




**GENEVA  
GRADUATE  
INSTITUTE**



**Repenser le multilatéralisme et le  
rôle de la Genève internationale :  
Enjeux et options pour  
l'adaptation d'un hub mondial**

**Geneva Policy Outlook**

## Table des matières

Résumé	2
Introduction	6
1. Faire face aux crises opérationnelles et identitaires : vers un discours fédérateur	9
2. Quel leadership pour la Genève internationale ?	13
3. Passer du mode survie à une vision commune	16
4. Vers un multilatéralisme au-delà de l'État-nation	19
5. Scénarios d'adaptation : trouver l'équilibre entre innover et réformer ce qui existe déjà ?	24
6. Surmonter les défis liés à la communication	28
7. Multilatéralisme en réseau	31
8. Participation des jeunes à la Genève internationale	33
9. Financement de la Genève internationale	36
Conclusion : vers un pluralisme stratégique	39

## À propos des auteurs

**Achim Wennmann** est rédacteur en chef du Geneva Policy Outlook et a dirigé le développement stratégique de cette initiative dans le cadre de ses fonctions de directeur des partenariats stratégiques du Geneva Graduate Institute. Il est également professeur au sein du programme interdisciplinaire de l'institut, où il occupe la chaire Nagulendran en médiation pour la paix.

**Prathit Singh** est coordinateur de projet du Geneva Policy Outlook.

## Résumé

Genève, longtemps reconnue comme un centre historique de coopération internationale, est confrontée à de profonds défis structurels et stratégiques dans un contexte d'évolution de l'ordre mondial. L'austérité financière, le déclin du soutien politique et la montée de la politique transactionnelle ont mis en évidence des crises opérationnelles et identitaires au sein de l'écosystème dense de Genève internationale, composé d'agences des Nations unies, d'organisations internationales, d'ONG et de missions diplomatiques. Ce rapport synthétise les réflexions de la communauté du Geneva Policy Outlook (GPO) et propose des pistes pour permettre à Genève de s'adapter et de maintenir sa pertinence en tant que pôle mondial.

Les recommandations principales pour l'adaptation de la Genève internationale sont les suivantes :

- 1. Forger un discours fédérateur :** Genève devrait articuler de manière proactive sa proposition de valeur unique, en allant au-delà des postures défensives pour mettre en avant sa masse critique d'expertise, sa tradition de neutralité et son rôle de laboratoire pour l'innovation multilatérale. Un discours convaincant, fondé sur des faits et des réalisations concrètes, est essentiel pour contrer les critiques populistes et préserver sa légitimité.
- 2. Favoriser un leadership adaptatif :** En l'absence d'un leadership centralisé pour la Genève internationale, son écosystème devrait se coordonner au-delà des divergences, en s'appuyant sur des plateformes

d'échange intersectorielles et de l'entrepreneuriat politique. Des approches d'impact collectives pourraient fournir un cadre stratégique global pour guider l'adaptation.

- 3. Passer de la survie à une vision commune :** La crise financière fracture Genève, entraînant un renforcement des silos, de la concurrence et des postures défensives. Pour s'adapter en tant qu'écosystème, Genève devrait repenser les organisations internationales comme des institutions phares au sein d'activités dynamiques et basées sur des réseaux. Des services mutualisés, des ressources mises en commun et une vision commune renforceraient la résilience et l'efficacité opérationnelle.
- 4. Adopter le multilatéralisme en réseau :** Genève devrait renforcer ses liens avec d'autres pôles régionaux et acteurs non étatiques, en se positionnant comme modérateur entre divers ordres mondiaux. Cela implique notamment d'intégrer les perspectives des gouvernements locaux et des jeunes, ainsi que de servir de « zone politique spéciale » pour un dialogue inclusif et innovant.
- 5. Diversifier les modèles de financement :** Une dépendance excessive à l'égard du financement public n'est pas viable. Genève devrait faire appel à des mécanismes de financement philanthropiques, privés et innovants, tout en préservant son impartialité et sa transparence.
- 6. Améliorer l'accès et la participation :** Il est essentiel de réduire les obstacles pour les jeunes,

les chercheurs et la société civile afin de garantir la légitimité et l'appropriation intergénérationnelle du multilatéralisme.

En adoptant le pluralisme stratégique, en favorisant l'impact collectif et en investissant dans un leadership distribué ainsi que dans une communication adaptative, Genève peut réaffirmer son rôle de pilier indispensable du multilatéralisme et de plateforme pour relever les défis mondiaux collectifs.

## Introduction

Genève est un centre historique de coopération internationale qui abrite un écosystème dense d'agences des Nations Unies, d'organisations internationales, d'organisations non gouvernementales (ONG) et de missions diplomatiques. Cet écosystème – et le quartier où il se trouve – est appelé « Genève internationale ». Aujourd'hui, cet écosystème est confronté à de profonds défis structurels et stratégiques qui mettent à l'épreuve sa résilience et sa pertinence. L'austérité financière, l'évolution des priorités et un *zeitgeist* marqué par la guerre et la politique transactionnelle sont autant de facteurs qui obligent Genève à réévaluer son rôle de plaque tournante mondiale dans un monde en mutation.

La question de l'adaptation de la Genève internationale est au cœur de l'objectif du Geneva Policy Outlook (GPO), créé en 2022 à la suite de l'invasion à grande échelle de l'Ukraine. Initiative de renforcement communautaire et d'analyse stratégique de l'Institut universitaire de Genève, soutenue par la République et l'État de Genève et la Ville de Genève, le GPO a organisé plus de 50 échanges, créé un réseau d'environ 200 professionnels issus de différents secteurs et institutions, et publié quatre perspectives annuelles, toutes articulées autour de la question centrale suivante : « Comment Genève doit-elle s'adapter à l'évolution de l'ordre mondial ? »

Compte tenu des pressions qui s'exercent actuellement sur la gouvernance mondiale en général, et sur la Genève internationale en particulier, le présent rapport rassemble les acquis du GPO afin d'apporter des idées aux efforts

concrets entrepris pour adapter la Genève internationale. Le rapport s'articule autour de plusieurs thèmes directeurs qui regroupent chacun un ensemble d'idées. Ces thèmes directeurs sont les suivants :

1. Faire face aux crises opérationnelles et identitaires : vers un discours fédérateur
2. Quel leadership pour la Genève internationale ?
3. Passer du mode survie à une vision commune
4. Vers un multilatéralisme au-delà de l'État-nation
5. Scénarios d'adaptation : trouver un équilibre entre innover et réformer ce qui existe ?
6. Surmonter le défi de la communication
7. Le rôle de Genève dans un multilatéralisme en réseau
8. Participation des jeunes à la Genève internationale
9. Financement de la Genève internationale

Le document se termine par une réflexion sur Genève en tant que plateforme pour le pluralisme stratégique au service de la résolution des défis collectifs. Il présente également trois observations dans des encadrés dédiés, notamment sur Genève en tant que « zone politique spéciale », sur l'alliance actuelle qui vise à stimuler une conférence de révision de la Charte des Nations unies, et sur le défi de l'accès à la Genève internationale pour les jeunes. L'annexe comprend une compilation thématique de tous les articles publiés dans les quatre éditions annuelles du Geneva Policy Outlook afin de mettre en évidence les bases analytiques émergentes pour une réinvention du multilatéralisme.

Compte tenu de la nature synthétique de ce document, le présent rapport résume les idées partagées par la

communauté du GPO. Les auteurs se sont efforcés de rester fidèles aux idées originales. Par conséquent, le rapport peut ne pas se lire comme un argumentaire unique et cohérent, mais plutôt comme un recueil de réflexions. En un sens, ces réflexions représentent des voix « locales », c'est-à-dire celles de professionnels chevronnés du monde entier travaillant à Genève, qui réfléchissent ensemble à l'évolution de l'empreinte internationale de cette ville. À partir de ces perspectives locales, le rapport établit des liens vers l'extérieur – sortant de la « bulle genevoise » – tout en restant à l'écoute des voix extérieures.

Les auteurs tiennent à remercier la communauté du GPO pour son engagement généreux dans les échanges organisés au cours des quatre dernières années. L'engagement en faveur de la coopération internationale est inscrit dans l'ADN de Genève et des nombreuses personnes dévouées qui y consacrent leur vie. Des décennies de travail à Genève et ailleurs ont forgé une communauté qui s'engage à maintenir Genève comme plaque tournante mondiale, malgré les défis actuels, parce qu'il existe toujours la conviction que ce que cette ville a à offrir, est, comparativement, unique, notamment sa densité, sa liberté d'expression, son innovation intersectorielle, sa capacité de médiation entre différents ordres mondiaux, ainsi que ses infrastructures. Une première version de ce rapport a été discutée lors de la retraite annuelle du GPO en août 2025, et nous sommes reconnaissants pour les commentaires que nous avons reçus.

## **1. Faire face aux crises opérationnelles et identitaires : vers un discours fédérateur**

Face à l'évolution des priorités nationales dans de nombreux pays, les fondements du multilatéralisme de l'après-guerre sont ébranlés. Compte tenu du rôle central joué par Genève dans cet ordre multilatéral en tant que siège européen des Nations Unies et siège de plusieurs agences internationales spécialisées, l'impact est sévère, non seulement en raison des coupes budgétaires, mais aussi à cause du manque de soutien politique pour des questions telles que l'aide humanitaire, la diplomatie sanitaire, le commerce mondial, l'inclusion et la diversité, et le changement climatique. Il en résulte une crise opérationnelle dans laquelle « on fait moins avec moins », qui touche des millions de personnes dans le monde entier, mais aussi une crise d'identité.

Pendant des décennies, il était rassurant que Genève serve de plateforme diplomatique dans un ordre mondial fondé sur les priorités transatlantiques, soutenu par le rôle d'État hôte de la Suisse, rendu possible par sa réputation de neutralité et son engagement ferme en faveur du droit international, des droits humains et du multilatéralisme. Cependant, à mesure que les centres de gravité politiques se déplacent, l'identité de Genève est remise en question : ils se déplacent vers l'intérieur à *la* America First – et vers l'Asie et l'Afrique, moteurs économiques mondiaux et sources de stabilité. Il existe également davantage de tensions dans la politique suisse entre les électeurs isolationnistes, centrés sur l'Europe et mondialistes.

Dans un tel contexte, la question suivante se pose : « Qu'est-ce que la Genève internationale dans ce nouveau contexte ? »

Cette question ne doit pas être posée de manière rhétorique, mais comme une véritable interrogation, car Genève n'est pas une institution unique et n'est pas dirigée par un mécanisme de gouvernance central. Il s'agit d'un écosystème d'acteurs – organismes des Nations Unies, ONG, acteurs universitaires, fondations philanthropiques, autorités locales et cantonales – qui fonctionnent tous en parallèle, parfois en harmonie, souvent de manière isolée ou en concurrence les uns avec les autres. Il en résulte non pas un système cohérent, mais un paysage complexe d'acteurs de la coopération internationale et de la gouvernance mondiale.

À la suite des crises de 2025, les pressions budgétaires et politiques ont poussé chaque organisation à se replier sur elle-même, luttant pour sa survie. Cette attitude a donné lieu à des solutions à court terme et à des mesures contradictoires qui pourraient s'avérer coûteuses à l'avenir, tant sur le plan financier et opérationnel que politique. Le programme de délocalisation encouragé par le Secrétaire général des Nations Unies a mis en évidence le manque d'engagement de certains dirigeants d'organisations internationales envers l'implantation de la Genève internationale, ainsi que l'attitude de court terme manifestée par les efforts d'une vingtaine de pays visant à délocaliser des unités, des départements ou des organisations entières sur leur propre territoire. Comme l'a montré la lutte qui a eu lieu en décembre 2025 autour de la tentative de délocalisation de l'Organisation

Internationale du Travail, la diplomatie qui sous-tend la délocalisation a été intense.

*En l'absence d'une autorité centrale de coordination, la question de savoir « qui est responsable » de la gestion de l'écosystème genevois reste entière.*

Cette expérience met en évidence un problème opérationnel important concernant la maturité de l'écosystème de la Genève internationale dans son ensemble. Lorsque l'on demande à « Genève » de « réagir », qui est censé agir ? Et qui assume la responsabilité de proposer et de mettre en œuvre des solutions ? En l'absence d'une autorité centrale de coordination, la question de savoir « qui est responsable » de la gestion de l'écosystème genevois reste entière. Qui répond lorsque la Genève internationale est appelée à réagir ? En pratique, chaque institution rend compte à son propre conseil d'administration ou à ses États membres, ce qui conduit à une prise de décision cloisonnée. L'absence de coordination centralisée entre les multiples acteurs de Genève représente une lacune systémique dans son dispositif multilatéral.

Cette situation n'est pas rare pour les systèmes qui se sont développés de manière organique, en particulier – pourrait-on ajouter – dans les systèmes politiques hautement fédéraux tels que la Suisse, qui se méfient d'une centralisation excessive. Ce que l'on sait grâce à la recherche sur l'impact collectif – une approche développée pour traiter des problèmes sociaux complexes – c'est que dans un environnement où coexistent plusieurs institutions phares, il est important d'aligner les parties prenantes

de différents secteurs autour d'un programme commun, de mesures partagées et d'activités qui se renforcent mutuellement, le tout soutenu par une organisation « pivot » dédiée qui se charge de l'alignement, de la coordination, de la mesure et de la convocation.<sup>1</sup> Il y aurait une perspective importante de renforcer Genève à travers le prisme de l'impact collectif, étayé par plus d'une décennie de recherche et d'enseignements tirés.

*dans le contexte de la crise actuelle à Genève, chaque organisation se bat seule et n'opère pas sous une identité commune.*

En résumé, dans le contexte de la crise actuelle à Genève, chaque organisation se bat seule et n'opère pas sous une identité commune. Cela remet en question l'identité de Genève en tant que plaque tournante mondiale, d'autant plus que les deux principaux enjeux – la diplomatie humanitaire et la diplomatie mondiale en matière de santé – sont les deux secteurs les plus touchés par les crises. Ce climat d'incertitude rend la planification stratégique difficile, car les organisations ne savent pas quels changements seront imposés sur le plan politique ou financier dans un avenir proche. C'est pourquoi des efforts proactifs visant à élaborer un discours ou un plan fédérateur pour la Genève internationale constitueraient la meilleure protection contre les initiatives de réforme à court terme et réactives, et l'approche d'impact collectif pourrait offrir un cadre éprouvé pour façonner ces efforts.

1 For more information on social impact see Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36–41. <https://doi.org/10.48558/5900-KN19>.

## 2. Quel leadership pour la Genève internationale ?

Compte tenu des limites de l'identité de l'écosystème genevois, Genève ne peut pas compter sur des structures de leadership formelles pour réinventer le multilatéralisme. Au contraire, les acteurs genevois doivent trouver des moyens de coordonner leurs efforts malgré leurs différences, d'identifier leurs besoins communs et d'investir dans des plateformes qui favorisent la coopération. Sans cela, Genève risque de rester fragmentée à un moment où la cohérence est plus que jamais nécessaire. Ces efforts peuvent s'appuyer sur une infrastructure composée d'une vingtaine de plateformes qui ont vu le jour afin de soutenir un environnement fonctionnel propice aux échanges intersectoriels, au renforcement des communautés et à l'entrepreneuriat politique. Elles représentent les dimensions « douces » de l'engagement de la Suisse en tant qu'État hôte en matière d'innovation politique et de partenariats, parallèlement au soutien apporté aux investissements « durs » dans les infrastructures physiques.

Les crises passées ont montré qu'une plus grande cohésion est possible. Pendant la pandémie du COVID-19, confrontée à une urgence mondiale sans précédent, la communauté internationale de Genève a fait preuve d'une unité et d'une capacité d'innovation rarement vues auparavant. Par exemple, un groupe auto-organisé de directeurs généraux des différentes agences des Nations Unies et organisations internationales basées à Genève a commencé à se réunir régulièrement pour coordonner les réponses. Actuellement, la Plateforme de partenariat de Genève sert de réseau informel de partage des

connaissances pour les collègues des agences des Nations Unies et des institutions financières internationales basées à Genève qui travaillent sur les partenariats et la mobilisation des ressources, en particulier les directeurs et les cadres supérieurs. De même, le système des Nations Unies dispose du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies (CCS), où se réunissent les chefs des agences ; toutefois, ses délibérations sont générales et mondiales, et ne sont pas centrées sur Genève. Au niveau de Genève, la Mission suisse auprès de l'Office des Nations Unies à Genève et les différentes agences des Nations Unies jouent un rôle de coordination pour les questions diplomatiques et protocolaires, mais moins en matière de coordination stratégique entre institutions.

*Afin de promouvoir un modèle de leadership à la fois commun et différencié, la Suisse, en collaboration avec les dirigeants d'organisations internationales et d'autres groupes d'intérêt, pourrait se faire le champion d'un Forum stratégique de Genève, réunissant les dirigeants de l'ensemble de l'écosystème afin de discuter des défis spécifiques à la Genève internationale et de mener des initiatives communes.*

Afin de promouvoir un modèle de leadership à la fois commun et différencié, la Suisse, en collaboration avec les dirigeants d'organisations internationales et d'autres groupes d'intérêt, pourrait se faire le champion d'un Forum stratégique de Genève, réunissant les dirigeants de l'ensemble de l'écosystème afin de discuter des défis spécifiques à la Genève internationale et de mener des

initiatives communes. Doté d'un mandat clair et bénéficiant du soutien des dirigeants des organisations basées à Genève, un tel forum pourrait faciliter l'élaboration d'une vision commune pour l'avenir de Genève, aider à coordonner les réponses aux menaces externes – telles que les réductions de financement – et pourrait à terme servir d'organisation de soutien pour façonner un impact collectif. En ce qui concerne les agences des Nations Unies, un tel effort viserait à compléter les mandats de coordination du Bureau du Secrétaire général des Nations Unies.

### 3. Passer du mode survie à une vision commune

L'impact du changement des priorités politiques aux États-Unis a eu de graves conséquences sur le multilatéralisme, mais il doit également être considéré dans un contexte plus large. D'autres gouvernements européens avaient déjà réduit leur soutien bien avant ce changement politique, principalement pour donner la priorité aux investissements dans la sécurité dans une nouvelle ère de dissuasion contre la Russie, tandis que de nombreux autres gouvernements ont exprimé leur soutien politique au système des Nations Unies. Ce qui a changé, c'est la visibilité et l'urgence de la crise de financement. Fin janvier 2026, le secrétaire général des Nations Unies, António Guterres, a souligné la gravité de la crise en déclarant que les Nations Unies risquaient un effondrement financier imminent en raison du non-paiement des cotisations par les États membres.

Les autorités locales genevoises ont réagi en prenant deux types d'initiatives : d'une part, en apportant une aide d'urgence aux ONG menacées de fermeture en raison de déficits financiers soudains ; d'autre part, en s'orientant vers la création d'une fondation, la *Fondation pour l'adaptation de la Genève internationale (FAGI)*. Cette initiative vise à apporter un soutien modeste mais ciblé aux organisations qui ont besoin d'aide pour s'adapter à un environnement en mutation. Il ne s'agit pas de remplacer les fonds perdus des donateurs, mais plutôt de permettre aux acteurs de faire la transition. L'existence de cette nouvelle fondation témoigne de l'engagement en faveur de l'adaptation au niveau de la République et de l'État de

Genève ; la nouvelle stratégie de l'État hôte témoigne de l'engagement au niveau fédéral.

Parallèlement, certaines organisations explorent activement des modèles de services partagés, notamment en matière de coûts administratifs, financiers et opérationnels, afin de réduire leurs frais généraux. La mise en commun de ces ressources peut permettre aux petites organisations de poursuivre leurs activités même dans un contexte financier plus contraignant. Ce modèle fédératif de consolidation en amont, en particulier parmi les petits acteurs, illustre une logique émergente : moins de concurrence et plus de solidarité au sein de l'écosystème.

*Il faut plutôt repenser non seulement les modèles de financement, mais aussi l'architecture et la raison d'être mêmes des organisations internationales. L'instabilité financière est un symptôme, et non la cause profonde de la crise à laquelle est confronté le système multilatéral.*

Au milieu de ces changements rapides, les institutions et les acteurs basés à Genève risquent de se retrouver prisonniers d'une logique de survie. Si les coupes budgétaires opérées par les États-Unis dans les organisations internationales clés sont indéniablement déstabilisantes, il faut rejeter toute pensée axée sur la pénurie. Il faut plutôt repenser non seulement les modèles de financement, mais aussi l'architecture et la raison d'être mêmes des organisations internationales. L'instabilité financière est un symptôme, et non la cause profonde de la crise à laquelle est confronté le système multilatéral.

La clé de cette transformation réside dans la réinvention des mécanismes des organisations internationales en tant qu'activité, et non en tant qu'institutions. Ce recadrage suggère de passer d'une approche centrée sur les institutions à une approche dynamique, fluide et basée sur les réseaux, en adoptant une logique d'investissement stratégique plutôt qu'une logique d'efficacité étroite et en tirant parti des avantages écosystémiques de la ville. Ici, l'imagination n'est pas un luxe, mais une nécessité opérationnelle à une époque où les structures traditionnelles de légitimation du multilatéralisme ne suffisent plus.

## 4. Vers un multilatéralisme au-delà de l'État-nation

Les organisations multilatérales basées à Genève sont confrontées à une question plus large : que signifie être une organisation multilatérale aujourd'hui ? Si l'architecture formelle du multilatéralisme s'affaiblit, qu'advient-il des acteurs qui n'ont jamais été au cœur de ce système ? Plusieurs organisations à Genève s'interrogent désormais activement sur leurs propres rôles et responsabilités. Les conseils d'administration et les équipes de direction sont encouragés à sortir du mode de survie et à se poser des questions plus fondamentales sur la pertinence de leur mandat initial, la valeur ajoutée qu'ils apportent à l'heure actuelle et l'efficacité de leur administration.

Pour imaginer un système réformé, le multilatéralisme pourrait être mieux compris comme un ensemble d'activités plutôt que comme un ensemble d'institutions. Cette nouvelle approche met l'accent sur la fonction plutôt que sur la forme du multilatéralisme et ouvre la voie à de nouveaux acteurs qui peuvent contribuer à l'évolution du système. Il est donc nécessaire de repousser les limites du multilatéralisme traditionnel centré sur les États en intégrant les gouvernements locaux et régionaux dans les délibérations internationales – un geste en faveur de la « municipalisation » de la gouvernance mondiale qui est déjà très évident dans les nombreuses coalitions de villes qui collaborent sur des défis mondiaux, comme le mouvement C40 dans le domaine de la lutte contre le changement climatique. Ce repositionnement reconnaît que la mise en œuvre des normes internationales incombe

souvent à un éventail d'acteurs beaucoup plus large que les seuls États. Il est important de souligner que c'est peut-être précisément à ce niveau infranational – comme dans les villes – que le système de valeurs des Nations unies reste populaire, étant donné la plus grande proximité des maires et des administrateurs locaux avec la population, par rapport aux gouvernements nationaux.

Genève peut se présenter comme un centre d'excellence en matière de prévention et de diplomatie anticipative. Cela pourrait non seulement aider Genève à se positionner comme une alternative à d'autres pôles internationaux tels que New York, mais aussi contribuer à faire tomber les cloisonnements entre les différents domaines thématiques à Genève. Une telle réorientation permettrait également à Genève de s'adapter et de jouer un rôle moteur dans l'élaboration d'un multilatéralisme fondé sur une coopération fonctionnelle.

*Genève peut se présenter comme un centre d'excellence en matière de prévention et de diplomatie anticipative. Cela pourrait non seulement aider Genève à se positionner comme une alternative à d'autres pôles internationaux tels que New York, mais aussi contribuer à faire tomber les cloisonnements entre les différents domaines thématiques à Genève.*

La Genève internationale pourrait avoir deux rôles spécifiques : d'une part, elle pourrait jouer son rôle traditionnel de facilitateur d'un ordre souverain fondé sur les États en contribuant au bon fonctionnement du système des Nations Unies et en soutenant un multilatéralisme

réglementaire qui définit et fait respecter les normes, les lois et les règles ; d'autre part, elle pourrait contribuer à faciliter les interactions entre les ordres étatiques et non étatiques, ainsi que la diplomatie dans le monde non étatique – qu'il s'agisse du monde des grandes entreprises, des acteurs armés non étatiques ou du crime organisé – chacun d'entre eux maintenant ses propres ordres qui se chevauchent et coexistent à leur manière spécifique. Du point de vue de la politique d'influence des superpuissances, la médiation des interactions dans les zones de conflit pourrait être un rôle supplémentaire que Genève pourrait jouer en tant que plaque tournante mondiale pour la diplomatie, les négociations et le dialogue. Un rôle de modérateur plus affirmé entre différents ordres pourrait conférer à Genève une position unique au niveau mondial, en particulier dans le cadre d'un multilatéralisme plus en réseau, dont il sera question plus loin.

En renforçant ce rôle de modération, Genève pourrait étendre la représentation au-delà des États membres à de nombreux autres acteurs, notamment les villes, les grandes entreprises ou les fédérations. C'est déjà en partie le cas pour les grandes entreprises technologiques et les groupes pharmaceutiques qui ont des représentations à Genève et d'autres liaisons non étatiques. Dans le cadre de l'évolution de la diplomatie des villes, on pourrait imaginer une représentation des villes sur les questions qui leur tiennent à cœur, que ce soit physiquement à Genève ou dans une Genève internationale virtuelle où les villes pourraient participer à des événements et échanger afin de trouver des solutions à des problèmes communs.

### Encadré 1 : Genève, une « zone politique spéciale ».

Genève peut se présenter comme une « zone politique spéciale » sûre et inclusive pour les ONG, les acteurs multilatéraux ou les groupes ou personnalités politiquement exposés. S'il existe des « zones économiques spéciales » dans l'économie mondiale, pourquoi n'y aurait-il pas de « zones politiques spéciales » pour la diplomatie mondiale ? Une telle zone pourrait contribuer à modérer les interactions entre différents ordres mondiaux, tels que l'ordre dit westphalien des États-nations souverains, les différents ordres économiques mondiaux des activités légales, illicites et criminelles, ainsi que les multiples ordres non étatiques de facto qui exercent un pouvoir sur les populations, les territoires et les marchés. Selon le CICR, environ 204 millions de personnes vivent dans des zones contrôlées ou disputées par 380 groupes armés non étatiques.<sup>2</sup> Genève a toujours joué un rôle de modérateur entre tous ces différents mondes. Cette compétence est l'un des atouts stratégiques les plus importants de Genève, représentatif de ses caractéristiques normatives et pragmatiques.

En présentant Genève comme une « zone politique spéciale », elle pourrait également devenir un pôle encore plus important pour les groupes de réflexion mondiaux, en particulier ceux qui représentent l'énergie intellectuelle d'autres pôles mondiaux ou régionaux. Cela est important car, de l'Inde au Brésil en passant par le Nigeria et l'Indonésie, la réflexion internationale évolue à partir des groupes de réflexion – et pas nécessairement du secteur universitaire – et ceux-ci ont une influence sur la formation d'une vision mondiale pour leurs gouvernements. Dans ce monde des think tanks, Genève fait partie d'un « ancien monde » reflétant une époque dominée par les États-Unis et l'Atlantique. Souvent présentée sous l'angle de récits anticolonialistes, Genève est associée à

---

2 Matthew Bamber-Zryd, "ICRC Engagement with Armed Groups in 2025," *Humanitarian Law & Policy Blog* (International Committee of the Red Cross), October 30, 2025, <https://blogs.icrc.org/law-and-policy/2025/10/30/icrc-engagement-with-armed-groups-in-2025/>.

l'image de « l'Occident » et d'une politique mondiale élitiste et exclusive. Sans un lien plus fort entre les principaux think tanks et le centre décisionnel de Genève, il sera difficile de donner une image plus positive – et plus juste – de ce dernier, tout en reliant mieux ce qui émerge de Genève aux espaces de réflexion en Asie, en Afrique et en Amérique centrale et du Sud.

En tant que « zone politique spéciale », Genève pourrait également renouer avec sa tradition historique de refuge et d'incubateur pour un dialogue inclusif sur des idées transformatrices, fondé sur un ensemble mondial de voix qui ne pourraient s'exprimer ailleurs. Elle pourrait, d'une part, offrir un refuge à ceux qui sont empêchés de mener une réflexion innovante dans leur propre pays, tout en offrant un espace mondial de réflexion et d'innovation. La Genève internationale pourrait réaffirmer sa position de laboratoire d'innovation du multilatéralisme en s'appuyant sur ces voix pour remettre en question la pensée conventionnelle et proposer des solutions expérimentales.

## **5. Scénarios d'adaptation : trouver l'équilibre entre innover et réformer ce qui existe déjà ?**

Plusieurs échanges au sein du GPO suggèrent que l'énergie nécessaire pour réinventer le multilatéralisme viendra de l'extérieur des agences des Nations unies et des gouvernements, principalement des groupes de réflexion et du secteur universitaire. Les agences des Nations Unies et les gouvernements se concentrent sur la réforme des systèmes existants, mais étant donné leur ancrage dans le système actuel, il y a peu d'espoir que de nouvelles idées ambitieuses émergent de l'intérieur. Ce qui est déjà visible depuis un certain temps, c'est que de nombreux États ont choisi de mener des efforts complémentaires, mais officiellement dissociés du système multilatéral, que ce soit sous l'étiquette de nouvelles organisations régionales, d'accords plurilatéraux, de mini-latéralité ou de clubs d'États, tels que le G7, le G20 ou encore les groupes d'États BRICS.

En ce qui concerne l'ONU, un scénario d'adaptation probable consiste en une succession d'efforts déployés par les États et l'ONU pour adapter, dans la mesure du possible, le système des Nations Unies, tandis qu'en parallèle, de nouveaux processus et systèmes continuent de se développer, en particulier ceux qui reposent sur une logique multipartite plus affirmée. De cette manière, l'ONU s'intégrera dans un système multilatéral plus large dont l'ordre souverain fondé sur les États fait partie, mais qui coexiste avec de multiples ordres politiques, pour lesquels Genève pourrait jouer un rôle modérateur, comme indiqué ci-dessus.

Plusieurs diplomates ont partagé une vision de l'adaptation, distinguant deux voies pour l'adaptation du système des Nations Unies. La première voie imagine que les États-Unis et les pays européens continuent à dominer le système tout en accordant progressivement une plus grande influence aux autres pays, que ce soit par le biais d'une réforme du Conseil de sécurité ou d'une répartition plus équitable du personnel à tous les niveaux, mais en particulier dans les fonctions essentielles au système et aux niveaux décisionnels. Cela présenterait l'avantage, en particulier pour les pays européens, de maintenir un certain pouvoir au sein du système. La deuxième voie d'adaptation a été décrite comme une chute libre de l'ONU jusqu'à un sauvetage de dernière minute par une coalition de pays qui reconstruirait alors l'ONU à partir de zéro, en conservant ce qui est utile et en se débarrassant du reste. Dans ce scénario, les États européens auraient beaucoup moins d'influence.

Une autre réflexion porte sur le degré de déconnexion des nouvelles générations par rapport aux principes fondateurs et aux réalisations historiques du multilatéralisme. Cela suscite une inquiétude plus profonde : l'érosion constante de la mémoire institutionnelle. Cette amnésie générationnelle risque de transformer Genève en un musée de la pertinence plutôt qu'en un laboratoire d'innovation. Cette préoccupation n'est pas nostalgique. Il s'agit plutôt de reconnaître que la légitimité du système multilatéral ne se transmet pas par héritage, mais doit être reconquise. Cela implique de mieux raconter l'histoire, non seulement des résultats obtenus, mais aussi des raisons pour lesquelles ces institutions existent. Les archives institutionnelles de

Genève devraient être numérisées et rendues publiques, non seulement en tant que documents d'archives, mais aussi en tant que ressources civiques. Il est essentiel que Genève fasse connaître l'impact de son travail non seulement aux personnes qui en bénéficient, mais aussi à celles qui le financent.

*Il est essentiel que Genève fasse connaître l'impact de son travail non seulement aux personnes qui en bénéficient, mais aussi à celles qui le financent.*

Une autre étape ambitieuse vers la réinvention de Genève pourrait passer par un processus de scénarios transformateurs pour la Genève internationale. L'objectif de ce processus serait d'impliquer un segment représentatif de l'écosystème genevois, tant étatique que non étatique, dans un processus participatif commun de réflexion sur les avenir. Il ne s'agirait pas d'un exercice diplomatique, mais sociologique : cartographier les imaginaires, faire émerger des visions divergentes et co-écrire des scénarios sur ce à quoi pourraient ressembler l'avenir de Genève et du multilatéralisme. En réunissant un « microcosme » du système pour élaborer conjointement ces scénarios, le processus ne conférerait pas d'autorité, mais créerait une capacité d'action. Le pouvoir de Genève ne réside pas dans son statut juridique, mais dans sa densité institutionnelle, et en l'absence de hiérarchie, cette imagination devient le principe organisateur.

**Encadré 2 : Redonner vie au noyau normatif : l'article 109 et au-delà**

Les Nations Unies étant au cœur de Genève, la ville doit également investir sa réflexion stratégique dans la réforme de l'ONU. Des efforts sont déployés en vue d'invoquer l'article 109 de la Charte des Nations Unies afin de lancer une conférence de révision de la Charte, ouvrant ainsi la possibilité de réécrire les règles de l'ordre international. Si ces efforts évoquent le spectre d'une transformation radicale, ils sont tempérés par des préoccupations liées au calendrier, à la volonté politique et au risque de régression. Selon une interprétation, la réforme de la Charte est le mécanisme institutionnel qui pourrait enfin permettre une réforme structurelle : revoir le droit de veto, permettre de nouvelles formes de représentation et repenser la souveraineté pour un monde multipolaire. Selon une autre interprétation, elle risque de démanteler le peu de légitimité que l'ONU conserve encore.

Pourtant, cette proposition est emblématique d'une aspiration plus profonde : passer d'une réforme fragmentaire à une refonte systémique. Que ce soit par la révision de la Charte, la création d'une Assemblée parlementaire des Nations Unies ou des mécanismes limitant le droit de veto des membres permanents du Conseil de sécurité, il existe une volonté manifeste de réorganisation structurelle. Les exemples historiques de traités élaborés en dehors du cadre des Nations Unies et intégrés par la suite dans celui-ci devraient également être réexaminés comme modèles permettant d'initier un changement transformationnel sans s'appuyer uniquement sur les processus intergouvernementaux.

## 6. Surmonter les défis liés à la communication

L'invisibilité persistante de la « Genève internationale » en dehors de Genève est un sujet de préoccupation à Genève. Il est nécessaire de communiquer non seulement sur ce que fait la Genève internationale, mais aussi sur son importance et à qui elle s'adresse. Il ne s'agit pas seulement d'une opération de promotion, mais d'une lutte pour capter l'imagination du public à une époque de surcommunication et de désinformation. La façon dont Genève est perçue par les États membres, le public mondial et son propre personnel détermine sa cohésion et son avenir.

Dans ce contexte, il est important de comprendre que la perception de la « Genève internationale » depuis l'extérieur n'est pas toujours positive. Un discours populiste de plus en plus répandu dépeint les institutions genevoises comme élitistes, déconnectées des besoins de la population et composées de bureaucrates surpayés. Cette opinion existe en dehors de Genève, mais elle est également partagée par de nombreux habitants de Genève et des départements français environnants. Dans l'ensemble, les mouvements populistes décrivent les institutions multilatérales comme des élites libérales imposant des contraintes à la souveraineté. Il en résulte une remise en question de leur légitimité, qui menace leurs mandats et leur financement. Du point de vue des opérations sur le terrain, Genève est pour beaucoup synonyme de tout ce qui est « mauvais » dans la politique des sièges. Ces perceptions sapent le moral à Genève, remettent en cause sa légitimité et alimentent les appels à la réduction des effectifs ou à la délocalisation.

Sans une identité consciemment élaborée, Genève risque d'être définie par d'autres, notamment par des détracteurs qui la qualifient d'inutile ou par des politiciens qui ne la considèrent qu'en termes transactionnels.

*Sans une identité consciemment élaborée, Genève risque d'être définie par d'autres, notamment par des détracteurs qui la qualifient d'inutile ou par des politiciens qui ne la considèrent qu'en termes transactionnels.*

Face à ces critiques, il est nécessaire d'articuler de manière proactive la proposition de valeur de Genève. Cela signifie qu'il faut dépasser les arguments défensifs pour adopter une vision positive de ce que Genève offre au monde et mettre en avant ses atouts uniques : une masse critique d'expertise sur des questions telles que la santé, les migrations ou les droits humains ; une tradition de territoire neutre où les adversaires peuvent se rencontrer ; un centre de « pouvoir normatif » où les normes internationales sont élaborées et maintenues ; et un esprit d'innovation multilatérale de longue date, où de nouvelles idées ont vu le jour. Genève doit retrouver un sentiment d'aspiration et d'espoir, et ne plus être considérée uniquement comme un centre administratif. Pour cela, il convient de mettre en avant les réussites où l'écosystème genevois a fait la différence, et de communiquer avec des termes non élitistes : présenter le travail de Genève comme pertinent pour la vie des gens ordinaires, plutôt que comme un jargon diplomatique abstrait.

Des étapes en ce sens pourraient inclure la création d'une Bourse pour la paix de la Genève internationale afin d'attirer de nouveaux penseurs et agents du changement dans la ville, une campagne mondiale pour faire connaître l'impact direct des réalisations techniques de Genève, telles que le Codex Alimentarius ou les Conventions de Stockholm (dont les secrétariats sont basés à Genève), sur la vie quotidienne, ainsi que la la création d'une marque mondiale souple pour la Genève internationale, qui privilégie la simplicité, la résonance émotionnelle et les valeurs aspirationnelles.

## 7. Multilatéralisme en réseau<sup>3</sup>

Les infrastructures héritées du multilatéralisme, notamment les bâtiments, les contrats du personnel et les habitudes, ancrent les organisations à Genève ; cependant, les pressions adaptatives résultant des coupes budgétaires incitent à envisager un déménagement vers d'autres centres. À cela s'oppose l'argument selon lequel les avantages de l'écosystème genevois l'emportent sur les économies réalisées. Le réseau dense de missions diplomatiques, d'ONG, de centres universitaires et d'entreprises de la ville crée une valeur ajoutée intangible, facilitant les réunions interinstitutionnelles, le brassage d'idées et la crédibilité qui découle du fait d'être dans un lieu historique neutre. Une délocalisation progressive pourrait permettre de réaliser des économies à court terme, mais au prix de la perte de ces synergies.

*L'avenir du multilatéralisme nécessite une architecture décentralisée mais coordonnée, qui valorise le rôle des pôles régionaux et tire parti des atouts de divers écosystèmes.*

L'avenir du multilatéralisme nécessite une architecture décentralisée mais coordonnée, qui valorise le rôle des pôles régionaux et tire parti des atouts de divers écosystèmes. Genève doit sortir de son infrastructure cloisonnée et tendre activement la main aux pôles régionaux du multilatéralisme, en explorant les possibilités

---

3 See Dersso, S. (2025). Networked Multilateralism: A Case for the Geneva-Addis Ababa Nexus. Geneva Policy Outlook 2025. <https://www.genevapolicyoutlook.ch/networked-multilateralism-a-case-for-the-geneva-addis-ababa-nexus/>

d'apprentissage mutuel entre ces centres. Cette approche, connue sous le nom de « multilatéralisme en réseau », implique non seulement de relier les institutions, mais aussi de connecter les écosystèmes en reconnaissant le rôle des acteurs non étatiques, des courtiers informels du savoir et des acteurs civiques dans l'élaboration des agendas mondiaux. Le GPO s'efforce à l'heure actuelle d'établir des liens plus solides de multilatéralisme en réseau entre Genève et Addis-Abeba, le centre multilatéral de l'Union africaine, tout en explorant d'autres centres multilatéraux de ce type. (Voir également le rapport spécial du GPO consacré au multilatéralisme en réseau).

## 8. Participation des jeunes à la Genève internationale<sup>4</sup>

Une autre dimension de l'adaptation de Genève concerne la question de la légitimité intergénérationnelle. Si la Genève internationale évoque souvent la nécessité d'impliquer les jeunes, elle n'a pas encore intégré leurs perspectives de manière structurelle dans ses processus délibératifs et politiques. Alors que près de 40 % de la population mondiale âgée de moins de 25 ans, et les jeunes se trouvant en première ligne des mobilisations civiques, de la gouvernance climatique à la revendication démocratique, leur marginalisation continue des processus décisionnels mondiaux centrés à Genève constitue non seulement un déficit démocratique, mais aussi un angle mort stratégique.

*Une Genève internationale repensée, cherchant à rétablir la confiance, à renforcer la légitimité et à élargir sa base de parties prenantes, devra aller au-delà des gestes symboliques pour créer un écosystème de participation des jeunes.*

Les approches existantes, souvent caractérisées par des consultations symboliques, des conditions d'accès restrictives et un « cercle doré » étroit de jeunes déjà connectés, ne répondent pas aux exigences d'une participation inclusive et représentative qu'exige un multilatéralisme renouvelé. Une Genève internationale repensée, cherchant à rétablir la confiance, à renforcer

<sup>4</sup> See Momal-Vanian, C. & Singh, P. (2026). Towards a Youth Agenda for Global Governance. Geneva Policy Outlook 2026. <https://www.genevapolicyoutlook.ch/towards-a-youth-agenda-for-global-governance/>

la légitimité et à élargir sa base de parties prenantes, devra aller au-delà des gestes symboliques pour créer un écosystème de participation des jeunes. Cela impliquerait la création de mécanismes intergénérationnels capables d'agréger et de représenter les diverses perspectives des jeunes, de réduire les obstacles matériels et procéduraux à la participation et de permettre aux jeunes d'apporter une contribution substantielle dans tous les domaines thématiques, de la gouvernance numérique à la consolidation de la paix. Cela signifierait également l'institutionnalisation d'un modèle de participation des jeunes à Genève, capable de mobiliser et d'impliquer les groupes de jeunes, d'intégrer leurs expériences et de faire valoir leurs revendications de manière représentative dans les forums décisionnels.

Une telle approche s'inscrit dans la tendance générale observée dans le présent rapport, qui privilégie un multilatéralisme fonctionnel, en réseau et participatif, et positionne Genève non seulement comme un centre de mémoire institutionnelle, mais aussi comme un laboratoire où l'avenir de la gouvernance mondiale est façonné conjointement avec ceux qui en hériteront.

**Encadré 3 : Le défi de l'accès : ouverture des visas et des possibilités d'accès**

Une question moins visible mais fondamentale pour la ville est celle de l'accès : qui peut participer à la Genève internationale et dans quelles conditions ? La difficulté d'obtenir des visas pour les chercheurs, les étudiants et les représentants de la société civile provenant de pays hors de la Suisse et de l'Union européenne reste un échec tant moral que stratégique pour Genève en tant que plaque tournante du multilatéralisme. À un moment où l'accès aux États-Unis est de plus en plus restreint, Genève a l'occasion de se présenter comme une alternative sûre, inclusive et dynamique. Cela nécessiterait un débat sur un système de visas spécial pour la Genève internationale, qui permettrait aux jeunes du monde entier de participer plus facilement et activement au multilatéralisme depuis Genève. Ce nouveau visa pourrait inclure de nouvelles modalités adaptées aux étudiants de troisième cycle, aux universitaires, au personnel des think tanks et à d'autres personnes jouant un rôle dans la Genève internationale. Sans cette ouverture, Genève risque de devenir une caisse de résonance plutôt qu'un creuset de débats pluralistes et d'échanges intergénérationnels.

## 9. Financement de la Genève internationale<sup>5</sup>

Dans un contexte d'incertitude budgétaire croissante et de dépendance accrue vis-à-vis des donateurs, le financement des organisations internationales basées à Genève alimente la crise du multilatéralisme. L'aide mondiale apportée par les États-Unis a considérablement diminué, tandis que les gouvernements européens continuent de réduire leur aide au développement, ce qui a de graves implications pour l'avenir de la coopération internationale. Ce ralentissement reflète des changements géopolitiques plus profonds et des défis structurels, rappelant de manière frappante les tensions croissantes qui pèsent sur le système multilatéral. Contrairement aux crises passées, qui ont été atténuées par des collectes de fonds ponctuelles, les coupes budgétaires actuelles semblent s'inscrire dans le long terme. L'austérité financière devient la « nouvelle norme », obligeant Genève à reconsidérer ses priorités, à éliminer les activités non essentielles et à rechercher de nouvelles sources de financement.

La principale vulnérabilité mise en évidence est une dépendance excessive aux contributions gouvernementales. Avec des budgets publics restreints et des dirigeants politiques de plus en plus sceptiques, Genève est confrontée à une lente érosion des programmes, qui disparaissent non pas parce qu'ils ne sont pas pertinents, mais parce qu'ils manquent de financement. La question centrale est

---

5 See also: Silva-Muller, L., Gassman, R., & De Franco, G. (2025). Paying for Multilateralism Amid Global Shocks: Financing of International Organizations in Geneva, 2013-2023. Geneva Graduate Institute. <https://www.genevapolicyoutlook.ch/special-report-paying-for-multilateralism-amid-global-shocks-financing-of-international-organizations-in-geneva-2013-2023-2/>

de savoir si les biens publics mondiaux peuvent continuer à être financés principalement par l'aide gouvernementale, soumise aux cycles politiques et économiques.

*Avec des budgets publics restreints et des dirigeants politiques de plus en plus sceptiques, Genève est confrontée à une lente érosion des programmes, qui disparaissent non pas parce qu'ils ne sont pas pertinents, mais parce qu'ils manquent de financement.*

La diversification est urgente. Les fondations philanthropiques, les particuliers fortunés et les acteurs du secteur privé apparaissent comme des partenaires essentiels. Un engagement structuré pourrait canaliser les fonds privés vers des domaines thématiques tels que l'action climatique ou la gouvernance numérique, en tirant parti de la neutralité et du pouvoir de rassemblement de Genève. Toutefois, des garanties sont nécessaires pour éviter toute influence disproportionnée et préserver l'impartialité.

Parallèlement à la diversification, des réformes de l'architecture de financement sont nécessaires. Parmi les propositions avancées à cet effet figurent des fonds communs combinant des contributions publiques et privées, des mécanismes innovants tels que les obligations mondiales et un financement basé sur les résultats qui récompense les résultats plutôt que les intrants. Genève pourrait également nommer un envoyé de haut niveau chargé de la collecte de fonds afin de mobiliser systématiquement les grands philanthropes et les grandes entreprises.

Les réformes opérationnelles sont tout aussi cruciales. La collaboration inter-agences devrait être institutionnalisée par le biais de conseils thématiques, de fonds communs et de coalitions de financement flexibles incluant les villes et les entreprises. La création de fonds fiduciaires multidonateurs basés à Genève pour relever les défis urgents, tels que la préparation aux pandémies ou l'adaptation au changement climatique, signalerait une volonté d'innovation tout en renforçant l'efficacité. Le partage des services administratifs, les achats groupés et une plus grande transparence peuvent également témoigner d'un écosystème fiscal conscient, rendant Genève plus attrayante pour des ressources de donateurs limitées.

## Conclusion : vers un pluralisme stratégique

Si Genève ne doit pas avoir un centre unique, elle pourrait fonctionner comme une constellation de réseaux. Cela nécessite des dialogues structurés, des plateformes intentionnelles et des boucles de rétroaction qui permettent aux communautés thématiques (paix, santé, commerce, droits de l'homme et autres) de se croiser et de s'informer mutuellement. Genève, en raison de sa diversité, de sa densité et de son poids historique, reste dans une position unique pour servir de laboratoire intellectuel et institutionnel à cette transformation du multilatéralisme. Mais pour cela, il faut aller au-delà de la gestion de crise. Cela exige un pluralisme stratégique, une philosophie qui voit la force dans la coordination d'acteurs divers, la légitimité dans l'ouverture et le pouvoir dans la capacité à imaginer non seulement de meilleures institutions, mais aussi de meilleures façons d'interagir les uns avec les autres. Conceptuellement, les nouvelles fondations de la Genève internationale pourraient donc être plus étroitement liées aux approches d'impact collectif.

*Sous l'angle de l'impact collectif, il est possible de discerner les besoins opérationnels nécessaires pour réinventer la ville en tant que pôle mondial afin de favoriser l'impact collectif, notamment une coordination stratégique et opérationnelle solide, ainsi que des capacités de courtage de partenariats.*

Vu sous cet angle, Genève est un ensemble d'institutions qui existent pour produire un impact spécifique à partir des ressources disponibles au sein de l'institution. Il en résulte des cloisonnements, des chevauchements de mandats et des impacts isolés. L'impact collectif, en revanche, mobilise

l'énergie nécessaire à la production de ressources en coordonnant un écosystème pour un impact collectif. Cela permet des conceptions opérationnelles flexibles et adaptées, particulièrement aptes à composer à la complexité ; toutefois, elles exigent une certaine capacité des institutions à s'engager horizontalement par le biais de partenariats opérationnels et de responsabilités partagées. Sous l'angle de l'impact collectif, il est possible de discerner les besoins opérationnels nécessaires pour réinventer la ville en tant que pôle mondial afin de favoriser l'impact collectif, notamment une coordination stratégique et opérationnelle solide, ainsi que des capacités de courtage de partenariats.

Il existe des signes encourageants de reconnaissance et de volonté de changement, notamment des discussions sur de nouvelles idées, une coopération naissante entre les dirigeants et un soutien à de nouveaux discours, qui indiquent que la Genève internationale ne se repose pas sur ses lauriers. Cette dynamique interne doit être mise à profit pour mener des réformes concrètes et des initiatives audacieuses dans les années à venir. Grâce à sa vision stratégique, à l'unité de ses objectifs et au soutien de ses parties prenantes, la Genève internationale peut transformer cette crise en une occasion de s'adapter et de se réaffirmer comme un pilier indispensable du système multilatéral. Ce faisant, Genève assurerait non seulement son propre avenir, mais contribuerait aussi de manière significative au renouveau de la coopération mondiale à un moment où le monde en a le plus besoin.

## Annex I

Liste des articles publiés dans les éditions précédentes du Geneva Policy Outlook mettant en lumière les questions clés pour le multilatéralisme et la Genève internationale.

### Adapter le multilatéralisme

- L'impératif de courage pour la durabilité et l'inclusion – Par Marie-Laure Salles (2023)
- Vers un nouveau multilatéralisme : les leçons du Forum mondial sur les réfugiés – Par Filippo Grandi (2024)
- Learning Geneva : Une plateforme pour le développement humain(e) planétaire en devenir ? – Par Eunsoo Lee et Moira V. Faul (2023)
- BRICS : vers une nouvelle ère de gouvernance mondiale – Par Jamil Chade (2024)
- La nature a besoin d'un siège à la table du nouveau multilatéralisme – Par Hugo Slim (2025)
- Un nouvel agenda pour la durabilité – Par Marie-Laure Salles (2025)
- Multilatéralisme 2.0 : Il est temps pour les diplomates d'agir – Par Jussi Hanhimäki (2025)
- Il est temps d'adopter une nouvelle charte des Nations Unies – Par Heba Aly (2025)
- Multilatéralisme en réseau : Un cas pour l'interface Genève-Addis-Ababa – Par Solomon Dersso (2025)

## Repenser le multilatéralisme et le rôle de la Genève internationale

- A moitié vide, mais à moitié plein : Réflexions sur Genève à partir du Pacte pour l'avenir – Par Richard Gowan (2025)
- La réinvention du progrès – Par Pedro Conceição (2026)
- « Agenda-keeping » dans la Genève internationale – Par Lucile Maertens, Zoé Cheli, Adrien Estève, Lorenzo Guadagno (2026)
- Vers un programme pour la jeunesse en matière de gouvernance mondiale – Par Corinne Momal-Vanian et Prathit Singh (2026)

## Réinventer la diplomatie

- De nouveaux espaces diplomatiques pour un monde complexe – Par Peter Maurer et Mohamed Mahmoud Mohamedou (2023)
- La guerre économique mondiale a besoin de nouvelles règles – Par Hugo Slim (2023)
- Dissoudre les tensions par la diplomatie de l'eau et de la paix – Par Mark Zeitoun, Christian Bréthaut et Caroline Pellaton (2023)
- L'action climatique discrète grâce à la diplomatie de la Terre – Par Gabriel Gomes Couto (2023)
- Inverser le déclin de la diplomatie – Par David Harland (2024)
- Le trade-off sur les questions de genre dans les négociations multilatérales – Par Claire Somerville (2024)

## Repenser le multilatéralisme et le rôle de la Genève internationale

- La diplomatie des villes en action : le Forum of Mayors – Par Paola Deda (2024)
- Politique régressive en matière d'égalité des sexes dans la Genève internationale – Par Claire Somerville (2026)

### Paix et sécurité

- Edification œcuménique de la paix : Collision ou convergence en Ukraine ? – Par Peter Prove (2023)
- Les droits humains et la guerre – Par Andrew Clapham (2024)
- L'eau comme instrument de guerre à Gaza – Par Mark Zeitoun, Natasha Carmi, Laura Turley, Mara Tignino (2024)
- La quête de paix en Ukraine – Par Fred Tanner (2024)
- Des gagnants à un jeu perdu d'avance : Dans un Moyen-Orient en feu, la paix est un impératif de sécurité – Par Hiba Qasas (2025)

### Développement durable et environnement

- Agir sur le nouveau cadre mondial pour la biodiversité – Par Sonia Peña Moreno (2023)
- La migration environnementale en 2023 – Par Manuel Marques Pereira et Ileana Sinziana Puscas (2023)
- Transformer les systèmes agroalimentaires une céréale à la fois – Par Dominique Burgeon (2023)
- Microplastiques et fertilité humaine – Par Aditya Bharadwaj (2025)

## **Repenser le multilatéralisme et le rôle de la Genève internationale**

- Finance carbone, communautés et conflits : La quête d'une restauration des terres favorable à la paix en Afrique – Par Irene Ojuok et Alan Channer (2025)
- Reverdir le filet de sécurité mondial : Accélérer la FMNR par la construction d'un mouvement basé sur la foi – Par Tony Rinaudo, Juliet Bell et Athena Peralta (2025)
- Vers la promotion de nouveaux partenariats agroalimentaires – Par Shannon Howard (2026)

## **Diplomatie mondiale en matière de santé**

- Déterminer le cours d'un traité mondial sur les pandémies – Par Suerie Moon (2023)
- Vers de meilleures règles pour gérer les pandémies – Par Suerie Moon (2024)
- La nature n'attend pas, mais un accord significatif sur les pandémies peut-il être conclu en 2025 ? – Par Suerie Moon (2025)
- La gouvernance mondiale en matière de santé comme problème à trois corps – Par Vinh-Kim Nguyen et Ilona Kickbusch (2026)
- L'accord sur la pandémie : adopté mais inachevé – Par Daniela Morich et Gian Luca Burci (2026)

## **IA et technologies émergentes**

- Piratage : La cybersécurité dans le secteur humanitaire – Par Balthasar Staehelin (2023)

## Repenser le multilatéralisme et le rôle de la Genève internationale

- Exploiter le “nouvel or” de manière responsable – Par Anne-Marie Buzatu (2023)
- Au-delà du techno-solutionnisme et des balles d’argent – Par Jérôme Duberry (2023)
- La géométrie variable de la gouvernance de l’IA – Par Roxana Radu (2024)
- Startups technologiques pour un impact global : comment Genève peut cultiver de nouveaux talents et de nouvelles industries – Par Christopher Fabian (2024)
- L’approche suisse en matière de souveraineté de l’IA – Par Daniel Dobos et Prathit Singh (2026)

## Commerce, économie et finance

- Réformer le débat sur la réforme de l’OMC – Par Dmitry Grozoubski (2023)
- Réimaginer l’Organisation mondiale du commerce: un plan d’action pour le commerce durable – Par Daniel C. Esty, Trevor Sutton, Joel Trachtman et Jan Yves Remy (2024)
- L’argent suivra-t-il l’impact dans l’investissement durable ? – Par Dawid Bastiat-Jarosz (2023)
- S’adapter à l’avenir: Flux de capitaux, durabilité et circularité – Par Marie-Laure Schaufelberger (2024)
- Le traité GRATK : Comprendre un triomphe du multilatéralisme – Par Margo A. Bagley (2025)

## **Repenser le multilatéralisme et le rôle de la Genève internationale**

- Pourquoi la finance pour la paix est importante pour les investisseurs – Par Dominique Habegger (2026)
- Le multilatéralisme à l’œuvre : éliminer le mercure des cosmétiques éclaircissants pour la peau – Par Ellen Roskam et Malgorzata Alicja Stylo (2026)

## **Désarmement et contrôle des armements**

- L’année 2023 peut-elle sortir de l’impasse sur les systèmes d’armes autonomes létaux ? – Par Giacomo Persi Paoli (2023)
- Négociations de la convention sur les armes biologiques – Par James Reville et Manon Blancafort (2023)
- La guerre des étoiles : la sécurité spatiale aujourd’hui – Par Ching Wei Sooi (2024)
- Faire face aux nouvelles armes de destruction massive - les armes de désinformation massive – Par Jean-Marc Rickli (2025)
- Faire face aux armes légères de destruction massive – Par Mark Downes (2026)
- Le cas de la diplomatie nucléaire à Genève – Par Luiza Delaflora Cassol et Sarah Ruth Opatowski (2026)