximum avec les ressources existantes, lesquelles doivent être utilisées de manière appropriée, notamment par l'optimisation des structures, la réduction des chevauchements et le renforcement de la coordination interinstitutionnelle.

La gestion doit être proactive, flexible et fondée sur des données probantes, portée par une culture organisationnelle qui valorise l'innovation, la responsabilité et le service. Le leadership du Secrétaire général doit piloter cet effort de modernisation, en favorisant un Secrétariat agile, cohérent et pleinement engagé en faveur des objectifs stratégiques et des principes de l'Organisation.

Le nouveau Secrétaire général, avec l'assentiment et le soutien des États Membres, doit être en mesure de maintenir et de faire progresser les réformes administratives en cours au moyen de la présentation des plans concrets et structurés, établis dans des calendriers clairement définis et appuyés par des résultats mesurables et vérifiables. Une telle approche est essentielle pour garantir l'efficacité institutionnelle, la transparence et la redevabilité, ainsi que pour permettre une évaluation systématique des progrès accomplis vers les objectifs convenus.

Renforcer les Nations Unies en tant que principal forum mondial implique de réaffirmer leur rôle d'espace légitime, impartial et universel où sont traitées les questions les plus urgentes et les plus importantes d'intérêt commun pour l'humanité. Dans un monde fragmenté par la désinformation, la polarisation et la compétition de puissance, les Nations Unies doivent être le lieu où les différences se transforment en consensus, où les paroles s'accompagnent d'actions et l'emportent sur la violence, et où les décisions collectives reflètent notre responsabilité partagée de préserver la paix et la dignité humaine.

Le bâtiment du Secrétariat des Nations Unies, premier du genre à New York, se dresse comme un symbole de modernité et d'ouverture. Sa façade de verre, reflétant le ciel et la ville environnante, a été conçue pour projeter la transparence et l'espoir, tel un miroir dans lequel le monde entier peut se reconnaître. Dans ce reflet, l'humanité perçoit à la fois ses réussites et ses contradictions, et trouve l'occasion d'ajuster sa trajectoire et de projeter au-delà la lumière de ses aspirations les plus élevées. Ainsi, le Siège des Nations Unies n'abrite pas seulement la diplomatie multilatérale ; il nous rappelle aussi, jour après jour, que la construction de la paix et de la justice mondiales commence par l'audace de regarder notre propre reflet et de décider d'avancer ensemble vers l'avenir.

À l'approche de son centenaire, les Nations Unies doivent se projeter comme une organisation efficace dans sa gestion, cohérente et efficiente dans son action, et fiable dans son leadership — capable, une fois encore, d'inspirer les peuples du monde. Leur pertinence ne réside pas uniquement dans leur histoire, mais dans leur capacité constante de renouvellement afin de demeurer le lieu où le monde imagine, négocie et construit son avenir commun.

Car le XXI^e siècle exige des Nations Unies qu'elles ne se contentent pas d'administrer le présent, mais qu'elles le transforment : une organisation qui anticipe, qui prévient, qui unit — des Nations Unies qui, avec efficacité et humanité, redeviennent le principe directeur et la boussole opérationnelle de la coopération internationale.



Gobierno de
México

