



## Conseil de sécurité

Distr. générale  
3 mai 2018  
Français  
Original : anglais

---

### **Lettre datée du 30 avril 2018, adressée au Président du Conseil de sécurité par le Représentant permanent de la Finlande auprès de l'Organisation des Nations Unies**

J'ai l'honneur de vous faire tenir ci-joint le rapport du quinzième atelier annuel organisé à l'intention des membres nouvellement élus du Conseil de sécurité, les 2 et 3 novembre 2017 à la Greentree Foundation à Manhasset, (État de New York). Le texte du rapport final a été établi conformément à la règle de confidentialité de Chatham House, sous la responsabilité exclusive de la Mission permanente de la Finlande.

Étant donné les appréciations fort positives que l'atelier inspire chaque année aux participants, le Gouvernement finlandais entend continuer de le parrainer tous les ans. Il espère que le présent rapport contribuera à faire mieux comprendre la complexité des travaux du Conseil.

Je vous serais reconnaissant de bien vouloir faire distribuer le texte du présent rapport comme document du Conseil de sécurité.

L'Ambassadeur  
Mission permanente de la Finlande  
auprès de l'Organisation des Nations Unies  
(*Signé*) Kai Sauer



## **Annexe à la lettre datée du 30 avril 2018 adressée au Président du Conseil de sécurité par le Représentant permanent de la Finlande auprès de l'Organisation des Nations Unies**

**« Être directement opérationnel » : quinzième atelier annuel organisé à l'intention des membres nouvellement élus du Conseil de sécurité**

**2 et 3 novembre 2017**

**Greentree Foundation  
Manhasset (New York)**

Le Gouvernement finlandais, en coopération avec la School of International and Public Affairs (SIPA) de l'Université Columbia et la Division des affaires du Conseil de sécurité du Département des affaires politiques du Secrétariat, a organisé, les 2 et 3 novembre 2017, le quinzième atelier annuel à l'intention des membres nouvellement élus du Conseil de sécurité.

Organisé chaque année depuis 15 ans, cet atelier tend vers deux objectifs majeurs. Il se veut depuis le départ, l'occasion d'aider les membres nouvellement élus à se familiariser avec les pratiques, procédures et méthodes de travail du Conseil, l'idée étant de leur permettre d'être opérationnels dès leur entrée en fonctions, moins de deux mois plus tard. À cet objectif de principe demeuré constant viendra s'ajouter avec le temps celui d'offrir aux membres actuels et nouveaux une occasion unique de réfléchir aux travaux du Conseil et d'échanger des vues sur ce sujet, dans un cadre informel et interactif. Le but étant de susciter des échanges francs et approfondis, les discussions sont régies par la règle dite de non-attribution de Chatham House. Aussi les seuls intervenants identifiés dans le présent rapport établi par Edward C. Luck, de la School of International and Public Affairs de l'Université Columbia, sont ceux qui ont pris la parole au dîner d'ouverture.

Le 2 novembre, lors du dîner d'ouverture, Kai Sauer, Représentant permanent de la Finlande, a prononcé une allocution de bienvenue ; le Secrétaire général de l'ONU, António Guterres, a fait un discours liminaire, Sebastiano Cardi, Président du Conseil de sécurité et Représentant permanent de l'Italie auprès de l'Organisation ayant prononcé le discours de clôture.

Fait de tables rondes ouvertes à tous les participants, le programme de la journée du 3 novembre était tout entier consacré aux trois thèmes suivants :

- a) Le Conseil de sécurité en 2017 : bilan et perspectives (table ronde I) ;
- b) Méthodes de travail et organes subsidiaires (table ronde II) ;
- c) Enseignements : réflexions des membres du Conseil de sécurité en 2017 (table ronde III).

### **Dîner d'ouverture**

Le Secrétaire général a évoqué certains des changements intervenus dans le domaine de la sécurité internationale depuis son entrée en fonctions il y a 10 mois. Relevant trois faits nouveaux, il commencera par dire que pour la première fois depuis la fin de la guerre froide, la menace nucléaire était de nouveau un pressant sujet de préoccupation mondiale. L'évolution imprévisible de la situation dans la péninsule coréenne ainsi que l'incertitude entourant l'avenir des dispositions concernant l'Iran étaient source de crise pour le Conseil de sécurité qui devait absolument rester soudé face ces questions. À défaut, on risquerait de s'acheminer vers une ère de tous les dangers.

Le Secrétaire général fera observer ensuite que, de plus en plus interdépendantes, les multiples crises du Moyen-Orient venaient menacer plus sérieusement la paix et la sécurité internationales. Étant donné la persistance de la menace terroriste mondiale et les signes de déliquescence observés çà et là le Conseil se devait de régler ces crises en les envisageant selon une perspective mondiale devant également adopter une démarche plus stratégique pour en appréhender les ressorts dans leur interdépendance.

Enfin, pour le Secrétaire général, la cyberguerre était devenue une menace de tout premier ordre pour la paix et la sécurité internationales revêtant des formes que l'on comprenait encore qu'imparfaitement. Des attaques électroniques de masse pourraient bien être le coup d'envoi du prochain conflit majeur. Il fallait approfondir la réflexion quant à savoir comment le droit international humanitaire devrait saisir les cybermenaces et, de toute urgence, comment le Conseil devrait prévoir et prévenir cette menace pressante pour la sécurité mondiale et, y faire face, si nécessaire.

Le Secrétaire général évoquera en outre les difficultés de taille auxquelles étaient confrontées les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, à savoir, notamment, la protection des forces, y compris en présence de situations d'asymétrie le financement de l'exécution des mandats, l'octroi de concours aux organisations régionales et sous-régionales et la conclusion de partenariats avec ces dernières. À son avis, le Conseil s'acheminait à l'évidence vers une année qui n'aurait rien d'ordinaire.

L'intervention du Secrétaire général a inspiré aux participants diverses observations touchant notamment le terrorisme, les changements climatiques, les cybermenaces et la prévention des conflits. Ils ont surtout souligné combien il était nécessaire de réfléchir à des solutions de nature à permettre au Conseil d'améliorer ses relations de travail avec le Secrétaire général et d'aider ce dernier à concrétiser son ambition de rendre l'Organisation des Nations Unies plus efficace, en particulier dans le domaine de la prévention. Les membres du Conseil ont cru voir là une responsabilité qui leur incombait à tous ensemble.

Le lendemain dans la matinée, à l'ouverture des trois tables rondes, Hasmik Egian, Directrice de la Division des affaires du Conseil de sécurité du Département des affaires politiques du Secrétariat et Edward C. Luck, de la School of International and Public Affairs de l'Université Columbia, ont chacun prononcé une allocution d'ouverture.

### **Table ronde I** **Le Conseil de sécurité en 2017 : bilan et perspectives**

#### **Animateur**

François Delattre  
Ambassadeur,  
Représentant permanent de la France

#### **Intervenants**

Tekeda Alemu  
Ambassadeur,  
Représentant permanent de l'Éthiopie

Michele J. Sison  
Ambassadrice,  
Représentante permanente adjointe  
des États-Unis d'Amérique

Petr V. Iliichev  
Ambassadeur,  
Premier Représentant permanent adjoint  
de la Fédération de Russie

Étaient inscrites à l'ordre du jour de la table ronde I les questions suivantes :

- Que pensez-vous de la manière dont le Conseil s'est acquitté, depuis le début de l'année 2017, de sa responsabilité principale, à savoir le maintien de la paix et de la sécurité internationales ? A-t-il mieux ou moins bien accompli sa mission que ces dernières années ? Pourquoi ?
- Quels ont été les points forts et les lacunes de l'action du Conseil cette année ? Quels sont les questions sur lesquelles le Conseil a plus ou moins de mal à s'entendre ?
- En définitive, quels ont été les obstacles et situations extérieurs au Conseil les plus difficiles à surmonter ? Diriez-vous dans l'ensemble que les menaces contre la paix et la sécurité internationales et les difficultés auxquelles se heurte le Conseil prennent de l'ampleur ou s'atténuent ? Comment et pourquoi ?
- Dans quelles régions et domaines le Conseil est-il sur le point de faire le plus la différence en 2018 ? Existe-t-il des objectifs facilement réalisables ? Dans quels domaines le Conseil a-t-il dégagé en 2017 des acquis sur lequel les membres du Conseil, nouvellement élus ou non, pourraient faire fond en 2018 ?
- Lors de récents ateliers sur le thème « Être directement opérationnel », les participants ont plus d'une fois parlé de la nécessité pour le Conseil de gagner en efficacité s'agissant de la prévention des conflits, ce que le Secrétaire général s'est également donné pour première priorité.
  - À ce sujet, le Conseil devrait-il avant tout soutenir et favoriser les initiatives du Secrétaire général et de la société civile ainsi que celles prises dans le cadre des accords régionaux et sous-régionaux, ou agir directement à titre préventif ? Peut-il procéder de l'une et l'autre manières ?
  - Étant un organe politique collégial, le Conseil est-il organisé de façon à pouvoir adopter à titre préventif des mesures durables ciblées ? Qu'en est-il de ses organes subsidiaires ? Devrait-il réaménager ses méthodes de travail d'une façon ou d'une autre pour faciliter l'exercice de sa mission de prévention ?
  - Lesquels des multiples moyens d'intervention qu'il détient, y compris ceux prévus au Chapitre VI de la Charte, le Conseil pourrait-il mettre le plus efficacement au service de toute mission de prévention ? A-t-il pleinement fait usage des outils et moyens dont il dispose ? Pourquoi les articles 34 et 99 de la Charte sont-ils si rarement invoqués ? Les missions que le Conseil a effectuées dans différentes régions du monde, dont cinq déjà en 2017, ont servi diverses fins. Pourrait-il les mettre plus directement au service de quelque vaste et plus cohérente stratégie de prévention des conflits qu'il arrêterait ?
  - Il est des cas où le Conseil a collaboré fort utilement avec des partenaires régionaux et sous-régionaux pour faire avancer quelque entreprise de prévention et d'autres où il a eu moins de bonheur. Au vu de cette expérience prise dans son ensemble, existe-t-il des moyens qui permettraient au Conseil et à ses partenaires de faire plus efficacement et

plus méthodiquement application des dispositions du Chapitre VIII de la Charte ?

- Voici plus de 10 ans que le Conseil tient chaque année des consultations avec le Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine, les dernières remontant à septembre 2017. Ces consultations ont-elles permis de dégager telles propositions bien déterminées qui seraient de nature à permettre de renforcer l'action conjointe ou la collaboration dans le domaine de la prévention des conflits ?
- Il semblerait que les membres du Conseil s'entendent plus facilement sur les questions intéressant la lutte contre le terrorisme que s'agissant de la plupart des autres questions.
  - L'État islamique en Iraq et dans le Levant (EIIL) également connu sous le nom de Daech ayant été contraint de céder une bonne partie du terrain qu'il avait occupé, il semblerait que la menace qu'il représente soit en train de devenir plus diffuse, à preuve ceci notamment qu'il tente surtout désormais de susciter des actes de terrorisme interne dans chaque pays. Vu ce changement de tactique il y aurait-il lieu pour le Conseil de revoir la conception qu'il a de sa mission de soutien à la lutte contre le terrorisme dans le monde ?
  - Dans quels domaines l'action anti-terroriste du Conseil s'est-elle révélée le plus ou le moins efficace ? Dans quelle mesure ses initiatives touchant le financement et le recrutement de terroristes ont-elles porté des fruits ? Que doit-il faire d'autre ? Pourrait-il concourir davantage au renforcement des capacités, à l'échange d'informations ou à la collaboration transnationale et régionale ?
  - Dans quels domaines pourrait-on voir s'ouvrir de nouvelles perspectives de collaboration en matière de lutte contre le terrorisme en 2018 ? Le Conseil devrait-il envisager de prendre telles ou telles mesures bien déterminées en 2018 pour donner application aux dispositions de la résolution [2347 \(2017\)](#) sur la protection du patrimoine culturel ?
- Tout porte à croire que la non-prolifération sera à nouveau une question primordiale pour le Conseil en 2018.
  - Face à la menace que représente la République populaire démocratique de Corée occupée à se doter d'un arsenal nucléaire et de vecteurs balistiques, quelles mesures le Conseil pourrait-il prendre pour faire pleinement appliquer le nouvel ensemble de sanctions qu'il a imposé ces derniers mois ? Comment pourrait-il donner plus de poids aux messages qu'il adresse aux dirigeants de la République populaire démocratique de Corée ? Devrait-il toujours laisser entrevoir une solution diplomatique et dans l'affirmative, comment ?
  - L'unité du Conseil a été déterminant pour la conclusion des accords avec l'Iran. Le Conseil pourrait-il à ce stade contribuer à voir respecter la lettre et l'esprit de ces accords ? Ou s'agit-il là d'une question touchant laquelle il est plus susceptible d'être spectateur qu'acteur, pour autant qu'on puisse le prévoir ?
- Les opérations de maintien de la paix des Nations Unies sont mises à rude épreuve sur les plans financier, stratégique et opérationnel. Ces dernières années, le Conseil a amélioré les consultations qu'il tient avec les pays fournisseurs de contingents et de forces de police, mais pourrait-il faire davantage à cet égard ? Devrait-il s'attacher encore plus à mieux exercer sa

tutelle, à examiner périodiquement l'efficacité de chaque mission et à réévaluer l'utilité de telles ou telles opérations déployées depuis des dizaines d'années ? Quelles autres mesures pourrait-il prendre pour amener tous membres de son personnel militaire et civil et de police à répondre de leur conduite sur le terrain, s'il y a lieu ?

- Le Conseil consacre de plus en plus souvent des dispositions à la protection des civils dans ses décisions et mandats. On voit cependant se multiplier les atteintes aux principes fondamentaux des normes du droit international humanitaire et des droits de l'homme imputables à des gouvernements comme à des groupes armés non étatiques, en Syrie, au Yémen, au Soudan du Sud ou au Myanmar. Le Conseil se penchera en octobre sur plusieurs questions : les femmes, la paix et la sécurité, le sort des enfants en temps de conflit armé et la famine liée aux conflits au Yémen, en Somalie, au Soudan du Sud et ailleurs.
  - Que pourraient faire les membres nouvellement élus et les autres en 2018 pour inverser la tendance actuelle à l'indifférence face aux atrocités criminelles et atteintes graves aux droits de l'homme et au droit international humanitaire ?
  - De même, comme il y a de plus en plus loin de la parole à l'acte à propos de ces questions, comment le Conseil devrait-il agir en 2018 pour commencer à retrouver du crédit s'agissant des diverses questions de protection de la personne humaine qu'il examine périodiquement ?

Le vaste débat de la table ronde I a porté sur diverses appréciations du bilan du Conseil en 2017, les défis qui l'attendent en 2018 et les manières pour lui de se donner véritablement les moyens d'y faire face.

### **Appréciation du bilan du Conseil en 2017**

Selon un participant pour qui le Conseil avait connu des hauts et des bas en 2017, il était essentiel de dresser justement le bilan de cette année étant donné la lourde responsabilité de maintien de la paix et de la sécurité internationales confiée au Conseil. Selon un autre intervenant, les membres non permanents du Conseil avaient en outre pour mission et obligation de rester à l'écoute de l'ensemble des Membres de l'Organisation, ayant été élus par les deux tiers des États Membres. De l'avis d'un autre intervenant, en appréciant le bilan du Conseil, les membres devraient garder à l'esprit la difficulté de sa mission et prendre le soin de distinguer entre toutes réflexions sur le nombre de réussites ou d'échecs du Conseil et toutes considérations sur la nécessité de le réformer.

À l'actif du Conseil, un participant a mis comme les trois succès majeurs à ce stade de l'année 2017 ceci qu'il avait accompagné le processus de paix en Colombie, amené Daech à répondre de ses crimes et dégagé un consensus concernant la République populaire démocratique de Corée. Un autre intervenant a mis en avant le fait qu'il y ait eu au sein du Conseil une large identité de vues au sujet de questions essentielles que sont celles de savoir comment endiguer la prolifération des armes de destruction massive, lutter contre le terrorisme et accompagner divers processus de paix dans le monde. La liquidation des opérations de paix en Haïti, en Côte d'Ivoire et en Sierra Leone était aussi signe de progrès. La visite que les membres du Conseil avaient effectuée au Sahel leur avait permis de se faire une idée fort utile de l'importance de l'entreprise menée dans cette région. Le moment était sans doute venu pour le Conseil de tirer de ces succès engrangés pour l'heure en 2017, tous enseignements qu'il pourrait mettre au service de ses travaux pour l'avenir. De l'avis d'un intervenant, le tableau n'était pas si sombre, car les membres du Conseil, y compris les membres permanents, avaient fait preuve d'un grand sens des

responsabilités en imposant de nouvelles sanctions à la République populaire démocratique de Corée, tout dernièrement par sa résolution 2375 (2017). Un large consensus s'était dégagé au sein du Conseil autour de l'objectif de dénucléarisation de la péninsule coréenne. L'inaction n'était pas de mise car la situation menaçait gravement l'ensemble de la communauté internationale et la région.

Concernant la réalisation de l'objectif de non-prolifération, un participant a cru voir un succès majeur en ceci que les membres du Conseil étaient unanimes à considérer qu'il fallait faire face aux menaces que présentait la République populaire démocratique de Corée. L'adoption de deux résolutions et l'imposition de nouvelles sanctions en 2017 à la suite des deux résolutions de 2016, avaient été essentielles pour montrer au régime nord-coréen le coût économique et politique qu'il aurait à payer s'il continuait sur sa lancée. Le Comité du Conseil de sécurité créé par la résolution 1718 (2006) s'acquittait bien de la mission à lui assignée de surveiller la mise en œuvre des sanctions imposées à la République populaire démocratique de Corée. Un autre intervenant a souligné que, pour parvenir à la dénucléarisation de la péninsule coréenne, le Conseil devrait continuer de procéder selon une approche globale non sélective faite de sanctions et de diplomatie et de mesures d'ordre humanitaire. Il devrait tendre vers une solution diplomatique qui lui permette de donner pleinement application à ses résolutions.

De l'avis d'un participant, le Plan d'action global commun constituait la meilleure base possible de règlement de la question des ambitions nucléaires de l'Iran. Succès à mettre à l'actif du Conseil, ce plan était venu démontrer tout l'intérêt qu'il y avait à traiter de questions de cette nature par la voie multilatérale. Un autre participant ajoutera qu'il était essentiel que le Conseil reste unanime s'agissant de la mise en œuvre du Plan d'action et des résolutions du Conseil sur la question. Il existait une base solide pour s'attaquer à la question du nucléaire iranien et il fallait éviter de procéder de manière sélective de peur de faire douter du message clef, à savoir que la communauté internationale resterait soudée aussi longtemps que l'exigerait la mise en œuvre dudit plan. Il ne fallait pas méconnaître ceci que les membres du Conseil avaient beaucoup fait en matière de non-prolifération et qu'ils devaient continuer de travailler la main dans la main dans cette entreprise.

Selon un participant pour asseoir la paix et la sécurité internationales force était de combattre le terrorisme et d'enrayer la prolifération des armes de destruction massive. Tant qu'il resterait uni sur ces questions, le Conseil serait aussi en mesure d'accorder toute l'attention qu'il faut à d'autres questions importantes. De l'avis d'un autre intervenant il était essentiel que le Conseil conserve son unité pour lutter contre le terrorisme, aux niveaux mondial et régional, et qu'il devrait être fier de tout ce qu'il avait accompli dans ce domaine. Il avait adopté des résolutions énergiques, le but étant de faire pièce à la propagande terroriste, de renforcer les moyens de la justice, de prévenir l'exploitation d'Internet et d'autres technologies des communications à des fins terroristes et l'acquisition d'armes par les terroristes. Les nouveaux membres devront concourir très activement à donner effet à ces résolutions.

Un participant a souligné l'intérêt de la résolution 2379 (2017) du Conseil portant responsabilités de Daech et de l'Équipe d'enquêteurs instituée par elle, venue offrir au peuple iraquien un mécanisme qui lui permette de commencer à faire œuvre de justice. Le régime de sanctions institué par la résolution 1267 (1999) demeurerait un outil opérationnel efficace et le Conseil avait consacré des débats fort utiles aux combattants terroristes étrangers. De l'avis d'un autre intervenant, on pourrait s'inspirer ailleurs des initiatives régionales de lutte contre le terrorisme mises en œuvre en Asie centrale, épaulées par les activités du Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale, qui étaient venues démontrer l'intérêt d'approches régionales de la campagne antiterroriste.

Faisant observer que le Conseil avait beaucoup fait dans le domaine de la réforme des opérations de maintien de la paix en 2017, un intervenant a relevé la clôture de missions dont le mandat avait pris fin, le réaménagement de certains mandats par souci de réalisme, l'examen du déploiement de ressources humaines et matérielles et le nécessaire renforcement de la protection des civils. Le Conseil avait élargi le champ de son dialogue avec les pays fournisseurs de contingents et de forces de police, tout en continuant d'œuvrer à rendre les opérations de maintien de la paix plus efficaces et plus efficaces. Les opérations de paix devraient promouvoir des solutions politiques, les membres du Conseil devant veiller à arrêter des mandats réalistes et des stratégies de sortie. Il avait spécialement entrepris d'aider la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud à mieux s'acquitter de son mandat de protection des civils. Il avait pris des mesures dans le but d'amener les missions à répondre pleinement de tous cas d'exploitation et d'agressions sexuelles. Il avait en outre œuvré à voir les missions politiques spéciales gagner en efficacité et efficience.

Selon un participant, les opérations de maintien de la paix avaient d'ordinaire d'autant plus de chances de succès qu'elles suscitaient un sentiment d'appropriation chez les nations et que le pays hôte y signifiait son intérêt en prenant activement part et en concourant aux activités opérationnelles de la mission. Il en avait été ainsi des missions en Haïti, en Colombie et en Côte d'Ivoire, qui s'étaient toutes bien déroulées. Le Conseil devrait également ériger la prévention en pierre angulaire de toutes actions qu'il mène, même s'il intervenait dans la plupart des circonstances en cas de faillite de la prévention. Parfois, comme en Libye, telles interventions censées prévenir la commission d'atrocités et protéger les droits de l'homme, se soldent par des résultats très différents. Les membres du Conseil devraient prendre en considération l'impact général sur la région. D'après un intervenant, si le Conseil avait obtenu des résultats positifs en Colombie c'est parce qu'il y avait fait preuve de constance dans son unité et sa solidarité. Selon un autre intervenant, le Conseil avait, à la faveur de sa solidarité de l'œuvre accomplie par la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH), mis le pays dans une situation meilleure qu'au départ. De même, l'intervention du Conseil dans le processus de paix en Colombie qu'il a accompagné avait eu un retentissement positif.

De l'avis d'un intervenant, le Conseil avait mis avec bonheur les opérations de paix au service de la prévention des conflits. À preuve, le réexamen du mandat de la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) auquel il a procédé en 2017 – pour la première fois depuis 2006 – et qui le conduira à prendre sans attendre des mesures tendant à dissuader le Hezbollah de se livrer à de nouvelles activités hostiles et à adopter un texte plus ferme venant régir toutes futures prorogations de mandat. Tout en convenant que le Conseil était allé de l'avant dans la réforme opérationnelle des opérations de maintien de la paix, un intervenant a jugé fort utiles les examens stratégiques auxquels il avait procédé. Pour un intervenant, au nombre des succès à porter à l'actif du Conseil en 2017 dans le domaine du maintien de la paix, il faudrait citer les avancées enregistrées en Colombie et en Afrique.

Un participant s'est félicité de voir que le Conseil était disposé à s'attaquer à de nouveaux défis pour la paix et la sécurité internationales, comme la protection du patrimoine culturel. En organisant de plus en plus ses travaux selon des formules et configurations toujours plus diverses, le Conseil avait pu s'intéresser à de nouveaux sujets et entendre des voix et manières de voir nouvelles et su mieux saisir le rôle que jouent les accords régionaux dans le domaine du maintien de la paix, par exemple dans le bassin du lac Tchad et le Sahel. Pour l'année qui vient, il lui faudrait privilégier la collaboration avec les partenaires régionaux. Selon un autre intervenant, les discussions consacrées par le Conseil au sort des enfants en temps de conflit armé et au phénomène des exploitations et atteintes sexuelles avaient été plus fructueuses cette année que les deux années précédentes.

Un participant a relevé comme nouveauté encourageante en 2017 ceci que les 10 membres élus du Conseil avaient fait preuve d'une mobilisation accrue des volontés. Sans être d'accord sur tous les sujets, ils jugeaient nécessaire de tenter de lever toutes impasses politiques entre les membres permanents. Les nouveaux membres devraient être conscients de ceci qu'ils pourraient contribuer pour beaucoup à l'efficacité du Conseil. On retiendra de même que les trois membres du Conseil originaires d'Afrique avaient collaboré plus étroitement entre eux, s'étant employés à promouvoir les intérêts de tous les pays africains ainsi que ceux de l'ensemble des États Membres de l'ONU. Un intervenant a exprimé l'avis que les trois membres africains du Conseil y avaient joué un rôle constructif et que les institutions et États Membres africains étaient mieux à même de prévenir et maîtriser les conflits, le Conseil étant saisi de moins en moins de questions consacrées à des situations en Afrique. Il faudrait toutefois dans l'avenir remédier à la coordination parfois insuffisante des initiatives venant d'Afrique.

Nonobstant la multitude de débats houleux, un participant a cru voir des signes encourageants dans la position du Conseil sur la crise en Syrie. On s'accorde de plus en plus à dire que toute solution devait être politique et non militaire. On avait avancé sur le terrain du désarmement chimique, de la protection du patrimoine culturel et de l'action humanitaire. Il s'était dégagé de nouvelles pistes de réflexion sur un règlement pacifique auxquelles le Conseil pourrait apporter un appui politique. Selon un autre intervenant le Conseil tirait incontestablement sa force de son unité à laquelle il devrait toujours tendre.

Au passif du Conseil, on a retenu qu'il avait souvent eu bien du mal à trouver un terrain d'entente, les divisions en son sein l'ayant empêché de mettre un terme à l'effusion de sang en Syrie ou de prévenir efficacement le conflit au Myanmar. Le Conseil devait favoriser une dynamique plus positive dans des pays comme le Soudan du Sud, le Yémen et le Burundi. Il ne servirait à rien de continuer d'appliquer du cautère sur une jambe de bois. De l'avis d'un autre participant, le Conseil était moins efficace qu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, époque où l'utilisation d'armes chimiques était impensable et où les atrocités criminelles n'étaient pas monnaie courante. Le Conseil avait maintenant plus d'outils, mais quels enseignements ses membres avaient-ils tirés et que pourraient faire les membres nouvellement élus pour améliorer la situation ?

De l'avis d'un participant, la profonde méfiance que les principales puissances se vouaient les unes les autres était venue remettre en cause tout ce que le Conseil tentait d'entreprendre en 2017. Les nouveaux membres ne devraient pas ignorer qu'ils ne peuvent se prononcer sur le seul fond de telles ou telles questions. Les grandes puissances se devaient de trouver des moyens d'asseoir la confiance entre eux pour permettre au Conseil d'agir plus systématiquement en tout pragmatisme. Il subsistait d'énormes clivages à propos de la Syrie et il n'y avait aucune perspective de solution pacifique. Six ans de conflit plus tard, on n'avait guère avancé sur le terrain politique et la situation humanitaire était catastrophique. Le Conseil n'avait presque rien dit à propos du conflit dévastateur au Yémen, même si les entités des Nations Unies avaient mis à nu l'ampleur de la catastrophe humanitaire dans ce pays. C'était le monde à l'envers. On comprend mal que le Conseil soit paralysé et ne puisse pas s'entendre sur la question du Soudan du Sud. Face à la situation de ce pays, le Conseil avait agi de manière déplorable ces 10 derniers mois alors qu'il n'aurait dû avoir aucun mal à trouver une solution efficace au conflit. Même dans le domaine de la lutte contre le terrorisme il avait été décevant de par sa prestation. Les groupes terroristes damaient le pion en coordination et coopération aux États qui s'étaient engagés à lutter contre eux. On en avait fait le constat jour après jour et les États ne pouvaient pas se contenter d'agir unilatéralement.

Selon un intervenant, le Conseil qui se voulait un mécanisme d'intervention d'urgence, était à présent saisi de trop de situations de crise, sans parler d'une kyrielle de questions d'intérêt spécial allant des droits de l'homme aux changements climatiques en passant par la problématique hommes-femmes et la famine, toutes sollicitations quoique exigeant beaucoup de temps et d'attention n'avaient pas forcément de véritable impact sur le terrain. S'agissant de la non-prolifération, les membres étaient tous acquis à l'idée de sanctions contre la République populaire démocratique de Corée mais le Conseil n'avait pas pris le soin de dégager une solution diplomatique et politique alors qu'il était évident que toute action militaire serait catastrophique pour la région. De même, les membres avaient été unis dans la volonté d'endiguer l'afflux de réfugiés en provenance du Myanmar et d'empêcher toute escalade des tensions au Burundi. Toutefois, user de pression ce serait risquer d'aggraver la situation dans l'un et l'autre cas. On gagnerait à privilégier le dialogue constructif.

De l'avis d'un participant le Conseil ne s'était guère attelé à dégager une approche durable plus stratégique de chaque crise vu le nombre de situations et de questions thématiques dont il est saisi. D'une manière générale, il ne s'était guère intéressé aux causes profondes lors de ses délibérations. Il faisait souvent usage d'outils comme les opérations de maintien de la paix et les sanctions sans guère réfléchir à quelque stratégie politique générale ni aux conséquences à long terme de leur emploi.

Un participant a insisté sur la nécessité de traduire en justice les responsables des catastrophes humanitaires en Syrie et au Yémen. Si le Conseil n'était pas disposé à amener les auteurs à répondre de leurs actes, ou s'il en était incapable, d'autres instances, comme l'Assemblée générale et le Conseil des droits de l'homme, interviendraient pour s'en charger. D'après un autre intervenant, au fond le problème résidait dans le manque de confiance au sein du Conseil. Il devait s'instaurer durablement entre les membres, en particulier les membres permanents, un dialogue approfondi, que les membres élus pourraient aider à susciter. De l'avis d'un participant, les diplomates se devaient de voir le verre à moitié plein et s'employer à surmonter tous problèmes nés du manque de confiance.

### **Défis en perspective**

Selon une opinion, la non-prolifération était un défi majeur qui attendait le Conseil en 2018 et au-delà. Dans la mesure où elle intéressait la sécurité de chacun, quelle solution les membres pourraient-ils ensemble apporter à ce problème ? De l'avis d'un intervenant convaincu que le Conseil devra faire face à cette menace en cette fin 2017 mais également en 2018 toute nouvelle prolifération ferait courir d'énormes risques au monde entier de même qu'à la région. Selon un participant, le Conseil devra traiter à titre prioritaire de la non-prolifération des armes de destruction massive, du Moyen-Orient et de la cybersécurité (questions évoquées par le Secrétaire général la veille) pendant des années encore. Pour un autre participant, la non-prolifération et la République populaire démocratique de Corée resteraient au cœur de l'ordre du jour du Conseil en 2018. En 2017, les membres s'étaient entendus sur le régime de sanctions le plus sévère jamais adopté. Il s'agissait maintenant de faire appliquer ces sanctions dans le monde entier. Il faudrait notamment convaincre les dirigeants de la République populaire démocratique de Corée que tout acte de provocation de leur part ne serait pas sans conséquences réelles.

Aux yeux d'un intervenant, le Conseil jouait sa réputation sur le dossier de la non-prolifération et de la République populaire démocratique de Corée. Le régime s'étant doté de l'arme nucléaire il s'agissait maintenant de remettre en cause le statu quo et de l'amener à faire volte-face pour changer résolument de cap. En Iran, la

nature de la menace de prolifération était tout autre puisque que le Gouvernement continuait d'affirmer qu'il poursuivait un programme nucléaire à des fins uniquement pacifiques, ne cherchant pas à devenir une puissance nucléaire. Néanmoins, les deux situations étaient liées en ce sens que tout échec dans l'un ou l'autre dossiers rejaillirait négativement sur l'autre. Les membres du Conseil devaient, d'une part, faire appliquer l'accord en vigueur avec l'Iran, et d'autre part, persuader la République populaire démocratique de Corée de conclure un accord et de faire machine arrière.

De l'avis d'un participant, le Conseil avait déjà vu sa crédibilité entamée par l'évolution de la situation en République populaire démocratique de Corée et en Syrie, et par la réticence des membres à accepter la nouvelle donne. On pouvait toujours parler de la dénucléarisation de la péninsule coréenne et de l'inacceptable nucléarisation de la région, il fallait néanmoins se rendre à l'évidence : la République populaire démocratique de Corée s'était dotée de l'arme nucléaire. De même, au grand dam de certains membres, le régime de Bachar Al-Assad était toujours au pouvoir et contrôlait la majeure partie du pays. Dans l'un et l'autre cas, il serait difficile de rechercher une solution diplomatique et politique sans prendre acte de la situation sur le terrain.

Selon un intervenant, le dossier de la non-prolifération ne concernait pas uniquement la République populaire démocratique de Corée et à l'Iran : en effet, l'ambition d'un Moyen-Orient durablement exempt de l'arme nucléaire restait lointaine et, plus généralement, l'absence de garanties et d'assurances de sécurité avait de quoi préoccuper encore plus. Il se tiendrait une nouvelle Conférence des Parties chargée d'examiner le Traité sur la non-prolifération des armes nucléaires en 2018 et le monde ne pouvait se permettre d'essuyer deux échecs consécutifs. Le Conseil devait de la voix et du geste accompagner le Traité et la procédure d'examen. Ses membres devaient tenir le même discours sur cette question. Selon un intervenant, malgré leurs divergences sur d'autres sujets, les grandes puissances devaient s'efforcer ensemble d'empêcher tous autres pays de se doter de l'arme nucléaire. Ils devaient s'efforcer encore de parler d'une seule voix, le but étant de désarmer chez d'autres pays toute velléité d'acquisition d'armes de destruction massive. Les nouveaux membres et les membres permanents pourraient sans doute aider à asseoir la confiance au sein du Conseil sur ce sujet. De l'avis d'un autre participant, le Conseil serait essentiellement occupé à traiter de deux dossiers en 2018, à savoir la non-prolifération et la lutte antiterroriste.

Se faisant l'écho des observations faites par le Secrétaire général la veille, un intervenant a souligné combien il importait pour le Conseil de s'entendre sur le dossier de la cybersécurité. Il fallait l'envisager selon une optique globale, qui tienne compte de l'utilisation faite des nouvelles technologies pour inciter au terrorisme, recruter des terroristes et financer des actes terroristes. Puisque les membres du Conseil divergeaient quant à l'approche à suivre, on gagnerait à commencer par réfléchir à fond à la manière de susciter une action commune s'agissant de ce volet de plus en plus déterminant de la paix et de la sécurité.

Selon un autre intervenant, le Conseil devait ériger la réforme du maintien de la paix en priorité en 2018 et s'attacher spécialement à améliorer la protection des civils, l'accès de l'action humanitaire et la prévention des conflits sur le terrain. Le maintien de la paix n'était pas une fin en soi. De l'avis d'un intervenant le Conseil devrait se préoccuper davantage de la vulnérabilité des forces de maintien de la paix, tant il était inacceptable qu'elles soient la cible facile d'attaques. En outre, s'il était important d'obtenir le consentement du gouvernement du pays hôte, le Conseil devait faire preuve de prudence en présence de situations où tel gouvernement ou tels groupes armés se livrent unilatéralement à des actes de violence contre la population. Un

participant a déploré que le Conseil n'ait pu s'entendre sur une déclaration commune à la presse au sujet de l'importante entreprise de prévention menée ces trois dernières années par le Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale, exprimant l'espoir de voir le Conseil redresser le tir en 2018.

Un intervenant a exprimé la crainte que le Conseil continue d'avoir du mal à dégager un consensus sur le dossier des armes chimiques, au cours des semaines et mois à venir. Il serait également saisi de diverses problématiques d'intérêt spécial, dont la sécurité des ressources en eau et les droits de l'homme, qui ne se prêtaient pas davantage à quelque consensus toutes questions transversales qu'il devra examiner par le Conseil, même si l'on oubliera pas qu'elles étaient également susceptibles d'intéresser l'Assemblée générale et le Conseil économique et social. De l'avis d'un intervenant, la sécurité de l'approvisionnement en eau était pour son pays une question existentielle. Selon un autre participant l'alimentation envisagée dans ses rapports avec l'eau et la sécurité devait occuper une place de choix dans les travaux du Conseil. Le séjour dans le bassin du lac Tchad avait permis aux membres du Conseil de prendre toute la mesure de la relation qui existait entre famine et terrorisme. Les famines provoquées par l'homme dans cette région, au Soudan du Sud, en Syrie et au Yémen pouvaient bien servir de terreau au terrorisme. Autre défi, le Conseil devra également faire face au phénomène des maladies transfrontières. Plus généralement, le Conseil se devait de mieux maîtriser les outils propres à permettre d'améliorer l'accès des interventions humanitaire et les liens entre les exigences de l'action humanitaires et les impératifs de sécurité.

Un participant a souhaité voir les nouveaux membres se rallier à l'opinion largement partagée pour condamner l'emploi d'armes chimiques en Syrie, qui resterait un sujet de préoccupation constant pour le Conseil. Selon une opinion, la tragédie en cours en Syrie continuerait sans aucun doute de retenir largement l'attention du Conseil en 2018, les membres nouvellement élus devant se préparer à cette réalité. De l'avis d'un intervenant, outre mettre un terme à l'emploi d'armes chimiques, le Conseil devait en Syrie œuvrer à titre prioritaire à une solution politique, à défaire l'EIIL et à donner pleinement accès à l'action humanitaire. Déplorant qu'il n'ait pas parlé d'une seule et même voix sur la question de l'utilisation d'armes chimiques en Syrie, un intervenant a souligné que le Conseil devait, à tout le moins, tenir promesse. En l'occurrence, il devait donner suite à sa résolution qui envisage l'application de mesures sous l'empire du Chapitre VII en cas de nouvel emploi d'armes chimiques.

D'après un participant, s'il continuait de consacrer plus de temps aux conflits en Afrique qu'à ceux d'autres régions, le Conseil avait prêté nettement plus d'attention à la situation au Moyen-Orient, les nouveaux membres devant s'en souvenir et se préparer en conséquence. On a également exprimé l'avis qu'il était de plus en plus difficile de faire la distinction entre la situation dans la péninsule arabique et celle de la corne de l'Afrique et d'autres régions du continent, ce qui était source d'un surcroît de difficultés pour l'Union africaine, l'Autorité intergouvernementale pour le développement, les pays africains, mais aussi le Conseil.

De l'avis d'un participant le Conseil devait faire mieux en 2018 dans nombre de pays et régions. Au Yémen, il s'agirait pour lui de mieux cerner les motivations des acteurs sur le terrain et de trouver les moyens de dynamiser le processus politique et l'entreprise humanitaire. Au Soudan du Sud, il devait signifier clairement au Gouvernement et à l'opposition qu'il entendait les voir participer au processus de paix dans un esprit constructif, étant prêt à sanctionner quiconque refuserait de s'y prêter. Au Sahel, il devait mieux s'efforcer de se prononcer d'une même voix sur la manière dont il convenait de lutter contre l'extrémisme violent et d'améliorer la sécurité et surtout, rester pleinement solidaire de la région en 2018.

Selon un intervenant, le Conseil était d'autant moins efficace en matière de prévention et de maintien de la paix qu'il était traversé de clivages entre membres permanents et non permanents sur tels ou tels dossiers. Ainsi, ils ne s'entendaient pas sur la manière de prévenir violences et atrocités au Myanmar. Des divergences de vue s'étaient également fait jour au Conseil sur la conduite de l'entreprise de maintien de la paix au Soudan du Sud. Faute de parler d'une seule et même voix, le Conseil continuerait d'être d'autant moins efficace en 2018. En revanche, lorsqu'il parvenait à arrêter une position commune, il se devait d'y donner suite, d'exiger qu'il lui en soit rendu compte et d'en tirer toutes les conséquences, sous peine de continuer de voir écorner sa crédibilité au cours de l'année à venir et de prendre de plus en plus l'allure de rien moins qu'une instance de parlotte. Selon un participant, le Conseil tout autant que les accords régionaux et ad hoc souffraient véritablement de marginalisation et décrédibilisation.

Selon un intervenant autre le Conseil continuait de jouer un rôle essentiel s'agissant du maintien de la paix et de la sécurité internationales. C'était là une lourde mission qui suscitait également d'énormes attentes, vu la grande diversité des questions qu'elle embrasse. Il fallait du temps pour dégager une position commune sur tant de sujets de sorte que la patience s'imposait. De l'avis d'un autre intervenant, le Conseil contribuait puissamment à l'avènement d'un nouvel ordre mondial multipolaire et au maintien de la paix et de la sécurité internationales. Il devait privilégier sa mission première qui faisait peser une énorme responsabilité sur ses membres anciens et nouveaux. Un intervenant s'étant demandé si d'autres membres verraient d'un bon œil les membres élus, notamment nouveaux, tenter d'aplanir toutes divergences de vue sur telles ou telles questions pour désamorcer toute tension au sein du Conseil, un participant a répondu que c'était là une question fondamentale aux yeux des cinq membres permanents comme des 10 membres élus. Selon un autre intervenant, pour parvenir à l'unité, chaque membre devait également subordonner toute position nationale sur telles ou telles questions dont était saisi le Conseil, à la recherche d'une position commune, ce qui serait malaisé pour les nouveaux membres en 2018. Selon un autre participant du fait de la multiplication sans précédent de crises complexes, la mission du Conseil était plus que jamais astreignante et importante. Il se devait d'être uni et crédible, tout succès pendant l'année à venir étant à ce prix.

### **Comment affûter ses outils**

Un participant a posé une série de questions sur la manière dont le Conseil pourrait renforcer encore et affiner les outils dont il dispose. Devant gagner en efficacité en matière de prévention des conflits, quels outils le Conseil pourrait-il renforcer ou inventer pour se donner les moyens de sa mission ? Pourrait-on améliorer les moyens dont il dispose pour lutter contre le terrorisme, par exemple en organisant l'échange en toute promptitude de renseignements tout à fait complets ou en renforçant la coordination stratégique entre intervenants ? Le but étant de voir l'entreprise de maintien de la paix gagner en efficacité, comment pourrait-on s'y prendre pour susciter davantage de partenariats entre l'ONU et les partenaires régionaux ? Quelles solutions pourrait-on envisager pour aider le Conseil à mieux s'acquitter de la responsabilité de protéger les populations civiles qui est la sienne ?

Selon un intervenant, tout un éventail de mesures à sa disposition permettait au Conseil de se donner les moyens de sa mission de prévention des conflits. Il avait du reste d'ores et déjà entrepris de les exploiter à cette fin. Il lui fallait réfléchir davantage à la possibilité d'user de sanctions pour voir amener quiconque est responsable à répondre de son fait. Si certains contrevenants aux normes internationales étaient prompts à brandir l'argument de la souveraineté, les fondateurs de l'organisation mondiale avaient confié au Conseil à juste raison des pouvoirs de coercition sous l'empire du Chapitre VII de la Charte. Il était cependant plus facile

de faire usage de ces outils en cas de conflits entre États. De nos jours, étant donné la complexité des situations, le Conseil devait se concerter plus étroitement avec d'autres organes, notamment la Commission de consolidation de la paix, mais également d'autres fonds et programmes. Il devait s'intéresser aux causes profondes de toute situation, ainsi qu'aux crises humanitaires dans leurs rapports avec le développement durable et la paix. Le Conseil s'était déjà engagé dans cette voie, mais pourrait aller plus loin. Rappelant que la prévention était la pierre angulaire de l'action du Conseil, un intervenant s'est félicité de l'œuvre accomplie par le Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale, et a souhaité ardemment voir examiner attentivement sans tarder les propositions du Secrétaire général tendant à augmenter le nombre des centres régionaux de prévention des conflits. De l'avis d'un participant, les déplacements du Conseil sur le terrain présentaient l'intérêt de permettre à ses membres de mieux appréhender telle ou telle situation ; encore restait-il à savoir comment ils pourraient mettre tous enseignements glanés à ces occasions plus utilement au service de leurs délibérations au sein du Conseil.

Selon une opinion, il fallait replacer l'examen du maintien de la paix et des sanctions dans le cadre d'une réflexion générale sur la manière de renforcer les stratégies de maintien de la paix et de la sécurité internationales que le Conseil s'était donné. Cette réflexion pourrait également s'inspirer de la nouvelle ambition de réforme du Secrétaire général du secteur de la paix et de la sécurité et de l'entreprise de réforme des mécanismes de sanctions menée par le Conseil. Selon un intervenant, l'opacité des travaux des comités des sanctions risquait de nuire à l'action conjointe de lutte contre le terrorisme menée de concert avec le Conseil. Selon un autre intervenant, les sanctions n'étaient qu'un outil parmi tant d'autres aux mains du Conseil dont il ne fallait pas user sans discernement contre les pays hôtes, au risque de produire des effets indésirables.

Un participant a douté que les consultations publiques aient d'autre intérêt que celui de la transparence. En séance publique, les intervenants étaient généralement moins sincères et les membres risquaient de succomber à la tentation d'impressionner l'auditoire. Malgré leurs multiples inconvénients, les consultations offraient au moins dans une certaine mesure à chacun la possibilité d'être plus sincère et franc. Un intervenant a convenu que le Conseil se réunissait maintenant d'ordinaire en séances publiques pour entendre le compte rendu de dossiers intéressants tel ou tel pays. Les consultations à huis clos pouvaient être particulièrement indiquées pour les exposés présentés par les représentants, envoyés et conseillers spéciaux du Secrétaire général. En pareils cas, tout échange de vues franc et ouvert risquerait de nuire aux relations avec le pays hôte ou les pays voisins. Un interlocuteur s'est demandé jusqu'où on pouvait pousser la franchise en séance publique et quels enseignements on pouvait tirer de l'expérience récente à cet égard. Selon un autre intervenant, trouver un juste milieu entre débats publics et privés était la préoccupation constante des membres du Conseil, la pratique évoluant.

De l'avis d'un participant, pour se donner plus de poids et gagner en efficacité, le Conseil se devait de cultiver l'unité, s'agissant singulièrement de la lutte contre le terrorisme. Sur ce sujet, l'identité d'intérêts entre les membres devait les conduire à s'unir dans l'action plus que jamais. Selon un autre participant, loin d'être une simple procédure technique, le droit de veto était un instrument de gouvernance mondiale, et il fallait se méfier de toutes propositions tendant à voir les cinq membres permanents tomber d'accord sur certains dossiers avant même que le Conseil en soit saisi. De même, mettre aux voix tels ou tels projets de résolution au sujet desquels il subsistait quelque désaccord ce serait risquer de nuire aux perspectives de règlement de la situation en question. Pour un intervenant tous les membres étaient venus participer à l'atelier dans le seul but d'aider le Conseil à s'acquitter des responsabilités

essentielles qu'il tenait de la Charte. Il y avait encore du chemin à parcourir pour réaliser l'unité du Conseil, tant des divergences pouvaient parfois se faire jour, même lorsque les questions en jeu ne présentaient aucun intérêt vital pour les membres concernés. Les nouveaux membres ne devaient pas oublier l'importance des relations personnelles dans la conduite des travaux du Conseil. Cette équation personnelle était d'autant plus essentielle à l'heure où les crises complexes ne cessaient de se disputer l'attention du Conseil.

**Table ronde II**  
**Méthodes de travail et organes subsidiaires**

**Animateur**

Carl Skau  
Ambassadeur,  
Représentant suppléant de la Suède

**Intervenants**

Pedro Inchauste  
Ministre conseiller,  
Chargé d'affaires de l'État plurinational de Bolivie

Matthew Rycroft  
Ambassadeur  
Représentant permanent du Royaume-Uni

Étaient inscrites à l'ordre du jour les questions suivantes :

- L'adoption de la note du Président du Conseil de sécurité datée du 30 août 2017 (S/2017/507), version révisée de la note présidentielle publiée sous la cote S/2010/507 aura été un acquis majeur. La note rend compte pour l'essentiel des progrès accomplis ces dernières années s'agissant du perfectionnement des méthodes de travail du Conseil. Nombre de ces mesures ont spécialement retenu l'attention lors d'ateliers « Être directement opérationnel ». Il s'agit maintenant bien entendu de savoir quelle suite leur donner.
  - Le Conseil devrait-il en 2018, s'atteler à aligner davantage sa pratique sur les énonciations de la note présidentielle révisée ou à recenser toutes autres améliorations envisageables ?
  - Comment les membres nouvellement élus pourraient-ils contribuer le plus utilement aux travaux du Conseil en 2018 ? Dans quelle mesure les membres permanents et non permanents conviennent-ils d'autres moyens d'améliorer les méthodes de travail du Conseil ?
  - Quelles priorités le Groupe de travail informel sur la documentation et les autres questions de procédure devrait-il se fixer en 2018 ? Au cours des prochains mois, dans quels domaines pourrait-il apporter la meilleure contribution possible ?
- La procédure de sélection des présidents des organes subsidiaires du Conseil, et le concours et la préparation dont ils bénéficient avant de prendre leur place au Conseil font partie des sujets qui reviennent dernièrement d'un atelier à l'autre et qui sont également l'objet de notes présidentielles (S/2016/170 et S/2016/619).
  - A-t-on suffisamment donné effet à auxdites notes ? Il y a-t-il des volets où d'autres aménagements s'imposeraient ?

- Aux termes du paragraphe 113 de la note (S/2017/507), « [c]ette procédure de consultations [serait] menée de manière équilibrée, transparente, efficace et non exclusive ». S'est-on systématiquement conformé à ces règles ?
- La décision ayant été prise d'avancer la date de l'élection des membres du Conseil les nouveaux présidents des organes subsidiaires ont pu bien se préparer à l'exercice de leurs fonctions souvent fort astreignantes. Cette longue procédure a-t-elle bien fonctionné dans la pratique ? Est-elle perfectible ?
- Les paragraphes 78 à 82 de la note (S/2017/507) traitent de la pratique officieuse consistant à désigner un ou plusieurs membres rédacteurs, le but étant de faciliter l'établissement des documents du Conseil, pratique qui a très largement été débattue lors de précédents ateliers.
  - A-t-on suffisamment dans la pratique donné effet à la volonté déclarée de souplesse et d'ouverture évoquée aux paragraphes 78 à 82 ?
  - Dans quelles circonstances gagnerait-on le plus à confier le soin de la rédaction à des corédacteurs ? Dans quels cas s'était-il avéré particulièrement efficace ?
  - À quel moment les membres nouvellement élus devaient-ils manifester leur intérêt pour faire office de rédacteur ou de corédacteur ? Comment et à qui devaient-ils signifier cet intérêt ?
- Ces dernières années, les membres du Conseil ont semble-t-il accepté volontiers de se réunir selon des modalités très diverses. Comme il ressort du paragraphe 21 de la note S/2017/507, si les indicateurs de souplesse, notamment le choix du type de séance en fonction de l'objectif à atteindre et des intervenants, ont été tout à fait satisfaisants, le moment était peut-être venu de faire le point.
  - La pratique avait-elle simplement évolué dans le sens d'une plus grande diversité de configurations ou était-elle le fruit d'une réflexion plus stratégique et systématique ? Faudrait-il chercher à déterminer ensemble quelles configurations servaient le mieux à tel ou tel objectif, l'idée étant notamment de mieux informer les nouveaux membres ?
  - La note S/2017/507 s'arrête sur la tenue des consultations plénières, sujet qui est revenu plus d'une fois lors d'ateliers précédents. Étant donné toute l'attention suscitée par cette question, a-t-on beaucoup fait pour rendre ses réunions moins formelles, plus interactives et utiles ? Pourquoi et pourquoi pas ?
  - Ces dernières années, si l'on en juge par le recours accru aux réunions de haut niveau et aux réunions organisées selon la formule Arria, les membres sont tout autant acquis à l'idée de formules de réunion formelles qu'informelles. Comment expliquer cet état de fait et à quoi les membres nouvellement élus devaient-ils s'attendre en 2018-2019 ?

Comme il est dit au paragraphe 38 de la note S/2017/507, les débats publics servent de multiples objectifs. Toutefois, on s'était beaucoup interrogé lors de récents ateliers sur leur déroulement et leur intérêt. Pouvait-on en accroître l'intérêt, qu'ils soient consacrés à telles ou telles de situations ou problématiques spéciales données ? Stratégiquement parlant, l'abandon des séances privées était-il venu priver dans une certaine mesure les membres du Conseil d'échanges de vue francs, même s'il avait concouru aux objectifs de transparence et d'ouverture ?

- La prolifération des organes subsidiaires a vécu avec la fin du mandat de plusieurs groupes. On continuait cependant de s'interroger sur les questions de moyens, les raisons pour lesquelles certains organes étaient plus dynamiques que d'autres, les règles d'unanimité et les liens que le Conseil dans son ensemble entretenait avec ces organes subsidiaires.
  - Au paragraphe 101 de la note [S/2017/507](#), les membres du Conseil encouragent les « présidents de tous les organes subsidiaires à continuer de faire rapport au Conseil sur toutes les questions en suspens », notamment « afin de recevoir du Conseil des directives sur les orientations stratégiques ». A-t-on dans la pratique, toujours respecté les deux variables de cette équation ?
  - Au paragraphe 95 de la note [S/2017/507](#), les membres du Conseil font remarquer « qu'il importe de maintenir la communication avec la Commission de consolidation de la paix ». Pourtant, comme on l'avait relevé lors de précédents ateliers, les relations entre le Conseil et la Commission, qui se voulait un organe subsidiaire et consultatif (au même titre que de l'Assemblée générale), n'avaient jamais été à la hauteur des attentes. Il y aurait-il quelque solution à cette situation ?

### **Objectifs et évaluation de la procédure résultant de la note [S/2017/507](#) concernant les méthodes de travail du Conseil**

On a fait observer que les méthodes de travail du Conseil devaient cadrer avec le contenu et les objectifs de ses travaux, la forme et les procédures devant être dictées par le but recherché et par les membres et la démarche censée y conduire. On avait tendance à parler davantage de la façon de faire telle ou telle chose que du résultat recherché. D'après un participant, s'il était sans doute essentiel pour tout membre de maîtriser les arcanes de la procédure pour pouvoir peser de tout son poids au sein du Conseil, les coordonnateurs politiques et les membres élus devaient absolument en saisir les méthodes de travail. À cet égard, la note [S/2017/507](#) était un document très précieux. Loin de se suffire en elles-mêmes, les procédures se voulaient un outil essentiel censé permettre aux membres ou présidents d'organes subsidiaires nouvellement élus de participer utilement et véritablement aux travaux du Conseil. Un intervenant a souligné l'intérêt de la note [S/2017/507](#) comme document de synthèse venant concourir à la transparence et au principe d'égalité de statut. Il était essentiel que tous les membres, permanents et non permanents obéissent aux mêmes règles et procédures. Selon un intervenant, les prises de position entendues lors du débat public sur les méthodes de travail du Conseil étaient venues enrichir la note [S/2017/507](#). On en mesurerait en définitive l'intérêt à l'usage. À cet égard, un intervenant fera remarquer que la succession à la tête du Groupe de travail informel se ferait dans l'ordre, un plan et un programme d'action pour 2018 et au-delà étant en chantier.

### **Réunions et consultations**

Un intervenant a rappelé que lors du précédent atelier, en 2016, les participants avaient largement débattu des moyens de rendre les consultations plus interactives. On avait tenté d'instituer une règle en vertu de laquelle il serait loisible à tout membre d'intervenir immédiatement pour répondre directement à tel argument avancé par le précédent intervenant et d'inciter les membres à être brefs et concis. Le Conseil étant investi de lourdes responsabilités, les membres devaient entreprendre de lui donner les moyens de son efficacité et de faire changer les choses. Il fallait bien préparer les réunions et les participants à l'atelier devaient convenir aujourd'hui que toutes les réunions, qu'elles revêtent la forme de séances ou de réunions informelles, devaient

déboucher sur un résultat concret, ne serait-ce que quelque élément d'information destiné à la presse. Vu le vaste programme de travail du Conseil et ses moyens limités, les membres devraient mieux arrêter des priorités. À défaut de convenir de quelque résultat concret à propos de telle ou telle question donnée, sans doute devraient-ils renoncer à l'examiner. De plus, le Conseil devrait se donner pour pratique de s'entretenir avec les parties et toutes autres parties prenantes avant toute réunion Il y gagnerait en légitimité, et efficacité. De l'avis d'un participant le Conseil devait se donner pour règle de « ne pas nuire » au nom de la franchise. Les membres gagneraient sans doute à commencer par tenter en privé d'aplanir toute divergence de vues, le but étant de rapprocher les positions avant de la voir éclater au grand jour.

Selon un intervenant les principes d'interactivité, de pragmatisme et de transparence devraient présider à toutes les réunions du Conseil. Convaincre les membres d'être brefs et concis dans leurs interventions, de s'affranchir de notes et de jouer véritablement le jeu pourrait concourir à rendre les consultations plus interactives. On pourrait être amené à faire quelque arbitrage entre transparence et interactivité, mais le plus important était de susciter plus de dialogue entre les membres. À cet égard, on gagnerait sans doute parfois à associer les représentants permanents à un stade précoce de la négociation de tout texte de résolution, en partie, l'idée étant de pouvoir éventuellement dégager tels ou tels points d'accord. Le souci de pragmatisme commanderait de ne pas convoquer de réunions au seul motif que la tradition le dictait : les membres devaient se demander si telle réunion aboutirait à quelque résultat exploitable et prendre le soin d'informer chacun au préalable de ce qu'on pourrait en attendre. Tout exposant devrait strictement respecter le temps de parole. Il fallait réfléchir sérieusement à l'opportunité de tenir telle ou telle réunion, solliciter le concours du Président pour définir toutes priorités et tenter de convenir de tous éléments destinés à la presse, même s'agissant questions controversées. Débattre en public n'est qu'une mesure possible dans le sens de la transparence. Lorsqu'ils se réunissent à huis clos dans la salle des consultations, les membres du Conseil devraient le faire savoir aux autres États Membres et les informer de tout résultat escompté sans compter mieux faire pour les tenir informés de l'évolution de toutes négociations.

Le recours à diverses formules de réunions a beaucoup évolué. Les membres avaient envisagé la question de la transaction possible entre transparence et efficacité à l'occasion de la négociation de la note [S/2017/507](#), concluant que les consultations se prêtaient plus aux échanges et dialogue interactifs que les séances. Il faudrait songer à ouvrir davantage les consultations aux autres États Membres. Il faudrait autant que possible, dégager de toute réunion tels ou tels éléments destinés à la presse, même s'il fallait du temps pour en convenir et y travailler plus rationnellement. Les débats publics qui sont pour le reste des États Membres l'occasion de participer aux travaux du Conseil, venaient sans doute permettre de relativiser l'impression que le Conseil était généralement coupé des grands débats de l'Organisation. Les réunions publiques, étaient souvent moins propices au dialogue interactif et moins soucieuses d'efficacité, même si l'on avait parfois pu à ces occasions amener tel ou tel exposant à répondre à telles ou telles questions soulevées en séance publique. Il s'agissait de concilier ouverture, dialogue et efficacité. On gagnerait peut-être à demander aux membres du Conseil d'intervenir lors des débats publics, même s'il y aurait lieu d'en modifier la procédure par souci d'efficacité et d'économie de temps.

Selon un intervenant les débats publics ne suscitaient plus chez sa délégation l'enthousiasme qu'ils lui inspiraient avant son entrée au Conseil. La question était de savoir si telle séance publique avait un objectif et quelque issue probable. Les impératifs du calendrier d'établissement des rapports n'étaient pas une raison suffisante pour tenir toute séance. Selon un autre intervenant, une chose était d'être partisan de la transparence mais une toute autre de s'exhiber en public nu comme un

ver. On a cru voir dans les débats publics un gaspillage de temps et d'argent à éliminer. S'ils étaient si importants, pourquoi les ambassadeurs ne restaient-ils pas dans la salle ? Les membres du Conseil écoutaient-ils vraiment ? Et s'inspiraient ils de quoi que ce soit de ces débats à l'occasion des travaux du Conseil ? Les membres devraient envisager franchement, avec l'ensemble des États Membres, de trouver une meilleure formule. Les débats tenus dans la salle du Conseil et ceux de la salle des consultations devraient se compléter et non répéter quant au fond, ces derniers devant être pour les membres l'occasion de se préparer aux premiers, or, trop souvent, chacun donnait lecture d'une petite note lors des consultations dont il reprenait exactement les termes dans la salle du Conseil. Le Conseil devrait inviter tous pays spécialement intéressés par toute question dans la salle des consultations au lieu de parler d'eux en leur absence. De plus, les membres nouvellement élus devraient se garder de croire que les propos tenus dans la salle des consultations resteront confidentiels. On n'a jamais su précisément pourquoi certaines questions, par exemple le Sahara occidental ou le Liban, étaient considérées comme trop sensibles pour être évoquées lors de séances publiques, tandis que d'autres, tout aussi sensibles, l'étaient couramment en public.

De l'avis d'un intervenant, on pourrait apporter des améliorations dans la conduite des débats publics, par exemple, réduire le temps de parole, faire présenter des résumés avant la séance et circonscrire toutes interventions à telles propositions bien précises, encore qu'il ne faille pas oublier que, pour beaucoup de délégations, c'était là la seule possibilité à elles offertes de s'entretenir avec le Conseil. On avait pu constater que les consultations ne se prêtaient guère au dialogue interactif, même si l'on gagnerait peut-être à connaître à l'avance l'objet de toute séance. Tout en déplorant que les consultations ne favorisent pas le dialogue, un participant a précisé qu'il n'était pas vrai de dire que le secret de tout ce qui s'y disait était violé, même s'il en était ainsi de l'essentiel. Il arrivait que tels débats publics réclamés à cor et à cri par un grand nombre d'États non membres présentent quelque intérêt même s'ils étaient d'ordinaire loin de drainer des foules. Les réunions organisées selon la formule Arria attiraient souvent plus de monde et présentaient l'avantage de tenir compte des contributions d'un plus large éventail de protagonistes, venant de l'intérieur et de l'extérieur de l'Organisation. Pour recueillir l'avis du pays concerné, on avait envisagé de confier au Président du Conseil le soin de s'entretenir au préalable avec son Représentant permanent.

S'agissant de l'utilité des débats publics, un intervenant a estimé qu'il fallait faire la part de la transparence et des effets de manches. Certains pourraient voir dans les débats publics et les réunions publiques d'information l'occasion de se donner en spectacle. D'autres formules, par exemple les dialogues interactifs informels, pouvaient permettre au Conseil de se montrer sous un meilleur jour et d'entendre davantage de sons de cloche. C'était là des formules auxquelles il pourrait recourir plus souvent et plus stratégiquement pour dialoguer avec toutes personnes proches de tel ou tel dossier. Les rencontres informelles, comme les dîners organisés avec les principaux représentants spéciaux du Secrétaire général, offraient l'occasion d'écouter et de prendre langue avec les uns et les autres. Selon un participant on gagnait d'ordinaire davantage à réunir 15 ambassadeurs autour d'un dîner qu'à les asseoir autour de la table de la salle des consultations. Sans doute les membres dialogueraient-ils davantage lors des consultations de la semaine suivante au sortir de cette rencontre. Les conclusions opérationnelles envisagées devraient guider le Conseil à l'occasion de ses délibérations. Puisqu'on perdait du temps à négocier les éléments destinés à la presse lors des consultations, la logique commandait d'en laisser le soin au Président. Selon un autre intervenant, les membres devaient se souvenir d'écouter, et non uniquement de se faire entendre, quelle que soit la formule de réunion retenue. Le Conseil avait tenu des débats publics dignes d'intérêt, par exemple sur le sort des enfants en temps de conflit armé, riche de contenu. Il était

important pour lui d'entendre différents points de vue. Les organisateurs devraient cependant veiller à trouver des présentateurs percutants. S'agissant de la confidentialité des consultations, il était judicieux de se prêter à la transparence.

Un participant a pressé les nouveaux membres d'écouter et de dialoguer. On assiste à un incessant va-et-vient non seulement pendant les débats publics, mais aussi pendant les consultations. Il y avait donc lieu de se féliciter de voir les délégués s'écouter les uns les autres. En revanche, on devrait avoir le courage de garder le silence. Chacun croyait devoir prendre la parole pendant les consultations, même si l'on avait rien de nouveau à ajouter. Quiconque intervient se doit d'être bref et non redondant. Concernant la fréquence des réunions, un participant a déploré ceci que, outre celles prescrites par telles ou telles résolutions, le Conseil ait tendance à consacrer plus qu'il n'en fallait à certaines situations, par exemple le Darfour. S'agissant du nombre de débats publics, même si on pouvait comprendre que chaque délégation, en particulier les non permanentes, veuille prendre date, le Conseil en avait tenu un si grand nombre que l'intérêt s'en était trouvé globalement ruiné. D'après un intervenant, il fallait saluer le fait que le Conseil en soit venu à diversifier encore plus ses formules de réunions. Les réunions organisées selon la formule Arria et les dialogues interactifs informels lui avaient donné l'occasion de prendre langue avec les parties prenantes dans nombre de situations, dont plusieurs en Afrique. Il était essentiel pour lui de dialoguer avec ceux qui façonnaient et conduisaient les processus politiques sur le terrain.

Selon une opinion, les visiteurs venant de différentes capitales pourraient trouver les séances du Conseil trop formelles et trop peu interactives. Les dialogues interactifs informels conviendraient mieux à ces occasions. À la question de savoir si l'on pouvait faire une déclaration officielle pour information on a répondu que seules les séances pouvaient donner lieu à ce genre de déclaration. Le Secrétariat, n'était pas en mesure de communiquer aux membres du Conseil la teneur de la note qu'il avait établi à l'intention du Secrétaire général aux fins des consultations. Un participant a observé que la question avait fait l'objet de vifs débats en 1945, lors des travaux de la Commission préparatoire.

En ce qui concerne les enseignements tirés des discussions, on a fait observer que les débats au sein du Conseil seraient d'autant plus fructueux qu'ils revêtiraient une forme interactive. Selon un participant pour être plus concrets et mieux dialoguer, chacun devait avant tout écouter l'autre. Il faudrait déterminer l'objectif et le résultat escompté de toute réunion avant de la tenir et en tracer les priorités pour la justifier. Les petits déjeuners mensuels entre représentants permanents, organisés à l'initiative de la Nouvelle-Zélande, pourraient être l'occasion de débattre quant au fond de toutes nouvelles questions avant de les aborder en consultations. Quiconque demande la tenue de tout débat public devrait prendre la responsabilité d'établir un résumé et de proposer des recommandations qui viennent convaincre de son intérêt.

### **Rédacteurs et principe d'ouverture**

Le but étant de donner à chacun le sentiment d'être maître de la marche du Conseil, on a proposé d'associer tous les 15 membres d'une manière ou d'une autre à la rédaction des textes du Conseil. La responsabilité de cultiver cette ouverture incomberait spécialement aux rédacteurs et les 10 membres non permanents étant censés se réunir pour examiner tout produit avant son adoption. Il restait encore à définir les contours et limites des prérogatives du rédacteur qui devraient consacrer, le droit d'initiative de tous les membres du Conseil et cultiver ainsi la créativité au sein du Conseil. D'après un participant, la note [S/2017/507](#) constituait une mesure importante allant dans le sens de l'ouverture, s'agissant notamment de la procédure de rédaction des textes du Conseil. Tout texte devait donner lieu à tout le moins à une

consultation avant adoption. Le Conseil devait maintenant faire application des dispositions de la note S/2017/507, consacrant l'évolution de sa pratique qu'il pourrait adapter à l'usage.

Selon un participant, s'agissant de la rédaction de textes, on encourageait chacun à faire preuve d'audace, l'expérience plutôt mitigée qu'il en avait eu le conduisait à suggérer aux nouveaux membres d'en envisager la responsabilité avec prudence, toutes idées novatrices étant susceptibles de susciter quelque opposition. Tout dépendait des circonstances, la logique commandant de confier aux membres spécialistes ou géographiquement proches de tel ou tel dossier le soin de rédiger les rapports y relatifs. Ce principe avait bien joué dans le cas de dossiers dont sa délégation avait eu à connaître. Un intervenant a évoqué un dossier concernant lequel un membre permanent et un membre non permanent s'étaient répartis la tâche de rédaction avec bonheur. Soulignant l'intérêt de désigner des corédacteurs pour toutes questions qui s'y prêtaient quant au fond un autre participant a été d'avis que l'on gagnerait également à voir associer les représentants permanents à un stade précoce de toute procédure de négociation et de rédaction. L'important étant, selon un participant que les rédacteurs se soucient de cultiver le travail en équipe dans la transparence et l'ouverture.

### **Missions**

Selon un intervenant s'il pouvait être fort utile pour les membres du Conseil de séjourner en mission dans telles ou telles régions dont ils sont saisis du dossier l'organisation de ces missions avait été inégale. Le séjour au Tchad qui avait permis aux membres d'y glaner de précieuses informations avait été trop intense. La mission effectuée en Colombie qui avait été un franc succès à tous égards suscitera des difficultés par la suite. La Division des affaires du Conseil de sécurité pourrait aider à uniformiser l'organisation de ces missions dans l'avenir. Un intervenant précisera que ces missions avaient été organisées par les coordonnateurs politiques, et non par la Division des affaires du Conseil de sécurité. Visiter un seul pays présentait des avantages, puisque l'on passait moins de temps dans les airs qu'avec les représentants de la société civile et les autres acteurs sur le terrain. Selon un intervenant, ces missions du Conseil étaient à la fois précieuses et astreignantes. Les excellentes missions en Haïti et au Soudan du Sud avaient permis aux membres du Conseil de nouer de bonnes relations avec les acteurs sur le terrain et de revoir leur conception des choses. D'autres missions avaient été trop chargées et de moindre intérêt. Le Conseil devait se donner un ensemble de pratiques de référence aux fins de l'organisation de ces missions.

Selon un participant, les missions du Conseil étaient généralement d'un grand intérêt en ce qu'elles étaient pour ses membres l'occasion d'entendre un plus large éventail de vues, y compris celles de la société civile et de responsables politiques locaux. Elles pouvaient être à la fois mouvementées et intéressantes. Les membres ne mesuraient parfois pas combien il était difficile de les organiser et important de les mener à bien. Sans en nier l'intérêt, un intervenant a estimé que les missions du Conseil étaient perfectibles quant à leurs modalités. Pour autre intervenant organisées et conduites rondement, ces missions pourraient beaucoup apporter au Conseil dans ses travaux.

### **Contribution et communication**

Selon une opinion, le Conseil s'enrichirait d'analyses plus systématisées de la part du Secrétariat. Dans bien des situations, il prendrait des décisions d'autant plus éclairées qu'il aurait mieux appréhendé tel conflit dans ses dimensions de développement, politique et socioéconomique. N'entretenant pas de contacts suivis

avec nombre d'autres entités des Nations Unies, il devait compter sur l'apport de personnes du Secrétariat plus au diapason de l'univers onusien. De même, les membres du Conseil voyaient généralement d'un bon œil le Secrétaire général leur exposer non sans hardiesse sa propre évaluation de telle ou telle situation ou ses vues et idées pour l'avenir. Selon un autre intervenant, on pouvait difficilement cerner les causes profondes de telle situation sans entendre les points de vue de personnes issues de différents secteurs des Nations Unies. Que pourrait-on faire pour proposer plus régulièrement au Conseil plus d'un point de vue sur telle ou telle question ? Le Conseil ayant de plus en plus tendance à solliciter les vues de représentants d'organisations de la société civile un participant s'est demandé si ces organisations étaient porteuses des vues de l'ensemble de la société civile et pourquoi il invitait moins souvent des personnalités politiques et les représentants spéciaux d'entités régionales comme l'Union africaine.

Un intervenant a déploré le fait que le Secrétaire général assistait moins souvent par le passé aux consultations qui étaient pour les membres du Conseil l'occasion de l'entendre leur rendre compte en personne de tels ou tels de ses voyages et de dialoguer avec lui plus exhaustivement que lors des déjeuners avec lui. Ils avaient tout autant besoin de lui que lui d'eux. Un participant a dit avoir récemment invité le Secrétaire général à se rendre prochainement dans la salle des consultations. Selon un intervenant, les participants à l'Atelier étaient largement convenus de l'opportunité pour le Conseil de pouvoir disposer d'exposés et de rapports venant proposer une plus grande diversité de points de vue et faire des propositions relativement audacieuses et réalisables. Dans l'intérêt de la transparence et de l'ouverture un participant a engagé les membres du Conseil à proposer sur leur site Web un lien vers le site Web de la Division des affaires du Conseil de sécurité, à l'exemple des missions.

De l'avis d'un intervenant, en ayant de plus recours aux réunions organisées selon la formule Arria et aux dialogues interactifs informels, le Conseil avait pu entendre non seulement un plus large éventail d'acteurs extérieurs à l'Organisation, mais aussi une plus grande diversité de points de vue et d'optiques au sein du système des Nations Unies, permettant ainsi à ses membres de mieux se pénétrer de tels ou tels dossiers brûlants dont ils seraient saisis. Selon un participant, le Conseil gagnerait à charger le Président du Conseil de s'entretenir avec de hauts représentants de tout pays avant l'examen du point de l'ordre du jour le concernant, cette façon de procéder devant être érigée en règle. À cet égard, un intervenant a suggéré que le Conseil s'entretienne avec les protagonistes de telle ou telle situation donnée avant ou après les consultations. Selon un autre intervenant, le Président du Conseil pourrait, avant l'examen de tout dossier entreprendre de s'entretenir non seulement avec les représentants du pays concerné, mais aussi avec les principaux acteurs régionaux, comme l'Union africaine encore que l'entreprise ne soit pas toujours facile.

D'après un participant, les membres avaient dans l'ensemble eu moins de mal à convenir d'éléments destinés à la presse en 2017 qu'en 2016, même s'il est des cas où il n'aura pas été facile de trouver un terrain d'entente, loin s'en faut. En pareils cas, il vaudrait mieux laisser au Président le soin de rendre compte des travaux. Les membres du Conseil ne devraient nullement douter qu'il viendrait en toute circonstance leur rendre compte en toute diligence et impartialité. De l'avis d'un intervenant, les éléments destinés à la presse occupant le bas de la hiérarchie des textes, les membres devraient laisser au Président le soin d'en décider. Un participant a déploré que certains pays ne soient informés de ce que le Conseil traitait de tel ou tel question qu'en consultant le *Journal des Nations Unies*. C'était là la preuve que le Conseil devait s'efforcer encore de s'ouvrir à toutes les parties à toutes situations inscrites à son ordre du jour. D'après un intervenant, il est des sujets sans doute susceptibles de déclaration conjointe du Conseil et de l'Assemblée générale.

### **Organes subsidiaires**

De l'avis d'un intervenant, les nouveaux membres devaient se préparer à assumer leurs responsabilités à la tête d'organes subsidiaires en envisageant la durée de leur mandat de deux ans car on aurait du mal à se mettre à niveau à mi-mandat. Selon un autre intervenant, on pourrait y parvenir en convoquant une réunion inaugurale, le but en étant d'arrêter un programme de travail. L'« astuce » consisterait alors de s'y tenir. De l'avis d'un intervenant, les comités des sanctions pourraient faire davantage pour tenir compte de toutes optiques régionales dans leurs travaux, s'agissant notamment de l'application de sanctions. On devrait envisager d'organiser des réunions conjointes du Groupe de travail du Conseil de sécurité sur les opérations de maintien de la paix et du Groupe de travail spécial du Conseil de sécurité sur la prévention et le règlement des conflits en Afrique. Aux yeux d'un participant, l'importante œuvre accomplie par les organes subsidiaires était la partie immergée de l'iceberg que constituaient les activités du Conseil de sécurité. Il faudrait rapprocher encore les travaux des organes subsidiaires de ceux du Conseil dans leur ensemble. On pourrait par exemple examiner en même temps les travaux de tous les comités des sanctions et entreprendre encore plus de rapprocher les enseignements tirés de séjours du Conseil dans des zones sensibles des travaux des organes subsidiaires compétents. De plus, on manquait parfois d'interprètes pour couvrir toutes les réunions des organes subsidiaires.

D'après un intervenant, le Conseil devait s'intéresser davantage à ses relations avec la Commission de consolidation de la paix. Selon un autre intervenant, le Conseil ne suivait pas d'ordinaire les avis donnés par ses organes subsidiaires, ce qui était particulièrement inquiétant s'agissant des formations pays de la Commission, dont l'éclairage pouvait être utile à ses délibérations, notamment aux membres non permanents, qui y siégeaient pendant deux années seulement. Selon un participant, la Commission avait en partie pour vocation de proposer des points de vue nouveaux et de plus globales optiques au Conseil, qui avait une lourde charge de travail et s'attachait en priorité à faire face à des situations de crise. Les capacités d'analyse de la Commission et les liens qu'elle entretenait avec les États Membres pouvaient être des atouts majeurs pour les travaux du Conseil. Celui-ci devrait privilégier les dialogues avec la Commission, en particulier avec ses formations pays, par rapport aux exposés, moins utiles, présentés par son président.

### **Rôle des membres non permanents**

De l'avis d'un intervenant, même si la procédure pouvait conférer du pouvoir, les obstacles n'existaient parfois que dans l'esprit des membres. Les membres nouvellement élus devaient prendre garde de ne pas s'imposer de limites et de risquer ainsi de s'interdire de prendre toute initiative. À cet égard, il ne servait à rien de s'enfermer dans quelque logique d'opposition entre membres élus et membres non élus. Chaque membre représentait un quinzième du Conseil. L'exercice de la présidence conférait un véritable pouvoir. Des membres non permanents avaient pu proposer des réformes essentielles des méthodes de travail du Conseil, tels les petits déjeuners mensuels des représentants permanents organisés à l'initiative de la Nouvelle-Zélande. De l'avis d'un intervenant, les membres non permanents avaient un rôle majeur à jouer dans la constante quête d'amélioration des méthodes de travail du Conseil. Encore les divergences de vue avec certains membres permanents étaient-elles inévitables sur des questions telles que la procédure d'approbation tacite et l'exigence de souplesse sur certains sujets. Différents points de vue pouvaient se défendre et on parvenait généralement à trouver un terrain d'entente. Un participant a fait observer que les membres du Conseil parvenaient chaque jour, à convenir de l'établissement de tel ou tel ordre du jour, des modalités de telle réunion ou de tels ou

tels objectifs. Chacun pouvait donc « peser de son poids ». L'essentiel n'était pas demander mais d'agir, les réponses n'étant peut-être pas celles qu'on aurait voulues.

L'idée a été avancée que les membres non permanents devaient se préoccuper l'héritage qu'ils laissaient, en raison de la brièveté de leur mandat de deux ans. Les membres nouvellement élus devaient s'intéresser à des questions primordiales telles que l'eau, la paix et la sécurité. Un participant a relevé que selon la note [S/2017/507](#), les membres nouvellement élus pouvaient être invités au déjeuner mensuel offert par le Secrétaire général, à la discrétion du Président du Conseil pour ce mois, ce qui devrait assurément être le cas en décembre. D'après un intervenant, les membres non permanents pouvaient apporter une contribution plus importante qu'ils ne le pensaient. Le seul élément contrariant était leur emploi du temps, chargé 24 heures sur 24, et la brièveté de leur mandat. La contribution des membres élus pouvait revêtir de multiples formes. Les relations personnelles comptaient et c'était là un des intérêts de ce genre d'ateliers.

### **Table ronde III**

#### **Enseignements : réflexions des membres du Conseil de 2017**

##### **Animateur**

Matthew Rycroft  
Ambassadeur,  
Représentant permanent du Royaume-Uni

##### **Intervenants**

Fodé Seck  
Ambassadeur,  
Représentant permanent du Sénégal

Volodymyr Yelchenko  
Ambassadeur,  
Représentant permanent de l'Ukraine

Elbio Oscar Rosselli Frieri  
Ambassadeur,  
Représentant permanent de l'Uruguay

Ihab Moustafa Awad  
Ambassadeur,  
Représentant permanent adjoint de la République arabe d'Égypte

Sebastiano Cardì  
Ambassadeur,  
Représentant permanent de l'Italie

Koro Bessho  
Ambassadeur,  
Représentant permanent du Japon

##### **Rôles dévolus aux membres du Conseil**

On a souligné que le rôle dévolu aux membres du Conseil ne se limitait pas à l'exercice d'une ou deux présidences. Néanmoins, la présidence offrait, en particulier au membre non permanents, la singulière occasion de peser de tout son poids sur le sort de toute une série de questions. Le président avait une marge de manœuvre et une autorité considérables pour interpréter les règles et procédures, à condition de bien les maîtriser : il devait être fin prêt et ne pas se laisser dicter quoi faire ou pas. Il

devait également veiller à fixer des priorités, en particulier durant un mois chargé, sous peine de se voir reprocher d'alourdir inutilement la charge de travail des membres. Il devait s'abstenir d'organiser un trop grand nombre de réunions et préparer avec soin celles qui s'imposent. La présidence des organes subsidiaires permettait également aux membres élus d'apporter leur propre contribution. Ces organes qui étaient l'essence même du multilatéralisme exigeaient de chacun qu'il transcende tous intérêts nationaux pour défricher de nouveaux domaines d'action. On devait aussi se préparer rigoureusement à y siéger.

On a fait remarquer que chaque membre était appelé à siéger dans un grand nombre d'organes subsidiaires, y compris les comités des sanctions et groupes de travail chargés de questions thématiques. Des organes subsidiaires du Conseil avaient été amenés à intervenir plus directement et immédiatement face à telle crise contribuant ainsi à un dénouement heureux. Le Groupe de travail sur les opérations de maintien de la paix avait consacré des débats fructueux à l'utilisation du renseignement et des nouvelles technologies au Mali et dans d'autres pays. C'était là un autre domaine où les membres nouvellement élus pouvaient apporter une contribution non négligeable. Un intervenant s'est arrêté sur le rôle déterminant du Président dans les relations avec la presse et la façon dont il représentait le Conseil auprès du grand public. Les rencontres avec des journalistes organisées en début de mois, qui sont l'occasion pour le Président d'établir un premier contact et de donner toutes précisions utiles concernant le programme de travail du mois, s'étaient avérées utiles. Même s'il n'y avait parfois pas grand-chose à dire il restait important pour le Président de se montrer disposé à dialoguer et à être aussi ouvert que possible. S'il était parfois difficile pour les membres de convenir des éléments destinés à la presse, le Président se devait cependant de faire à la presse un exposé des travaux aussi convaincant que possible. Il y aurait sans doute lieu d'organiser une rencontre avec la presse à la fin du mois qui serait l'occasion d'un bilan.

### **Dynamique interne du Conseil**

Selon un intervenant, les membres élus avaient plus d'une fois l'occasion de prendre l'initiative et de contribuer aux travaux du Conseil pouvant faire prendre en compte leurs vues, à condition de bien les concevoir et de les énoncer clairement. S'étant entendu dire avant de siéger au Conseil qu'il fallait se soucier de savoir si les cinq membres permanents seraient disposés à accueillir quelque contribution émanant des membres nouvellement élus, l'intervenant a précisé qu'il n'en était rien, sa délégation ayant toujours pu collaborer avec les membres permanents, nonobstant toutes divergences de vues. Il pouvait s'avérer malaisé mais non impossible d'apporter quelque contribution en cas de désaccord entre les membres permanents, même dans des moments difficiles. La leçon à retenir était qu'il ne fallait pas se laisser décourager. On n'était pas en présence d'une opposition entre dix impuissants et cinq puissants puisque les membres élus pouvaient jouer le rôle décisif d'intermédiaires. Les membres non permanents avaient ainsi puissamment concouru à l'élaboration de la résolution [2286 \(2016\)](#), dans laquelle le Conseil avait condamné les attaques visant des hôpitaux et autres installations médicales.

Selon un intervenant, la note [S/2017/507](#) vient répondre à la question de savoir si les 10 membres élus pouvaient avoir quelque influence. Établie essentiellement du point de vue des membres non permanents amenés par le Japon, la note avait maintenant la bénédiction des cinq membres permanents. Les membres élus avaient également pris l'initiative d'aider à rapprocher les vues des membres permanents sur la question de l'emploi d'armes chimiques en Syrie. Même s'ils formaient un groupe en constante évolution dans sa composition, les 10 membres élus avaient démontré que leur contribution était importante pour le bon fonctionnement du Conseil. Les trois États africains membres du Conseil étaient également en passe de devenir un

groupe important. Ils se concertaient davantage et parlaient d'une même voix dans la mesure du possible, notamment sur toutes questions qui intéressent le continent africain. Ils encourageaient le Conseil de sécurité à se rapprocher encore du Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine, la dernière réunion conjointe de ces deux organes ayant été couronnée de succès.

Selon une opinion, les membres permanents avaient également beaucoup à apprendre des membres élus, nul n'ayant la science infuse. Les cinq membres permanents avaient tiré des enseignements des points de vue inédits des 10 membres élus, de leur style personnel et de leur volonté d'innover, ces derniers n'étant pas prisonniers de la mémoire institutionnelle et des traditions. Chacun pouvait ainsi apporter sa pierre à l'édifice. Le travail d'équipe et l'esprit collectif offraient au Conseil les meilleures chances de continuer à tenir son rang, étant donné un contexte de sécurité internationale en constante évolution. Les membres non permanents avaient permis aux uns et autres d'envisager sous un jour nouveau le maintien de la paix, nombre de ces pays étant d'importants fournisseurs de contingents ou de personnel de police, la prévention ainsi que la collaboration avec les entités régionales.

De l'avis d'un autre intervenant, le Conseil serait d'autant plus efficace que ses membres seraient unis. En collaborant entre eux, ceux-ci pourraient mettre leurs multiples points de vue dans leur diversité au service du règlement des problèmes dont le Conseil est saisi. Il y avait plus d'un groupe au sein du Conseil, dont celui formé par les quatre pays membres de l'Union européenne (France, Italie, Royaume-Uni et Suède), il s'agissait d'infléchir les mouvements de toutes ces forces motrices dans la même direction. Les membres actuels du Conseil, permanents et non permanents, attendaient des nouveaux membres qu'ils viennent jeter un regard neuf sur les travaux du Conseil. Selon un autre participant, il était vrai que, dans l'ensemble, les représentants permanents s'entendaient bien même hors des murs du Conseil. Les affinités entre membres n'étaient qu'un des éléments permettant au Conseil de mener à bien ses travaux. Encore devaient-ils plus largement partager fondamentalement la même lecture des défis que le Conseil devait relever. Le Conseil évoluait dans un monde sans feux de signalisation ni agents de police. Les nouveaux membres devaient donc l'aider à s'ouvrir une voie qui permette d'aller de l'avant quasiment en pilotage à vue.

### **Partenaires**

Selon une opinion, siéger au Conseil était une leçon de modestie. Étant donné les attentes placées dans le Conseil et son redoutable mandat, nul ne saurait y venir déjà armé de toutes les connaissances ou de l'expérience nécessaires à cette mission. La plupart des États Membres n'avaient pas d'ambassades dans tous les pays et il était très difficile de savoir ce que la population locale pensait dans chaque situation. Il fallait donc faire fond sur le capital de connaissances et d'expérience des autres membres du Conseil et d'acteurs extérieurs au Conseil. Un intervenant a précisé que les nouveaux membres devraient se préparer à traiter d'une foule de questions thématiques et d'autres ayant trait à de telles ou telles situations données, dont certaines ne faisaient peut-être guère l'objet de suivi dans leurs capitales respectives. Siéger au Conseil, c'était donc pour tout État Membre être amené à élargir le champ de sa politique étrangère. D'où l'intérêt des missions que le Conseil effectuait dans différentes régions du monde qui pouvaient être pour tout membre autant d'excellentes occasions d'apprendre.

De l'avis d'un participant, le Conseil avait, dans un certain nombre de situations, utilement collaboré avec des mécanismes sous-régionaux par l'intermédiaire d'entités régionales, par exemple avec la Communauté économique des États de l'Afrique de

l'Ouest et avec l'IGAD, qui avait concouru à régler le conflit du Soudan du Sud. Ayant participé à une demi-douzaine de missions sur le terrain, l'intervenant a trouvé celles-ci extrêmement utiles, même s'il restait beaucoup à faire sur les plans de l'organisation et de la logistique. Le Conseil pourrait s'efforcer encore de se rapprocher des autres organes traitant de différents aspects de la sécurité internationale, y compris la Cour internationale de Justice et la Cour pénale internationale. Les résolutions sur la pérennisation de la paix adoptées en parallèle par le Conseil de sécurité [résolution [2282 \(2016\)](#)] et l'Assemblée générale (résolution [70/262](#)) étaient venues montrer que ces deux organes principaux pourraient collaborer plus étroitement et qu'il y avait quelque intérêt à envisager plus largement le champ de l'entreprise de consolidation de la paix.

D'après un intervenant, les représentants permanents étaient censés en savoir plus que leurs gouvernements ou leurs collaborateurs s'agissant des questions dont le Conseil était saisi. Même si cette affirmation n'était pas littéralement fondée, il importait de faire comme s'il l'était. Le chef de toute délégation représentée au Conseil était censé en donner le sentiment à ses pairs. Les décideurs dans les capitales devaient se sentir le devoir de prendre l'avis des représentants permanents au sujet de toutes questions dont le Conseil était saisi. Chacun de ces derniers devait donc être le garant de la crédibilité de sa délégation auprès de son gouvernement, même si cela n'excluait pas qu'il en réfère à sa hiérarchie au pays, si nécessaire. Comme il ne manquait pas d'impondérables, il fallait donc assurer ses arrières. Il était parfois difficile mais indispensable de maintenir cet équilibre entre New York et sa capitale. Il arrivait que tels hauts responsables de l'ONU, ou tels commandants des forces par exemple, prennent contact avec sa capitale. Il ne fallait nullement les autoriser à le faire, car ils avaient reçu pour mission d'exécuter tout mandat arrêté par le Conseil et non d'intervenir auprès de tel ou tel gouvernement.

Soulignant que chacun pouvait trouver un précieux partenaire en la Division des affaires du Conseil de sécurité, en particulier durant les six premiers mois de son mandat et avant d'exercer la présidence, un intervenant a précisé que la Division justifiait de connaissances et d'une expérience considérables et que les nouveaux membres ne devaient pas hésiter à solliciter son avis sur des questions de fond et de procédure aussi souvent que nécessaire. De même, le site du groupe Security Council Report s'était avéré être un moyen essentiel de cultiver la transparence et une source d'information et d'analyse fiable et confidentielle. Les nouveaux membres devaient donc rester en contact et dialoguer régulièrement avec ces deux entités car elles pouvaient permettre de mieux cerner la dynamique du Conseil sous les rapports de la politique et des questions de procédure et de fond.

Un intervenant a douté qu'il serait allé jusqu'au bout de son mandat sans le concours de la Division dont les informations et avis lui avaient été extrêmement utiles. Le Security Council Report avait également grandement aidé les nouveaux membres, qui comptaient de plus en plus sur ce groupe indépendant pour obtenir des informations, avis et éclaircissements. Il aurait été également difficile de faire face sans eux. Un intervenant a ajouté que le groupe Security Council Report avait été invité à se rendre dans la capitale de son pays afin de présenter un exposé à l'occasion de la réunion annuelle des ambassadeurs de cet État quelques semaines avant que celui-ci ne devienne membre du Conseil. C'était là une initiative concluante dont d'autres membres pourraient s'inspirer le moment venu.

## Réunions

De l'avis d'un intervenant, les séances publiques étaient l'occasion pour les membres non permanents de se faire entendre. Il importait toutefois d'écouter les orateurs et d'« assimiler » ce qu'ils avaient à dire. Lors de la préparation des débats

publics, il était essentiel de garder à l'esprit que l'objectif était d'arriver à des résultats concrets, afin que les efforts ne soient pas faits en vain. Les dialogues interactifs informels permettaient d'examiner plus avant un sujet donné et de recueillir un plus grand nombre d'avis. Les réunions organisées selon la formule Arria présentaient un intérêt similaire. Dans les deux cas, il importait de définir un cap clair et de le suivre. Ces trois formats, s'ils étaient utilisés de manière efficace et pragmatique, étaient pour les nouveaux membres une bonne occasion de participer de manière tangible.

Selon un orateur, l'organisation de réunions de différents formats à la suite les unes des autres avait permis de faire avancer la question de l'eau, de la paix et de la sécurité. La première réunion, organisée selon la formule Arria, avait permis de remettre la question en contexte et de susciter de l'intérêt pour le sujet. Le débat public organisé par la suite, faisant fond sur les débats préliminaires, avait permis à davantage de délégations de participer et attiré une plus grande attention sur la question. Il avait également avivé l'intérêt des gouvernements et du grand public. La question était désormais de savoir dans quelle mesure le Conseil s'investirait dans le suivi de la question. Un intervenant a souhaité que le Conseil ait plus souvent recours aux cartes lors de ses délibérations et consultations. Les cartes étaient essentielles pour comprendre les dynamiques d'une situation et le rôle des différents acteurs dans un conflit, réel ou potentiel. On en trouvait pourtant rarement dans les salles où se tenaient les consultations et la majorité des orateurs ne les utilisaient pas du tout. Il fallait de grandes cartes, pertinentes pour la question étudiée et faciles à lire.

### **Conseils à l'intention des membres nouvellement élus**

Comme l'a souligné un orateur, le premier objectif de tous les nouveaux membres était d'apporter leur contribution aux travaux du Conseil. La façon dont la contribution de chacun pouvait être quantifiée après 24 mois restait incertaine et chaque délégation avait probablement un avis différent sur la question. Toutefois, le critère déterminant était le sentiment général sur ce qui avait été accompli dans cette période, compte tenu de tous les facteurs non maîtrisables et qui n'avaient peut-être pas été prévus. Il était donc essentiel de bien connaître ceux que l'on représentait et d'évaluer dans quelle mesure leurs intérêts, et ceux que l'on défendait, étaient pris en compte. En effet, après deux ans au Conseil, on serait de retour à l'Assemblée et aurait besoin de leur soutien sur certains points. Un participant a indiqué que siéger au Conseil pouvait parfois s'avérer frustrant et qu'il était important de ne pas se laisser décourager ou être trop déçu lorsque les résultats ne correspondaient pas à ce que l'on attendait ou espérait. La résolution 2286 (2016), dans laquelle le Conseil avait condamné les attaques perpétrées contre les hôpitaux et autres installations médicales, illustrait bien ce propos. Un an après, ces attaques s'étaient multipliées, mais le Conseil avait tout de même eu raison de s'exprimer sur le sujet, en dépit d'effets immédiats décevants. La leçon à en tirer était qu'il ne fallait ni désespérer ni abandonner. Il était crucial que les nouveaux membres restent déterminés à aller de l'avant.

Il a été rappelé que, lors d'un précédent atelier, intitulé « Être directement opérationnel », un orateur avait recommandé aux nouveaux membres de se concentrer sur quatre points : les autres membres du Conseil ; les questions abordées ; le Secrétariat ; les instructions de son gouvernement. Ce conseil s'était révélé très utile. Les membres nouvellement élus devaient faire preuve d'audace : chacun avait été élu au Conseil parce qu'il pouvait lui apporter quelque chose. Le Conseil devait continuer de s'attacher à améliorer ses méthodes de travail et tous les membres devaient participer à cet effort. Ceci constituait une tâche essentielle pour accroître la capacité du Conseil à régler les conflits et promouvoir la paix. Le Conseil avait obtenu de bons résultats, par exemple au Libéria et en Gambie, mais il devait apprendre à mieux

communiquer sur son action. Les membres pouvaient être fiers de la contribution du Conseil aux résultats obtenus dans ces pays.

Un participant a averti les membres nouvellement élus qu'ils devraient faire attention aux notes de bas de page du programme de travail et aux éléments d'information « écrits à l'encre invisible », de nouvelles questions de procédure semblant apparaître chaque jour. Chaque pays arrivait au Conseil avec des priorités et une expertise qui lui étaient propres, mais il faisait dès lors partie intégrante d'un organe plus large, avec une mission de plus grande portée, qui consistait à maintenir la paix et la sécurité internationales. Il était important de rester actif et créatif. Le degré d'implication des représentants permanents dans l'élaboration des documents variait d'une mission à l'autre, aussi était-il vital que les coordonnateurs politiques et les experts participent très activement. Le Conseil n'était pas un club fermé et il était préférable de rester ouvert à tous les États Membres de l'Organisation des Nations Unies et de contacter les pays dont il était question au Conseil.

Un intervenant a noté que les choses évoluaient lentement au Conseil et que de nombreux points soulevés au cours du présent atelier l'avaient déjà été auparavant. La seule solution était d'insister et de ne jamais abandonner. L'une des conditions essentielles à un mandat couronné de succès était la composition de son équipe, avec des coordonnateurs politiques solides et un bon système de remplaçants. Les fonctions administratives et de représentation des représentants permanents s'ajoutant aux quelque 50 heures par mois passées en séance, la gestion du temps était toujours un défi. Au début, on pouvait être tenté d'assister à toutes les réunions, mais on apprenait par la suite à être plus sélectif et à donner la priorité aux questions les plus importantes. Les priorités politiques pouvaient être plus évidentes que celles relatives à la gestion du temps. Les effectifs étant limités, il fallait rester flexible, puisque la loi de Murphy, selon laquelle tout ce qui est susceptible de mal tourner tournera mal, semblait bel et bien s'appliquer. Par exemple, si les deux coordonnateurs politiques tombaient malades en même temps, on était forcé de composer avec la situation. Il fallait également faire attention à ne pas se retrouver comme « un poulet sans tête », à courir dans toutes les directions sans arriver nulle part, les choses finissant par avancer d'un coup. Se préparer, bien gérer bien les choses, s'adapter et persévérer. Rester fermes. Si une question était importante pour soi, il ne fallait jamais abandonner.

Un intervenant a présenté une liste de 24 conseils à l'intention des nouveaux membres, un pour chaque mois de leur mandat, comme suit :

- 1. Le temps de chacun passé au Conseil est limité, le mandat biennal arrivant vite à son terme ;
- 2. Se fixer des priorités et les suivre sans relâche ;
- 3. Planifier les choses. Ne pas attendre pas que l'occasion se présente, la créer ;
- 4. Ne pas se laisser intimider par la gravité d'une question à l'ordre du jour ;
- 5. Ne pas s'inquiéter à l'idée de devoir assurer la présidence ; en 2018, quatre membres nouvellement élus présideront le Conseil entre février et mai ;
- 6. Ne pas hésiter à demander des conseils avant son tour de présidence ;
- 7. Faire appel aux membres du personnel de la Division des affaires du Conseil de sécurité : ce sont des alliés fiables, dont les connaissances sont solides ;

- 8. Dresser les grandes lignes de sa présidence environ deux mois à l'avance ;
- 9. Sensibiliser sa capitale aux travaux du Conseil et gérer ses attentes ;
- 10. Essayer de garder les débats publics centrés sur le sujet considéré et sur ce qui semble le plus important ;
- 11. Lorsqu'on préside le Conseil, être sûr d'être parfaitement au courant de toutes les questions susceptibles d'être traitées dans le mois ;
- 12. Le mandat au Conseil va bien au-delà de la présidence : s'efforcer de rechercher d'autres moyens de contribuer aux travaux de celui-ci ;
- 13. Se familiariser avec les règles de procédure, y compris celles des organes subsidiaires : le temps passé à les étudier ne sera pas perdu ;
- 14. Tenir sa ou son Ministre bien informé(e) des faits nouveaux concernant le Conseil, afin qu'elle ou il ne les apprenne pas par ses homologues ;
- 15. Si l'on préside un organe subsidiaire dont le mandat vise un pays en particulier, prendre le temps d'établir une relation avec le représentant permanent de ce pays ;
- 16. Par souci de prévisibilité et de transparence, ne pas lancer d'initiatives sans avoir réalisé un travail politique de fond en amont ;
- 17. Développer et entretenir un réseau aussi large que possible, au-delà de ceux qui prennent contact avec soi ;
- 18. Entretenir des contacts réguliers avec la communauté des organisations non gouvernementales ;
- 19. Envisager les réunions informelles de toutes sortes comme de précieuses occasions d'échanger des informations avec ses collègues ;
- 20. Se souvenir que les pratiques du Conseil ne sont pas gravées dans le marbre et qu'elles peuvent changer à force de créativité et de patience ;
- 21. S'abstenir de faire des déclarations longues et pompeuses : au Conseil, la concision et la clarté sont bienvenues ;
- 22. Reconnaître la valeur des travaux réalisés par son équipe au Conseil, laquelle travaille de longues heures, et lui montrer que ses efforts sont appréciés ;
- 23. Déléguer ses responsabilités dans son équipe, tirer le meilleur parti de ses représentants permanents adjoints et des coordonnateurs politiques et convenir que l'on ne peut pas tout faire soi-même ;
- 24. Accepter les difficultés inhérentes aux fonctions de membre du Conseil : la tâche peut être intimidante, intense et frustrante, mais elle est aussi extrêmement enrichissante.

Et, en effet, ne pas oublier d'examiner les notes de bas de page du programme de travail mensuel.

Pour conclure, un participant a rappelé aux nouveaux membres que personne dans le présent atelier ne disait qu'il fallait viser plus bas, en faire moins ou en dire moins. Bien au contraire, il avait été conseillé de viser plus haut, d'en faire plus, d'être audacieux et de se faire entendre.