



**IVONNE A-BAKI**

**Candidate au poste de Secrétaire générale de l'Organisation des Nations Unies**

## **RENOUVELER L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES**

Il y a quarante ans, dans une cave de Beyrouth, j'ai serré mes trois enfants contre moi tandis que les bombes tombaient, et j'ai fait une promesse : s'ils étaient épargnés, je consacrerai ma vie à la paix. J'ai tenu cette promesse pendant quarante ans et sur quatre continents, comme ambassadrice, négociatrice de paix, ministre et défenseuse de causes. L'œuvre que j'apporterai à l'Organisation des Nations Unies est le prolongement, à la plus grande échelle possible, du vœu que j'ai formulé cette nuit-là.

Je brigue la plus haute fonction des Nations Unies pour aider à ramener l'Organisation à ce qu'elle devait être, et à ce que beaucoup d'entre nous croient encore qu'elle peut devenir. Je me présente comme quelqu'un qui a consacré toute une carrière à faire fonctionner les choses par-delà les lignes de partage de la langue, de la région et de l'idéologie, et qui a la vision, le courage et la force de la changer.

L'Organisation des Nations Unies fête ses quatre-vingts ans cette année. Elle a été bâtie sur les cendres de la guerre la plus destructrice de l'histoire de l'humanité par des femmes et des hommes qui avaient compris qu'aucune nation, si puissante fût-elle, ne pouvait garantir la paix à elle seule. Cette intuition fondatrice demeure vraie. Mais une institution peut être à la fois indispensable et avoir besoin d'un renouveau, et la nôtre est les deux à la fois. Elle ne se montre pas à la hauteur de sa propre Charte, non par manque de vocation, mais faute de concentration et de discipline.

Permettez-moi de faire une promesse avant toute autre. L'autorité de cette fonction repose sur un seul fondement : l'indépendance. En vertu de la Charte, le Secrétaire général sert l'Organisation des Nations Unies et l'ensemble de ses membres, et non tel gouvernement, tel bloc ou telle idéologie.

J'ai passé ma vie à bâtir la confiance par-delà les clivages les plus profonds, et j'apporterai cette même impartialité à cette fonction, tenant les puissants et les vulnérables à une seule et même exigence et gardant la porte ouverte à chaque capitale. C'est précisément parce que je suis prête à parler avec franchise avec chacune d'elles qu'elles pourront toutes m'accorder leur confiance. Ce dont l'Organisation des Nations Unies a besoin aujourd'hui, ce n'est pas d'un gestionnaire de transition, mais d'une artisanne de paix. Cela exige un renouveau : un retour à sa mission fondatrice, mais avec la pleine conscience de la distance qui sépare le monde d'aujourd'hui de celui qui a émergé en 1945.

Là où d'autres parlent de réforme, je vais au-delà et parle de renouveau : un renouveau qui doit être mené avec la rapidité, l'honnêteté et l'exigence de résultats que le monde est en droit d'attendre.

Ce n'est pas une tâche qu'un Secrétaire général puisse accomplir seul, et je ne prétendrai pas le contraire. Elle exigera des partenaires parmi les États Membres, au Conseil de sécurité et à l'Assemblée générale, ainsi que le courage de puiser des talents et des idées au-delà de l'institution, dans le secteur privé et dans les organisations de la société civile qui, souvent, obtiennent des résultats là où les gouvernements échouent.



Ce programme de renouveau que j'engagerais dès le premier jour repose sur cinq engagements : une Organisation des Nations Unies qui prévienne et mette fin aux guerres ; un Conseil de sécurité à la hauteur du siècle ; un développement qui atteigne la vie des gens ordinaires ; la dignité de la personne humaine défendue à mesure que le monde change autour d'elle ; et une institution renouvelée de l'intérieur pour tenir l'ensemble de ces engagements.

## **I. Une Organisation des Nations Unies qui préserve la paix**

Le premier but énoncé dans notre Charte est le maintien de la paix et de la sécurité internationales. C'est le but sur lequel l'Organisation des Nations Unies peine aujourd'hui le plus visiblement, et c'est un domaine dans lequel j'apporte une expérience personnelle directe.

Les chiffres racontent une histoire qui donne à réfléchir. Le maintien de la paix des Nations Unies, jadis l'instrument le plus reconnaissable de l'Organisation, s'est fortement contracté. On compte aujourd'hui 11 opérations actives, contre 16 il y a dix ans, et environ 61 000 personnes déployées sur le terrain, contre quelque 107 000 en 2015.<sup>1</sup> Aucune nouvelle opération de maintien de la paix n'a été autorisée depuis 2014.<sup>2</sup>

Nous ne devons pas en tirer la conclusion erronée que la guerre elle-même reculerait. C'est l'inverse qui est vrai. Selon le décompte de l'Institut de recherche sur la paix d'Oslo (PRIO), 61 conflits armés étatiques étaient actifs en 2024, le nombre le plus élevé depuis 1946.<sup>3</sup>

La contraction du nombre de missions est-elle donc un échec ? Pas en soi ; certaines avaient fait leur temps. Le véritable échec, c'est que le déclin du maintien de la paix ne s'est accompagné d'aucun investissement correspondant dans ce qui est moins coûteux et plus efficace : la prévention et la patiente médiation des conflits avant qu'ils ne dévorent un pays. L'analyse même de l'Organisation est sans équivoque : la violence coûte à l'économie mondiale de l'ordre de 13 600 milliards de dollars par an, et un véritable système de prévention pourrait épargner des dizaines de milliards chaque année.<sup>4</sup> Nous dépensons des fortunes à répondre aux guerres et terriblement peu à les prévenir.

Pendant ce temps, le Conseil de sécurité, l'organe chargé d'agir, est trop souvent paralysé. Rien qu'en 2024, sept projets de résolution ont fait l'objet d'un veto, le nombre le plus élevé en une seule année depuis 1986.<sup>5</sup> Un nouvel Agenda pour la paix en 2023<sup>6</sup> et le Pacte pour l'avenir en 2024<sup>7</sup> ont posé le bon diagnostic. Ce qui manque, c'est l'exécution.

---

<sup>1</sup> Fiche d'information sur le maintien de la paix des Nations Unies, juin 2025 : 11 opérations actives et environ 61 000 membres du personnel en tenue et civils ; le budget approuvé du maintien de la paix pour 2025-2026 est d'environ 5,4 milliards de dollars des États-Unis.

<sup>2</sup> Institut international de recherche sur la paix de Stockholm (SIPRI), 2025 : les opérations des Nations Unies sont passées de 16 missions et environ 107 000 personnes en 2015 ; aucune nouvelle opération de maintien de la paix des Nations Unies n'a été autorisée depuis 2014.

<sup>3</sup> Institut de recherche sur la paix d'Oslo (PRIO), Conflict Trends 2025, à partir des données du Uppsala Conflict Data Program : 61 conflits armés étatiques étaient actifs en 2024, le nombre le plus élevé enregistré depuis 1946.

<sup>4</sup> Pathways for Peace, Banque mondiale et Nations Unies, 2018 : le coût économique mondial de la violence est estimé jusqu'à 13 600 milliards de dollars des États-Unis par an (chiffre de l'Institute for Economics and Peace) ; une prévention efficace pourrait épargner entre 5 et près de 70 milliards de dollars par an.

<sup>5</sup> Security Council Report, In Hindsight (2024-2025) : sept projets de résolution ont fait l'objet d'un veto en 2024, le nombre le plus élevé en une seule année depuis 1986.

<sup>6</sup> Un nouvel Agenda pour la paix, note d'orientation no 9 de Notre Programme commun, Nations Unies, juillet 2023.

<sup>7</sup> Pacte pour l'avenir, adopté au Sommet de l'avenir, le 22 septembre 2024 (A/RES/79/1).



Ici, je parle de ma propre expérience et non d'une note de synthèse. J'ai appris le métier de la paix dans une région qui a connu la guerre. J'ai pris part au processus qui a mis fin au conflit frontalier entre l'Équateur et le Pérou, un règlement signé à Brasilia en 1998 qui a clos la dernière guerre interétatique du continent sud-américain.<sup>8</sup>

Ce qui a permis à ce règlement de tenir est instructif, et c'est une méthode, non un slogan. Un petit groupe d'États garants de confiance, l'Argentine, le Brésil, le Chili et les États-Unis, est demeuré engagé au fil d'années de négociation, a assuré la vérification sur le terrain et a aidé les deux gouvernements à trouver une formule que chacun pouvait présenter chez lui comme honorable plutôt que comme une reddition. La souveraineté a été respectée ; la face a été sauvée ; l'accord a tenu. Cette méthode patiente, adossée à des garants, n'a que rarement été appliquée de manière systématique aux conflits les plus difficiles d'autres continents. Elle peut l'être.

Il existe aussi une épreuve institutionnelle immédiate qui dira si le monde prend au sérieux la volonté de laisser les régions assurer leur propre paix. En décembre 2023, le Conseil de sécurité a convenu à l'unanimité, par la résolution 2719, que les quotes-parts des Nations Unies pourraient financer jusqu'à 75 pour cent des opérations de paix dirigées par des organisations régionales.<sup>9</sup> Deux ans plus tard, cette promesse demeure sans suite. Aucune opération n'a encore été financée à ce titre, et le premier cas concret s'est enlisé.<sup>10</sup> Un engagement pris à l'unanimité puis laissé sans application fait plus de tort que l'absence de tout engagement.

La paix n'est jamais seulement l'absence de guerre. Elle repose sur la dignité de la personne, sur la protection des civils contre les atrocités, et sur les lois de la guerre que le monde a adoptées pour que même le conflit ait des limites. Là où ces fondements tiennent, le grief trouve d'autres exutoires que la violence ; là où ils sont arrachés, la prochaine guerre se prépare déjà. Je placerai la protection des civils et le respect du droit international humanitaire au cœur de l'action des Nations Unies sur chaque théâtre, car une paix qui ne protège pas les personnes n'est qu'une trêve.

## **Ce que je ferai**

Premièrement, je rééquilibrerai l'Organisation des Nations Unies en faveur de la prévention. La capacité de médiation ne devrait pas dépendre d'un financement volontaire incertain. Je doterai la fonction de médiation et de bons offices des Nations Unies de bases solides, et j'emploierai la fonction de Secrétaire générale comme elle était censée l'être : en me rendant là où sont les guerres, en m'asseyant avec toutes les parties et en offrant la discipline d'une médiation soutenue plutôt que le confort de la distance.

Deuxièmement, j'appliquerai la méthode des garants aux conflits prolongés d'aujourd'hui. Pour chaque dossier majeur, je m'emploierai à réunir un petit groupe d'États crédibles et de confiance pour accompagner un processus du premier contact jusqu'à la vérification finale. C'est ainsi que

---

<sup>8</sup> Acte présidentiel de Brasilia, signé le 26 octobre 1998 au palais d'Itamaraty, mettant fin au différend frontalier entre l'Équateur et le Pérou dans le cadre des garants que sont l'Argentine, le Brésil, le Chili et les États-Unis. Département d'État des États-Unis.

<sup>9</sup> Résolution 2719 (2023) du Conseil de sécurité, adoptée à l'unanimité en décembre 2023, établissant un cadre permettant aux quotes-parts des Nations Unies de financer jusqu'à 75 pour cent du coût des opérations d'appui à la paix dirigées par des organisations régionales, appliqué pour la première fois aux opérations dirigées par l'Union africaine et largement considéré comme un modèle pour les opérations de paix régionales plus largement. Communiqué de presse des Nations Unies SC/15544.

<sup>10</sup> Institute for Security Studies, décembre 2025 : deux ans plus tard, la résolution 2719 demeure sans application et aucun consensus n'a été atteint sur sa première mise en œuvre.



se construit une paix durable, et c'est la contribution que je suis particulièrement à même d'apporter.

Troisièmement, je ferai de la résolution 2719 une réalité. Je travaillerai avec le Conseil de sécurité et les organisations régionales pour financer sans plus attendre la première opération à ce titre, car une région disposée à déployer ses propres ressortissants pour maintenir la paix mérite le soutien prévisible que le Conseil a déjà promis. Le monde a une dette particulière envers les nations qui portent ce fardeau depuis longtemps, ayant fourni des centaines de milliers de membres du personnel aux missions de paix au fil des décennies. Un financement fiable des opérations de paix dirigées par les régions honore ce service et s'appuie sur lui.

## **II. Un Conseil de sécurité à la hauteur du XXIe siècle**

La médiation et la prévention ne mèneront l'Organisation des Nations Unies qu'à un certain point si son organe décisionnel central demeure figé dans le paysage géopolitique de 1945. Le Conseil de sécurité a été conçu pour un monde de cinquante et un États Membres. Il en sert aujourd'hui près de deux cents, et sa composition permanente reflète les vainqueurs d'une guerre qui s'est achevée il y a quatre générations. Ce n'est pas seulement injuste. C'est la principale raison pour laquelle le Conseil échoue si souvent à agir.

Nulle part le déséquilibre n'est plus criant que dans l'exclusion de régions entières de la catégorie des membres permanents. Des continents entiers qui, ensemble, représentent la majeure partie de l'humanité, et qui font l'objet d'une grande part de l'ordre du jour du Conseil, n'y disposent d'aucun siège permanent. Les arguments en faveur du changement sont clairs et anciens : un Conseil élargi qui admette de nouveaux membres permanents et non permanents et qui mette fin à la sous-représentation structurelle de la majorité mondiale. Le Pacte pour l'avenir, adopté en 2024, a pour la première fois érigé en priorité la réparation de cette injustice historique,<sup>11</sup> et même certains des membres permanents ont désormais manifesté leur appui à l'élargissement de la représentation permanente.<sup>12</sup>

### **Ce que je ferai**

Soyons clairs : aucun renouveau de l'Organisation des Nations Unies ne saurait être complet ni crédible tant que son Conseil de sécurité demeure non réformé. Je défendrai cette cause sans détour, et je la maintiendrai en tête de l'ordre du jour au lieu de la laisser s'enliser, comme c'est le cas depuis trente ans.

Je serai également honnête quant à ce que cette fonction doit faire et ne doit pas faire. Il n'appartient pas à un Secrétaire général de désigner quelles nations devraient occuper de nouveaux sièges ; ce choix revient aux États Membres, et un Secrétaire général qui joue des favoris perd la confiance dont dépend sa fonction. Ce que je défendrai, c'est le principe, non les personnes : une représentation permanente pour les régions que l'histoire a laissées de côté, en Afrique, en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Asie, et la fin d'un droit de veto qui, trop souvent, transforme le Conseil d'un instrument d'action en un théâtre de paralysie.

---

<sup>11</sup> Pacte pour l'avenir (22 septembre 2024), mesure 39 : la réforme devrait réparer l'injustice historique de la sous-représentation et améliorer la représentation des régions sous-représentées au Conseil de sécurité.

<sup>12</sup> En septembre 2024, les États-Unis ont annoncé leur appui à l'élargissement de la représentation permanente au Conseil de sécurité, qui s'ajoute à leur soutien de longue date à de nouveaux sièges permanents pour d'autres États et régions. Mission des États-Unis auprès des Nations Unies.



Le Secrétaire général ne vote pas sur la composition du Conseil, mais il n'est pas dépourvu d'influence, et le silence sur une question aussi centrale est en soi un choix. Je ne me tairai pas. Là où je pourrai réunir, je réunirai. Là où je pourrai exercer une pression, je l'exercerai. Il nous faut un Conseil qui reflète le monde d'aujourd'hui, et non celui du siècle dernier.

### **III. Le développement et un ordre financier plus juste**

Le renouveau doit atteindre la vie des gens ordinaires, et pour cela il doit s'étendre au-delà du budget de l'Organisation elle-même, jusqu'à l'économie plus large qui façonne ces vies. Les promesses du système international ne signifient pas grand-chose pour un pays qui n'a pas les moyens de les tenir.

Les Objectifs de développement durable étaient la promesse que le monde se faisait à lui-même, et cette promesse n'est pas tenue. Moins d'un cinquième des cibles sont en bonne voie pour 2030.<sup>13</sup> L'échec tient rarement à l'ambition ; il tient à la mise en œuvre, et sa cause la plus profonde est financière. Je ne traiterai pas le développement comme quelque chose que l'Organisation des Nations Unies fait aux pays, mais comme quelque chose qu'elle les aide à accomplir par eux-mêmes, en passant de la mise en œuvre directe au renforcement des capacités nationales et locales, afin que les gouvernements, les entreprises et les communautés puissent poursuivre l'œuvre longtemps après le départ des agences.

Nulle part cet obstacle financier n'est plus lourd que dans la dette. Dans le monde en développement, qui compte plus de trois milliards d'habitants, un pays sur trois dépense désormais davantage en intérêts de sa dette qu'en santé ou en éducation de sa population.<sup>14</sup> L'argent qui devrait bâtir des dispensaires et des salles de classe est envoyé à l'étranger pour assurer le service des emprunts, et les objectifs s'enlisent faute de la marge budgétaire nécessaire pour les poursuivre.

L'écart global entre ce qu'exigent les Objectifs et ce qui est effectivement financé s'établit aujourd'hui à environ 4 000 milliards de dollars par an.<sup>15</sup> Cet écart ne se comblera pas par la seule aide. Il se comblera en débloquent de nouvelles sources de financement plutôt que de nouvelles couches de dette, et en réécrivant des règles conçues pour une autre époque.

J'apporte ici un bilan, et pas seulement une position. J'ai dirigé l'Initiative Yasuní-ITT en Équateur, la première tentative sérieuse de compenser un pays en développement pour avoir laissé son pétrole sous terre plutôt que de l'extraire, une idée qui a anticipé les mécanismes de pertes et préjudices et de conversion de dette en faveur de la nature aujourd'hui utilisés dans le monde entier.<sup>16</sup> L'Équateur a ensuite mené à bien la plus importante conversion de dette en faveur de la nature de l'histoire, en retirant environ 1,6 milliard de dollars de dette souveraine et

---

<sup>13</sup> Nations Unies, Rapport 2024 sur les objectifs de développement durable : avec moins d'un cinquième des cibles en bonne voie (environ 17 pour cent), le monde ne tient pas la promesse du Programme 2030.

<sup>14</sup> CNUCED, A World of Debt 2024 : dans le monde en développement, qui compte quelque 3,3 milliards d'habitants, un pays sur trois consacre davantage aux intérêts de sa dette qu'à l'éducation ou à la santé.

<sup>15</sup> Rapport 2024 sur le financement du développement durable, DAES de l'ONU : le déficit de financement des objectifs de développement durable est estimé à environ 4 200 milliards de dollars des États-Unis par an.

<sup>16</sup> Initiative Yasuní-ITT (Équateur, lancée en 2007) : une proposition visant à laisser le pétrole inexploité en échange de 3,6 milliards de dollars des États-Unis de contributions internationales ; abandonnée en 2013, après quoi un référendum national de 2023 a voté pour l'arrêt de l'extraction.



en libérant des centaines de millions pour la conservation.<sup>17</sup> Pour moi, ce ne sont pas des abstractions. J'ai contribué à construire ces instruments eux-mêmes.

### **Ce que je ferai**

Premièrement, je ferai de la réforme de la dette insoutenable une priorité permanente de cette fonction, en usant de son pouvoir de rassemblement et de sa légitimité pour amener créanciers, débiteurs et institutions financières vers un règlement plus rapide et plus équitable.

Deuxièmement, j'orienterai l'action de développement des Nations Unies elle-même vers l'appui à une mise en œuvre nationale et locale, en mesurant le succès à ce qu'un pays peut soutenir par lui-même plutôt qu'à ce que le système dépense.

Troisièmement, je défendrai une architecture financière plus juste, y compris une voix réelle pour les pays en développement dans les règles qui gouvernent la finance et la fiscalité mondiales,<sup>18</sup> et je développerai les instruments novateurs, de la conversion de dette en faveur de la nature au financement mixte, qui font de la conservation et du développement des propositions dignes d'investissement. Renouveler le système qui finance les ambitions du monde n'est pas distinct du renouvellement de l'Organisation des Nations Unies ; c'est la même œuvre, vue du côté de ceux que l'Organisation existe pour servir.

## **IV. La dignité humaine dans un monde qui change**

La Charte a placé la dignité de la personne humaine aux côtés de la paix et du développement, et je l'y maintiendrai. L'érosion des droits humains est le tout premier signal annonciateur d'un conflit à venir, car partout où les droits sont écrasés, l'instabilité suit de près. Je défendrai l'indépendance du travail des Nations Unies en matière de droits humains, je protégerai l'espace de la société civile et de celles et ceux qui défendent les droits d'autrui au péril de leur vie, et je mesurerai notre protection des personnes vulnérables à ce qu'il advient de personnes réelles plutôt qu'à ce qui est écrit dans les résolutions.

La dignité de la personne s'étend désormais à des domaines que les fondateurs n'auraient pu imaginer. En l'espace d'une seule génération, l'intelligence artificielle, la biotechnologie et l'économie numérique sont en train de refaçonner le savoir, le travail, la guerre et le corps humain lui-même, et elles évoluent plus vite que notre capacité à en saisir les conséquences. Aujourd'hui, ces forces sont façonnées par une poignée d'États et d'entreprises, en grande partie sans le consentement du monde. Aucun gouvernement ne peut écrire les règles à lui seul ; aucune entreprise ne détient la légitimité de les écrire pour tous ; et aucun organe purement technique ne peut fournir la confiance qu'exigent de telles décisions. Tel est le rôle de l'Organisation des Nations Unies : non pas gouverner ces frontières, mais être la table unique autour de laquelle chaque nation, et pas seulement les puissantes, participe à fixer les garde-fous. En m'appuyant sur le Pacte numérique mondial,<sup>19</sup> je ferai de l'Organisation des Nations Unies un rassembleur crédible sur l'intelligence artificielle et les technologies nouvelles,

---

<sup>17</sup> Conversion de dette en faveur de la nature des Galápagos (2023), la plus importante de son genre à l'époque : l'Équateur a retiré environ 1,6 milliard de dollars des États-Unis de dette souveraine, libérant quelque 450 millions de dollars pour la conservation marine. Galapagos Life Fund ; Pew Charitable Trusts.

<sup>18</sup> Convention-cadre des Nations Unies sur la coopération fiscale internationale : l'Assemblée générale a adopté son mandat, porté par les pays en développement, par 125 voix contre 48 en août 2024. Tax Justice Network.

<sup>19</sup> Pacte numérique mondial, adopté en annexe au Pacte pour l'avenir, le 22 septembre 2024 : le premier cadre mondial complet pour la gouvernance des technologies numériques et de l'intelligence artificielle.



afin que leurs bienfaits soient partagés et que leurs risques ne soient pas écrits par les seuls puissants.

Ce sont là, avant tout, les questions de la jeunesse. Une génération arrive à l'âge adulte qui héritera à la fois de la promesse de ces outils et du prix de notre incapacité à les gouverner, et trop de ses membres en viennent discrètement à conclure que les institutions de leurs parents ne peuvent plus rien leur apporter.

J'associerai les jeunes au travail de l'Organisation des Nations Unies non comme un ornement, mais comme une exigence de légitimité, car le renouveau que je décris est, en définitive, mené en leur nom.

Aucun examen de la dignité humaine ne saurait être complet sans une action face au climat qui change, lequel influe désormais sur la sécurité, les moyens de subsistance et la survie de centaines de millions de personnes. Ici, je serai franche. Malgré toutes les conférences, tous les communiqués et tous les rapports que l'Organisation des Nations Unies a produits, trop peu s'est traduit en résultats concrets et durables, en partie parce que le climat est devenu un paratonnerre politique où les débats sur les questions de science et de politique se brouillent et se muent en affrontements d'idéologies rivales et en jeux d'accusations réciproques. Je respecte le consensus scientifique. Mais respecter la science ne nous oblige pas à accepter des politiques qui bouleverseraient la vie des personnes mêmes que nous entendons protéger, si bien intentionnées soient-elles. Prétendre le contraire nous a coûté cher, en temps perdu et en risques accrus. L'Organisation des Nations Unies peut aider à faire baisser la température de ce débat et à rehausser le sérieux de la réponse.

Cette réponse doit s'élargir. Les plus vulnérables au climat s'enfoncent davantage sous l'effet de catastrophes qu'ils n'ont en rien causées. Nous ne devons pas le perdre de vue.

Pendant des années, l'attention s'est portée presque exclusivement sur la réduction des émissions de carbone. L'atténuation demeure essentielle, et la transition énergétique ainsi que le passage à une énergie plus propre sont désormais irréversibles. Mais nous devons une attention égale à l'adaptation, à la protection des vies, des foyers et des infrastructures des personnes qui vivent déjà avec les inondations, la sécheresse et la montée des eaux, la plupart d'entre elles dans des nations qui ont le moins contribué au problème.<sup>20</sup> Le fonds destiné à les aider à se relever des pertes et préjudices n'a recueilli que quelques centaines de millions de dollars face à un besoin qui se chiffre en centaines de milliards,<sup>21</sup> et ce déficit est en soi une question de justice.

## **Ce que je ferai**

Premièrement, je défendrai l'indépendance du travail des Nations Unies en matière de droits humains ainsi que celles et ceux qui l'accomplissent, en jugeant notre protection des plus vulnérables à ce qu'il advient de personnes réelles.

Deuxièmement, en m'appuyant sur le Pacte numérique mondial, je ferai de l'Organisation des Nations Unies le rassembleur crédible sur l'intelligence artificielle et les technologies nouvelles.

---

<sup>20</sup> PNUE et Organisation météorologique mondiale : les pays les moins avancés et en développement contribuent à une faible part des émissions mondiales de gaz à effet de serre mais subissent des impacts climatiques disproportionnés.

<sup>21</sup> Climate Policy Initiative (2025) : les promesses de contribution au Fonds pour répondre aux pertes et préjudices ont atteint environ 768 millions de dollars des États-Unis début 2025, face à des besoins estimés en centaines de milliards.



Troisièmement, j'associerai les jeunes au travail de l'institution comme une exigence de légitimité, et non comme un ornement.

Enfin, je mènerai une action climatique qui respecte à la fois la science et les moyens de subsistance des gens ordinaires, en accordant à l'adaptation le poids qui lui a longtemps été refusé et en réclamant les financements promis aux plus vulnérables.

## **V. Une Organisation des Nations Unies renouvelée de l'intérieur**

J'en viens, enfin, à la gestion de l'institution des Nations Unies elle-même.

L'Organisation des Nations Unies est devenue lente, fragmentée et coûteuse d'une manière qui ne serait tolérée dans aucun gouvernement sérieux ni aucune entreprise privée. Ce n'est pas une observation partisane. C'est la conclusion du propre examen que l'Organisation a fait d'elle-même.

Considérons l'ampleur de la charge. Le Secrétariat doit aujourd'hui appliquer des mandats contenus dans plus de 40 000 résolutions accumulées depuis 1946. En une seule année récente, il a assuré le service de quelque 27 000 réunions, produit plus de 1 100 rapports demandés au titre de mandats et généré environ 2 300 pages de documentation chaque jour, pour un coût dépassant 360 millions de dollars, soit près d'un dixième de l'ensemble du budget ordinaire, consacré simplement à faire tourner la machinerie des mandats plutôt qu'aux personnes que ces mandats sont censés servir.<sup>22</sup>

Le système s'est également mué en un enchevêtrement d'organes qui se chevauchent, plusieurs agences distinctes travaillant sur les mêmes problèmes, de la sécurité alimentaire aux réfugiés et aux migrations, chacune avec sa propre direction, son propre budget et ses propres frais administratifs, tandis que la coordination entre elles est largement laissée à la bonne volonté. Il en résulte une organisation qui dépense beaucoup d'argent pour avancer lentement.

À tout cela s'ajoute désormais une urgence financière. L'Organisation est entrée dans une grave crise de liquidités en 2025, avec environ 1,8 milliard de dollars de quotes-parts impayées pour l'année, et le Secrétaire général a mis ouvertement en garde contre le risque d'insolvabilité.<sup>23</sup>

En réponse, l'Initiative UN80, lancée en mars 2025, a entamé la restructuration interne la plus profonde de l'histoire de l'Organisation. Le budget ordinaire de 2026 a été ramené à environ 3,45 milliards de dollars, quelque 2 900 postes ont été supprimés (soit une réduction de près de 19 pour cent), et la consolidation des fonctions administratives et de paie a commencé.<sup>24</sup>

Je soutiens cette orientation. Mais je dirai avec franchise ce que d'autres ont hésité à dire : un renouveau dicté par une crise de trésorerie n'est pas la même chose qu'un renouveau porté par une vision, et les coupes imposées sous la pression financière frappent trop souvent là où il ne

---

<sup>22</sup> Examen de l'application des mandats de l'Initiative UN80 (2025) : mandats contenus dans plus de 40 000 résolutions depuis 1946 ; en 2024, le Secrétariat a assuré le service de quelque 27 000 réunions et produit plus de 1 100 rapports demandés au titre de mandats, pour un coût dépassant 360 millions de dollars, soit environ 10 pour cent du budget ordinaire, générant environ 2 300 pages de documentation chaque jour.

<sup>23</sup> Bibliothèque de la Chambre des communes, note d'information CBP-10379 (2025) : environ 1,8 milliard de dollars des États-Unis de quotes-parts demeuraient impayées pour l'exercice financier 2025 ; le Secrétaire général a mis en garde contre une crise de liquidités.

<sup>24</sup> Initiative UN80 (lancée le 12 mars 2025) et communiqué de presse des Nations Unies GA/12748 : le budget ordinaire de 2026 a été fixé à environ 3,45 milliards de dollars des États-Unis, avec la suppression d'environ 2 900 postes, soit une réduction de près de 19 pour cent.



faut pas, affaiblissant le travail relatif aux droits humains et à la prévention, déjà le plus sous-financé, tout en laissant intact un gaspillage structurel plus profond. Si cette fonction m'est confiée, l'efficacité ne sera pas un réflexe budgétaire. Ce sera un principe directeur, appliqué dans les bons comme dans les mauvais moments, et mesuré à une seule aune : cette dépense parvient-elle jusqu'à la personne qu'elle est censée aider ?

Un renouveau de cette nature est, en dernière analyse, une question de culture. Une trop grande part de l'Organisation des Nations Unies en est venue à privilégier la procédure sur les résultats et l'autopréservation sur la mission. J'entends changer cela, et je suis pleinement consciente qu'une Secrétaire générale ne peut le faire par décret. Les tentatives passées ont échoué précisément parce qu'elles étaient imposées depuis un seul bureau. Celle-ci se construira avec des alliés : des partenaires au Conseil de sécurité et à l'Assemblée générale disposés à voter en faveur de la discipline, et des talents nouveaux venus du secteur privé et des organisations internationales qui obtiennent des résultats dans les endroits les plus difficiles, mobilisés pour aider à moderniser la manière dont l'Organisation des Nations Unies se gère elle-même. Une institution qui embrasse le changement plutôt que de protéger le statu quo est une condition préalable de tout le reste dans cette vision.

### **Ce que je ferai**

Premièrement, je traiterai la discipline en matière de mandats comme une fonction permanente, et non comme un exercice ponctuel. Tout mandat récurrent devrait être assorti d'une clause de caducité et d'un critère clair permettant d'évaluer s'il fonctionne. Les rapports que personne ne lit devraient être supprimés. L'objectif est de réduire sensiblement la charge de documentation et de réunions en un seul cycle budgétaire et de rediriger ces économies vers les opérations sur le terrain.

Deuxièmement, je consoliderai là où la consolidation sert la fourniture de résultats, et je m'y opposerai là où elle ne la sert pas. Fusionner des entités pour le seul bien d'un organigramme n'apporte pas grand-chose. Fusionner les fonctions administratives, les achats, la paie, les ressources humaines et les systèmes numériques à l'échelle du système apporte beaucoup. Je promouvrai résolument les services partagés et je protégerai les mandats qui sont distincts. Troisièmement, je rendrai les finances de l'Organisation transparentes et sa performance mesurable. Les États Membres qui acquittent leurs quotes-parts sont en droit de savoir ce que leurs contributions permettent d'acquérir. Je publierai des données de résultats claires et comparables, et je dirai avec la même franchise que la crise de liquidités ne peut être résolue par le seul Secrétariat : les États Membres doivent payer ce qu'ils doivent, intégralement et à temps, et je le dirai à chaque capitale, sans exception.

### **Un renouveau digne de la Charte**

Permettez-moi de terminer là où j'ai commencé. Il y a quarante ans, j'ai fait une promesse à mes trois enfants dans une cave de Beyrouth, tandis que les bombes tombaient : s'ils étaient épargnés, je donnerais ma vie à la paix. Rares sont celles et ceux qui briguent cette fonction et ont vécu la guerre de près ; moi, je l'ai vécue, et j'ai passé les quatre décennies qui ont suivi à tenir cette promesse sur quatre continents.

Si je suis choisie comme dixième Secrétaire générale, je renouvellerai cette promesse sur la plus grande scène qui soit, et je plierai cette fonction au but pour lequel l'Organisation des Nations Unies a été créée : préserver les générations futures du fléau de la guerre. Cette promesse est aussi urgente aujourd'hui qu'il y a quatre-vingts ans. Ce qui a vieilli, ce n'est pas la mission, mais



le chemin que l'Organisation des Nations Unies a emprunté pour la poursuivre. Je demande la possibilité de corriger ce chemin, de conduire le renouveau que j'ai exposé ici, et de ramener l'Organisation des Nations Unies à l'œuvre pour laquelle elle a été bâtie.