

**Conseil de sécurité**

Distr. générale
15 février 2019
Français
Original : anglais

**Lettre datée du 14 février 2019, 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 seizième atelier annuel organisé à l'intention des membres nouvellement élus du Conseil de sécurité, les 29 et 30 novembre 2018 à la Greentree Foundation à Manhasset, dans l'État de New York (voir annexe). 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 14 février 2019 adressée au Président
du Conseil de sécurité par le Représentant permanent
de la Finlande auprès de l'Organisation des Nations Unies**

**« Être directement opérationnel » : seizième atelier annuel
organisé à l'intention des membres nouvellement élus
du Conseil de sécurité, tenu les 29 et 30 novembre 2018
à la Greentree Foundation à Manhasset (État de New York)***

En coopération avec la School of International and Public Affairs de l'Université Columbia et la Division des affaires du Conseil de sécurité du Département des affaires politiques du Secrétariat, le Gouvernement finlandais a organisé, les 29 et 30 novembre 2018, le seizième atelier annuel à l'intention des membres nouvellement élus du Conseil de sécurité.

Depuis 16 ans, ces ateliers annuels tendent vers deux objectifs majeurs pour les membres du Conseil de sécurité, qu'ils soient déjà en fonction ou nouvellement élus. Le premier est 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 pleinement opérationnels dès leur entrée en fonctions, au mois de janvier suivant. Cet objectif a toujours été atteint, année après année. Le second, qui est complémentaire et de plus en plus apprécié, consiste à donner aux membres actuels et à ceux devant prochainement entrer en fonctions la possibilité de réfléchir et comparer leurs vues sur les travaux du Conseil et sur la façon dont son fonctionnement pourrait être amélioré. Dès le départ, les échanges se sont déroulés selon la règle de non-attribution de Chatham House afin d'encourager une discussion franche et approfondie. Conformément à cette règle, les seules personnes identifiées dans le présent rapport sont celles qui ont pris la parole lors du dîner d'ouverture. Comme les années précédentes, le rapport a été établi par le professeur Edward C. Luck de la School of International and Public Affairs de l'Université Columbia.

Le 29 novembre, lors du dîner d'ouverture, Kai Sauer, Représentant permanent de la Finlande, a prononcé une allocution de bienvenue ; Michelle Bachelet, prenant la parole à titre personnel, a fait un discours liminaire ; Ma Zhaoxu, Président du Conseil de sécurité et Représentant permanent de la Chine auprès de l'Organisation, a prononcé le discours de clôture.

Le programme de la journée du 30 novembre comportait trois tables rondes réunissant tous les participants et consacrées aux thèmes suivants :

- a) Le Conseil de sécurité en 2018 : 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 2018 (table ronde III).

Dîner d'ouverture

Dans ses remarques personnelles, M^{me} Bachelet a évoqué la façon dont les connaissances qu'elle avait acquises en tant que médecin et ministre de la défense l'avaient aidée à se préparer à son rôle ultérieur sur la scène internationale, notamment au regard de ses responsabilités actuelles en tant que Haute-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme. Elle a expliqué que les principes de justice,

* Dans le présent document, le masculin à valeur générique a parfois été utilisé à la seule fin d'alléger le texte : il renvoie aussi bien aux femmes qu'aux hommes.

de mémoire et de droits de la personne pourraient renforcer les institutions et les rendre plus résilientes dans les périodes de tension. Il importait de trouver de meilleurs moyens de faire participer la société civile, en plus des gouvernements. Le développement inclusif et durable pourrait être une prémisse de la paix et de la sécurité. Il serait malavisé d'ignorer les effets que les changements climatiques pourraient avoir sur un ensemble de phénomènes susceptibles de compromettre la sécurité des peuples et des gouvernements.

M^{me} Bachelet a attiré l'attention sur le fait qu'il n'existait pas de solution unique qui fonctionnerait pour tous les pays ou toutes les situations. Le changement ne prenait pas la même forme partout et il fallait reconnaître que les transformations mettaient du temps à porter leurs fruits. Les médecins devaient parfois agir rapidement et résolument, mais à d'autres moments, il leur fallait évaluer les symptômes avec plus de circonspection pour établir le bon diagnostic sur un cas particulier. Il pourrait en être de même pour le Conseil.

D'après l'expérience de M^{me} Bachelet, le dialogue était essentiel pour parvenir à la réconciliation, qui était souvent possible même dans des circonstances particulièrement difficiles. Il fallait réaffirmer le respect du droit international et des institutions multilatérales, qui étaient la clef du maintien de la paix et de la sécurité internationales. M^{me} Bachelet a souligné qu'il était essentiel de prendre en compte les principales sources de la violence et des conflits, y compris les atteintes aux droits fondamentaux de la personne, dans toute tentative d'instaurer une paix et une sécurité durables.

Le lendemain dans la matinée, à l'ouverture des trois tables rondes de l'atelier, Hasmik Egian, Directrice de la Division des affaires du Conseil de sécurité du Département des affaires politiques du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, et M. 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 2018 : bilan et perspectives

Animatrice

Karen Pierce, Ambassadrice,
Représentante permanente du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord

Commentateurs

Gustavo Meza-Cuadra, Ambassadeur,
Représentant permanent du Pérou

Jonathan Cohen, Ambassadeur,
Représentant permanent adjoint des États-Unis d'Amérique

Évaluation du bilan du Conseil en 2018

Un participant a déploré que l'image dominante du Conseil de sécurité soit celle d'un organe dont l'efficacité et l'influence diminuaient avec le temps. Cette perception nuisant à la réputation du Conseil, il était nécessaire de rechercher un véritable consensus en 2019. Un autre intervenant a noté qu'une partie du problème venait de ce que tout le monde en demandait beaucoup au Conseil. Tant le public que les États Membres s'attendaient, par exemple, à ce qu'il soit plus efficace face à la situation en République arabe syrienne. Néanmoins, c'était un grand honneur de participer aux travaux du Conseil et de siéger à la table des négociations. Une troisième personne trouvait utile de mettre en avant les aspects positifs, car il était

toujours possible d'avoir des échanges informels qui pourraient faire progresser même les questions difficiles.

Dans une intervention, on a fait remarquer que les attentes et les appréciations dépendaient du rôle que l'on attribuait au Conseil. Devait-il agir comme un gestionnaire d'assurance, s'attachant d'abord à réduire les risques pour l'entreprise ? Devait-il jouer principalement un rôle de pompier, cherchant à éteindre les conflits embrasés ? Devait-il se faire « chasseur d'ambulance », toujours à la recherche de problèmes à traiter ? Ou devait-il être un bâtisseur, attaché à renforcer les pays et les gouvernements ? Il serait utile que les membres du Conseil réfléchissent aux fonctions que celui-ci devrait privilégier en 2019 et au-delà. En réponse, il a été suggéré que le Conseil devait faire à la fois office d'inspecteur de la sécurité-incendie, insistant sur la prévention pour éviter que des incendies ne se déclarent, et de pompier, lorsqu'ils survenaient. Pour renforcer ce rôle préventif, une attention particulière devait être accordée aux questions thématiques transversales, telles que le sort des enfants en temps de conflit armé, les femmes et la paix et la sécurité, la prévention des atrocités, les changements climatiques et la sécurité, etc.

S'agissant des points positifs, un participant a souligné l'excellent travail accompli en 2018 en ce qui concernait la République populaire démocratique de Corée et le Soudan du Sud ainsi que pour ce qui était de maintenir l'unité au sujet du Myanmar et du Yémen. Un autre intervenant a fait observer que l'unité au sein du Conseil avait ouvert de nouvelles voies diplomatiques en ce qui concernait la République populaire démocratique de Corée et permis d'appuyer le processus de paix en Colombie. Des progrès avaient également été accomplis dans l'amélioration des relations entre l'Érythrée, l'Éthiopie et Djibouti. Il avait été possible de faire évoluer l'action du Conseil au Libéria en mettant l'accent sur la consolidation et la pérennisation de la paix qui avait finalement été instaurée dans le pays. Il y avait eu une certaine évolution positive au Yémen, même si l'avenir dépendrait en grande partie du résultat des prochaines négociations en Suède. En Afrique, les progrès avaient été modestes en ce qui concernait le Sahel, le Mali et la Libye. D'une manière générale, il avait été possible de maintenir l'unité du Conseil en matière de lutte contre le terrorisme, mais il existait des divergences quant à la place qu'il fallait accorder aux droits de la personne dans ces activités. La question de la complicité des organisations criminelles, y compris les cartels de la drogue en Amérique latine, en matière de terrorisme devrait faire l'objet d'une plus grande attention en 2019.

Une personne a déclaré qu'il y avait eu beaucoup de bonnes nouvelles venant d'Afrique, dont la levée des sanctions imposées à l'Érythrée, obtenue grâce à l'Éthiopie ; l'organisation, en décembre, d'élections qui pourraient faire avancer la situation en République démocratique du Congo ; la perspective d'une paix durable en Guinée-Bissau, qui laissait envisager un assouplissement des sanctions ; la poursuite de l'application du Cadre commun Organisation des Nations Unies-Union africaine pour un partenariat renforcé en matière de paix et de sécurité, signé en 2017. En 2019, le Conseil de sécurité devrait accorder une attention particulière aux priorités exprimées par l'Union africaine et s'employer à renforcer sa collaboration avec le Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine. Un deuxième intervenant a reconnu que la situation avait évolué de manière encourageante dans la Corne de l'Afrique, notamment en Éthiopie, et que le Conseil était à l'origine d'améliorations au Soudan du Sud. Le Conseil devait faire tout ce qui est en son pouvoir pour soutenir les initiatives régionales et les membres devaient veiller à ce que leurs représentants permanents assistent aux sessions du Conseil de paix et de sécurité à Addis-Abeba en 2019.

Selon une des opinions exprimées, le Conseil s'acquittait de sa responsabilité principale au regard du maintien de la paix et de la sécurité internationales en Afrique,

en Amérique latine, où il appuyait le processus de paix en Colombie, et en République populaire démocratique de Corée. Néanmoins, il fallait préserver l'autorité du Conseil en appliquant pleinement et fidèlement ses décisions. De l'avis d'un autre participant, l'une des principales réalisations de l'année avait été la résolution 2401 (2018), dans laquelle le Conseil avait demandé un cessez-le-feu de 30 jours en République arabe syrienne et dont l'adoption avait été rendue possible en partie par la position unifiée des 10 membres élus. À la faveur d'une troisième intervention, il a été observé que le dialogue avec le Secrétaire général lors de la retraite en Suède avait été une grande source d'inspiration et avait donné lieu à un débat utile sur la situation en République arabe syrienne.

Un participant a noté que sur le plan stratégique, on avait observé quelques avancées remarquables en 2018. Toutefois, la majorité des progrès avaient été réalisés hors de la salle du Conseil de sécurité, dans le cadre de consultations et d'autres formes de discussions informelles. Un Conseil uni avait été en mesure d'apporter un appui précieux au processus de paix et à la consolidation de la paix en Colombie. Au Soudan du Sud, le nouvel accord était encore fragile, mais les messages forts adressés aux parties et les sanctions imposées par le Conseil contribuaient à son application. En outre, en 2018, il avait été possible d'enregistrer des progrès même lorsque le Conseil était divisé, comme dans le cas du Yémen, où l'organe avait appuyé les efforts de médiation de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Yémen, y compris les pourparlers à venir en Suède.

S'agissant des points négatifs, il a été observé que le bilan du Conseil en 2018 était au mieux mitigé. Les échecs les plus retentissants s'étaient produits dans les affaires humanitaires. Le Yémen vivait une catastrophe humanitaire, et on pouvait en dire autant de la République arabe syrienne et du Myanmar. L'opinion publique connaissait ces résultats et s'interrogeait sur la légitimité du Conseil. Les conflits en cours avaient fait un nombre considérable de réfugiés et de personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, notamment en Amérique latine. Ces catastrophes humanitaires étaient la conséquence de problèmes politiques non résolus que les membres du Conseil ne savaient tout simplement pas gérer. La méfiance demeurait un obstacle de taille à l'examen de la question palestinienne et de l'évolution de la situation à Gaza. Un deuxième participant estimait également que cette série de catastrophes humanitaires avait remis en question la légitimité du Conseil. La République arabe syrienne, le Myanmar, le Yémen ainsi qu'Israël et la Palestine étaient des pays où les membres du Conseil avaient failli à leur mission. Selon un troisième avis, des problèmes structurels persistants avaient rendu très difficile la gestion de la crise en République arabe syrienne, mais il serait injuste et trop facile de résumer l'ensemble des travaux du Conseil en 2018 à l'impasse syrienne.

Selon un participant, toute évaluation de l'efficacité du Conseil devait tenir compte de toutes les questions passées, telles que celles concernant le Moyen-Orient, qu'il n'avait pas réussi à résoudre. De ce point de vue, il était compréhensible que l'on ait mis en doute la crédibilité du Conseil. Une autre personne a ajouté qu'à l'heure de faire le bilan des réalisations et des défis, il fallait avoir à l'esprit le fait que l'idée que se faisait le public de l'efficacité du Conseil avait été façonnée, dans une certaine mesure, par des échecs très visibles dans des pays comme la République arabe syrienne et le Yémen. Il fallait être honnête quant à la façon dont la crédibilité du Conseil était évaluée de l'extérieur.

Un intervenant a précisé que malgré la signature d'un accord au Soudan du Sud, aucune question fondamentale n'avait été résolue. Un autre a fait remarquer que s'agissant d'Haïti, le Conseil avait certes de bonnes intentions, mais que ses résultats étaient décevants. Le pays connaissait de graves problèmes de gouvernance ; les membres du Conseil devaient engager un dialogue approfondi avec les Haïtiens et

commencer à réfléchir de manière innovante à l'avenir du pays. Selon une troisième intervention, il y avait eu des problèmes tant au Secrétariat qu'au Conseil. Trop souvent, la structure du Secrétariat empêchait la bonne application des résolutions du Conseil, car elle semblait parfois reposer trop sur la bureaucratie aux dépens de la planification.

Un intervenant a soutenu qu'il arrivait qu'un membre permanent du Conseil ait un intérêt politique fort dans une situation à l'examen et entrave la recherche d'une solution pacifique. Une autre personne a fait observer qu'un trop grand nombre de missions du Conseil avaient été confiées à des coalitions de bonnes volontés, ce qui équivalait à laisser à d'autres la responsabilité de résoudre des situations complexes. Ce problème s'était présenté en Iraq, en Afghanistan, en Israël et en Palestine, au Yémen et en République arabe syrienne. Dans certaines de ces situations, il y avait eu un afflux dangereux de combattants étrangers. Une troisième personne a répondu que dans le cas de l'Afghanistan, l'opération avait été dirigée par l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord et s'apparentait davantage à une initiative de l'Union africaine qu'à une coalition de bonnes volontés. Un autre participant a souscrit à cet avis, affirmant que le Conseil ne devait pas être divisé entre « nous » et « eux ».

Défis à venir

On a avancé qu'en 2019, le Conseil de sécurité devrait traiter bon nombre des mêmes questions qu'en 2018. L'accent devrait être mis sur la recherche de solutions efficaces. Il y aurait lieu d'examiner le problème critique de la corruption et les moyens d'affiner les normes de performance des opérations de maintien de la paix. Vu les conséquences des mouvements de réfugiés pour les pays voisins, le Conseil devrait, en 2019, se pencher sur la situation en République bolivarienne du Venezuela et au Nicaragua, qui pourrait avoir de graves conséquences pour la paix et la sécurité internationales. Par ailleurs, la situation en République arabe syrienne et celle à Gaza resteraient des thèmes d'importance. Un participant, soulignant que la plupart des problèmes abordés par le Conseil concernaient des conflits internes, tels que ceux au Soudan du Sud, au Yémen, en République centrafricaine, en Libye et en République arabe syrienne, a dit que le Conseil devrait réfléchir à la façon dont il définissait la paix et la sécurité internationales. À cet égard, le potentiel destructeur du conflit l'emportait sur la souveraineté. Selon une autre personne, au vu du grand nombre de problèmes dans le monde, le Conseil devait se demander quels étaient les domaines dans lesquels il était en mesure de véritablement changer le cours des choses en 2019.

Pour l'un des intervenants, le Conseil devrait, en 2019, s'intéresser en priorité au Yémen, à la République arabe syrienne et au Sahel, ainsi qu'à l'élaboration d'une stratégie intégrée du maintien de la paix et d'une démarche plus efficace en matière de prévention des conflits. Il convenait de traduire les documents de réflexion en actes et de faire meilleur usage de toutes les ressources disponibles pour mener à bien les travaux. Une autre personne a convenu que la situation au Yémen devait être une priorité en 2019 et ajouté que le Conseil, dans le cadre de son rôle consistant à rassembler les pays, devait chercher les moyens de combler le fossé entre la République islamique d'Iran et l'Arabie saoudite. Il a été suggéré que les membres du Conseil devaient s'efforcer, en 2019, de s'accorder sur une démarche commune pour faire face aux défis à venir.

Un interlocuteur a relevé deux domaines de priorité connexes pour le Conseil en 2019 : les questions d'aide humanitaire et de protection, d'une part, et le renforcement du respect du droit international, de l'autre. Des efforts supplémentaires pouvaient être consentis pour honorer l'engagement pris par le Conseil en matière de protection des civils. Il fallait davantage se pencher sur le sort des populations et leurs conditions de vie dans des pays comme la République arabe syrienne et le Yémen, où les

normes internationales, y compris les droits de la personne et le droit international humanitaire, n'étaient pas respectées. Des efforts dans ces domaines permettraient de compléter l'appui au train de réformes proposé par le Secrétaire général concernant le maintien de la paix, la consolidation de la paix et les affaires politiques. Un deuxième participant a évoqué le rôle croissant des groupes armés non étatiques et les nouvelles formes de terrorisme, indiquant que ces sujets devraient être abordés en priorité en 2019. Un troisième intervenant a suggéré que le Conseil se penche également sur le cyberterrorisme.

Il a été fait remarquer que le maintien de la paix était un domaine dans lequel le Conseil pouvait réellement changer le cours des choses en 2019, en s'appuyant sur les progrès réalisés en 2018. Il s'agissait d'une activité de base du Conseil, sur laquelle ses membres étaient généralement unanimes. Toutefois, un autre participant a fait valoir que souvent, les personnes qui autorisaient une mission n'avaient aucun contact avec celles qui l'exécutaient. Le déplacement en République populaire de Chine avait été encourageant en ce que ce pays montrait un intérêt croissant pour le maintien de la paix ; toutefois, d'une manière générale, les membres permanents devaient s'impliquer davantage dans l'exécution des missions de maintien de la paix. Ni le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (A/55/305-S/2000/809) ni le rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix (A/70/95-S/2015/446) n'avaient donné lieu à des mesures suffisantes, malgré les bonnes idées qu'ils contenaient. Les membres devaient considérer le maintien de la paix comme un outil essentiel pour mener à bien les travaux du Conseil et pas uniquement comme une question financière. À cela, il a été répondu que certains membres se préoccupaient, à juste titre, de la question de l'efficacité, étant donné les coûts élevés des missions, ce à quoi le premier intervenant a convenu qu'il y avait lieu de répartir les coûts de façon plus équitable entre les membres permanents. Un troisième interlocuteur a jugé que le système actuel, fondé sur la capacité de paiement, était équitable.

Il a été dit que les contributions aux opérations de maintien de la paix ne se limitaient pas au financement et pouvaient aussi comporter de véritables coûts humains. Les pays fournisseurs de contingents déplaçaient souvent des victimes et méritaient de se voir accorder davantage de place dans les consultations concernant d'éventuels nouveaux mandats et missions. Une autre personne a convenu qu'il fallait donner à ces pays plus de moyens de participer à l'élaboration des mandats. Un avis a été émis selon lequel il fallait examiner de manière plus approfondie si, en définitive, une intervention serait utile ou nuisible.

On a demandé pour quel motif et à quel moment le Conseil devait décider de mettre fin à son action dans un pays donné. Était-ce comparable au fait de quitter une unité de soins intensifs ? Quel avait été le critère appliqué au Libéria, par exemple ? Il a été répondu que la même question pouvait être posée au sujet des programmes de développement de l'ONU. Une troisième personne a commenté qu'en tout état de cause, la finalité des interventions de maintien de la paix ne devait pas être d'apprendre aux pays à se comporter, ce qui s'apparenterait trop au colonialisme. Il a été souligné que de toute évidence, le Conseil devrait accorder plus d'attention aux objectifs des missions de maintien de la paix à venir.

Selon un participant, le droit de veto était à l'origine d'un paradoxe : il engendrait d'immenses difficultés dans la prise de mesures dans certaines situations, comme en République arabe syrienne, mais il avait également assuré la longévité du Conseil. Les efforts consentis par la France et le Mexique pour encourager un recours modéré au veto ouvraient des perspectives intéressantes, qu'il convenait toutefois de développer plus avant. Un deuxième interlocuteur a confirmé l'existence de ce paradoxe, faisant remarquer que le droit de veto était l'élément clef qui avait permis

au Conseil de perdurer, mais qu'il perturbait de plus en plus la prise de décisions. En préconisant une certaine retenue dans l'usage du veto, la proposition franco-mexicaine visait à en atténuer les aspects dysfonctionnels. L'avis a été émis selon lequel un membre qui posait son veto exposait très clairement sa volonté de bloquer l'action du Conseil et se trouvait contraint d'assumer l'entière responsabilité des conséquences de sa décision. Un quatrième participant, se rangeant à l'opinion des autres au sujet des conséquences du recours au veto, a jugé regrettable que, ces derniers temps, on ait si souvent employé cet outil pour saper le respect du droit international humanitaire. À l'avenir, les membres devraient faire leur possible pour que les textes adoptés par le Conseil contiennent des dispositions relatives au respect du droit international humanitaire.

Une personne a fait observer que, pendant le débat général à l'Assemblée générale, les dirigeantes et dirigeants avaient évoqué la valeur du multilatéralisme, qui n'allait pas à l'encontre des intérêts nationaux. Il a été souligné que si l'unité était louable, le mandat du Conseil en vertu de la Charte des Nations Unies était de maintenir la paix et la sécurité internationales et non pas de prôner la cohésion à tout prix. Il convenait avant tout de trouver des moyens de favoriser la paix et la sécurité internationales, même lorsque les membres du Conseil n'étaient pas unis. Dans la pratique, ces derniers avaient réussi à s'entendre et à trouver des occasions de progresser dans certains domaines, même lorsqu'ils étaient en désaccord total sur d'autres thématiques. Le Conseil démontrait toute son utilité quand il axait ses efforts sur la résolution des problèmes au lieu de se contenter de les commenter. Ses travaux étant l'essence même du multilatéralisme, ses membres devaient veiller à ce qu'il fonctionne le mieux possible, notamment en se parlant et en s'écoutant davantage, et en évitant les dialogues de sourds.

Il a été fait observer que celles et ceux qui s'écartaient de l'opinion générale avaient parfois raison et que le Conseil devait se montrer plus disposé à écouter les voix dissidentes. Les membres du Conseil tendaient à privilégier par trop les monologues et les critiques, au détriment de l'écoute des différents points de vue. Il fallait fournir un effort plus concerté pour trouver des solutions à des problèmes difficiles. Comme d'aucuns l'avaient avancé, le but ultime n'était peut-être pas de parvenir à un consensus ; en effet, le préambule de la Charte évoquait la nécessité d'« unir nos forces pour maintenir la paix et la sécurité internationales », ce qui impliquait d'écouter l'opinion de tous. Le Conseil avait de véritables prouesses à son actif, mais il était décevant de constater que ses membres ne recherchaient pas davantage l'unité.

Il a été rappelé que l'union faisait la force. Une autre personne a fait remarquer que le Conseil exerçait une influence majeure lorsqu'il était uni, mais qu'il obtenait des résultats bien plus mitigés lorsqu'il était divisé. La prise de décisions par consensus ne devait pas nécessairement reposer sur le plus petit dénominateur commun, comme l'Union européenne l'avait démontré. Selon un troisième participant, le Conseil connaissait des difficultés en matière de prise de décisions depuis de nombreuses années. Il était nécessaire d'œuvrer en faveur du consensus et d'accorder la priorité au maintien du dialogue. D'un autre point de vue, il régnait au sein du Conseil un climat de méfiance, que les membres renforçaient en s'adressant à la presse et aux parlements plutôt que les uns aux autres. Cela avait parfois poussé des délégations à rejeter des projets de résolution avant que les membres n'aient eu la possibilité de dégager un accord. Il serait parfois préférable de ralentir le processus et de prendre le temps de résoudre les différends, plutôt que de précipiter les choses pour arriver à des résultats.

Selon un participant, les rédacteurs devaient s'efforcer d'examiner les projets de texte avec l'ensemble des membres du Conseil. Pour ce qui était de la République

arabe syrienne, certains projets de résolution auraient dû faire l'objet d'un dialogue plus poussé avant d'être mis aux voix. En ce qui concernait Haïti, il y avait eu trop peu de discussions avant la clôture de la Mission. Dans un cas de projet de résolution sur la République centrafricaine, toutes les délégations n'avaient pas vu le projet avant le vote et il y avait eu un recours prématuré à la diplomatie publique. D'une manière générale, il fallait faire davantage de concessions, ce qui était le fondement même de la diplomatie. À cela, il a été répondu que le Conseil avait fait preuve de cohésion au sujet de la situation en République centrafricaine et que le rédacteur avait pris le temps d'écouter tous les points de vue et en avait tenu compte afin d'élaborer un document juste, équilibré et raisonnable.

Une personne a affirmé que globalement, les membres du Conseil devaient se montrer plus patients lors de leurs délibérations, au lieu de précipiter les décisions. Souvent, il convenait de poursuivre les consultations pour définir une position équilibrée. Le Conseil était conçu de manière que ses membres puissent être en désaccord et trouver les moyens de surmonter leurs différends. Selon une autre personne, il fallait dissiper le climat de méfiance au sein du Conseil pour réaliser de réels progrès et permettre à la diplomatie préventive de porter ses fruits dans divers pays. Le Conseil pouvait procéder étape par étape sur de nombreuses questions, mais il devait rester uni dans cette démarche.

Il a été fait observer que s'il était prévisible et compréhensible que le Conseil débattenne sur de nombreuses questions, ses membres n'en devaient pas moins trouver une approche commune pour résoudre les problèmes. Le Conseil devait s'efforcer de donner l'image d'un organe qui recherchait des solutions et dont les membres étaient solidaires. Le participant a abondé dans le sens de ce qui avait été dit au sujet de l'écoute, de la solidarité et de l'unité. Les membres du Conseil devaient essayer de travailler par consensus. Il leur incombait, ainsi qu'à tous les États Membres de l'ONU, d'œuvrer à l'application des décisions du Conseil. Parfois, les membres du Conseil devaient agir à l'appui d'initiatives prises par d'autres acteurs, comme en République populaire démocratique de Corée et dans certains pays d'Afrique.

Affinement des outils

En ce qui concernait les modalités de réunion, un intervenant a préconisé un meilleur équilibre entre les séances publiques et les consultations. Par le passé, il avait souhaité davantage d'ouverture, mais on était allé trop loin dans ce sens. Il a été fait observer que, les séances publiques se multipliant, l'accent n'était plus tant mis sur la recherche d'un règlement pacifique que sur la diplomatie publique, les relations avec la presse et l'opinion publique. À cela, on a ajouté que les membres ne devaient pas renoncer aux approches multilatérales de résolution des problèmes, mais que vu la fréquence des réunions publiques, le Conseil s'était tourné vers le débat plutôt que vers la recherche de consensus et d'accord. Il était nécessaire de mener davantage de consultations et de trouver un meilleur équilibre entre délibérations privées et publiques. De l'avis d'un autre intervenant, bien que les séances publiques tenues dans la salle du Conseil de sécurité et les consultations se recoupent inévitablement, les deux étaient indispensables, car elles remplissaient des fonctions distinctes. Les discussions étaient moins franches dans les contextes publics, mais une participation plus large était nécessaire pour examiner les questions ayant des implications pour tous les États Membres, telles que l'imposition de sanctions. À une époque, les séances tenues dans la salle de consultations duraient au-delà de minuit. À cet égard, on a suggéré qu'il serait utile que les représentants permanents participent plus directement et plus ouvertement à davantage d'aspects des travaux du Conseil.

Un interlocuteur a demandé que le Conseil mette davantage l'accent, dans le cadre de ses travaux, sur la diplomatie discrète, la médiation et l'appui aux efforts de

prévention déployés par le Secrétaire général. Une deuxième personne a ajouté qu'à l'avenir, il serait essentiel de privilégier la diplomatie préventive. Pour aider le Secrétaire général dans cette démarche, les membres du Conseil devaient s'efforcer de surmonter leurs divergences. Que ce soit sur la question du Yémen ou sur celle de la République populaire démocratique de Corée, le Conseil se montrait plus efficace lorsque ses membres tentaient de trouver un dénominateur commun. Selon un troisième avis, les nouveaux membres pourraient se distinguer dans les domaines du règlement pacifique des conflits et de la diplomatie préventive en affinant les outils du Chapitre VI et du « Chapitre VI 1/2 » de la Charte. Une autre personne a fait remarquer qu'en vertu de la Charte, le Conseil devait maintenir, et non rétablir, la paix et la sécurité internationales. Par conséquent, il s'agissait essentiellement d'agir avant que la paix ne soit rompue et d'empêcher que des conflits internes ne dégénèrent en conflits internationaux.

Il a été noté que si le Conseil disposait d'un large éventail d'outils, les plus importants d'entre eux étaient les moyens pacifiques de règlement des conflits. Parmi ces outils figuraient la médiation, la négociation et le dialogue. Une deuxième personne a souligné que lorsque la médiation et le règlement des conflits échouaient, il était facile d'accuser le Conseil et en particulier ses membres permanents, alors que d'autres facteurs étaient souvent en jeu, y compris, parfois, des dysfonctionnements structurels au sein du Secrétariat. Selon un autre participant, le Conseil pouvait notamment changer le cours des choses en informant les parties qu'il était attentif à une situation donnée. S'il pouvait être utile de communiquer des messages et de recourir de façon sélective aux médias, il importait que le Conseil ne fasse pas un usage excessif de son porte-voix. Ces outils ne devaient pas être utilisés au détriment de la résolution des problèmes sur le terrain.

Il a été fait observer que tout le monde adhérait au principe de la prévention des conflits, mais il semblait souvent que le Conseil ne disposait pas d'outils efficaces à cette fin. Si le Secrétaire général avait fort bien entamé son mandat en exposant ses idées à cet égard, il convenait d'examiner plus avant ce que le Conseil pouvait faire en matière de médiation et de prévention des conflits. Par exemple, les dispositions des Articles 34 et 99 de la Charte pouvaient-elles être mieux appliquées ? À cela, il a été répondu que le Secrétaire général et le Conseil étaient en parfait accord sur l'Article 99. Toutefois, le Secrétaire général pourrait bénéficier d'un appui plus ferme dans ses efforts en matière de médiation et de prévention, sachant que ses conseillers, représentants et envoyés spéciaux étaient ceux qui se chargeaient des travaux. Dans certaines circonstances, il pourrait néanmoins être utile que certains membres du Conseil épaulent tel ou tel conseiller spécial, représentant ou envoyé spécial, de manière à afficher leur soutien et à renforcer la légitimité du travail accompli. En ce qui concernait l'Article 99, les consultations étaient généralement plus utiles que les débats publics, même si les membres avaient encouragé le Secrétaire général à être plus franc lors de ses déjeuners, ce qu'il avait par ailleurs fait. Le Secrétariat devrait s'efforcer de préciser quels étaient, selon lui, les risques majeurs qui se profilaient. Une personne a ajouté que, si la coopération entre le Secrétaire général et le Conseil était généralement fructueuse en matière de prévention, des problèmes politiques se posaient parfois lorsque le Conseil intervenait. En République bolivarienne du Venezuela et au Nicaragua, par exemple, des préoccupations liées à la souveraineté étaient invoquées alors même que les circonstances avaient provoqué l'afflux d'un million de réfugiés vers les pays voisins. Là aussi, une action régionale était nécessaire.

Un intervenant a noté qu'il était essentiel que le Conseil collabore plus étroitement avec les organisations régionales, qui pouvaient jouer un rôle clef en aidant à faire appliquer les normes internationales sur le terrain dans les situations de conflit. Un autre a abondé dans ce sens en disant que la valeur des partenaires

régionaux, tels que l'Union africaine, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest et l'Organisation des États américains, avait été démontrée à maintes reprises. Un troisième était d'avis que la collaboration avec les organes régionaux était une voie d'avenir pour le Conseil. En Afrique, il fallait coopérer avec les mécanismes sous-régionaux aussi bien qu'avec l'Union africaine. Sur ce continent, certaines actions pouvaient être menées avec plus d'efficacité et de légitimité sans l'intervention de l'ONU. Une autre personne a souligné que dans le cas de l'Érythrée, il était préférable que d'autres parties prennent l'initiative, avec l'appui du Conseil.

Un intervenant a proposé que le Conseil consulte les organisations régionales au sujet des domaines dans lesquels son action pourrait avoir le plus d'incidence. Par exemple, comment le Conseil pourrait-il contribuer à résoudre les problèmes en République bolivarienne du Venezuela ? En Gambie, la collaboration du Conseil avec la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest avait été très fructueuse. L'avis a été émis selon lequel à l'avenir, il serait encore plus important de nouer un partenariat étroit avec les mécanismes régionaux et sous-régionaux, étant donné leur rôle crucial dans la mise en œuvre des décisions du Conseil. Selon une troisième intervention, le Conseil devait s'employer à renforcer les institutions régionales et leurs capacités. Parfois, c'était aux organisations régionales qu'il revenait de prendre l'initiative et au Conseil de les suivre dans leur démarche. Toutefois, il fallait reconnaître que les organismes régionaux n'étaient pas toujours aussi solides et compétents qu'on le souhaitait. Par exemple, la Ligue des États arabes était faible mais, en décidant d'exclure temporairement la République arabe syrienne, son action avait été plus efficace que celle du Conseil en matière de déploiement rapide de soldats de la paix et de sanctions. La nomination de l'Envoyé spécial conjoint de l'ONU et de la Ligue des États arabes en Syrie résultait d'une décision commune et la Ligue avait adopté une position ferme sur les armes de destruction massive en République arabe syrienne. D'une manière générale, le Conseil devait veiller à ce que les organes régionaux soient bien structurés et disposent des ressources nécessaires pour s'acquitter de leur mandat.

De l'avis d'un intervenant, le Conseil devait établir des relations de travail productives avec les organisations régionales et les pays qui étaient particulièrement préoccupés par une situation donnée. Il était très important de consulter régulièrement les organes régionaux. Une coopération étroite avec l'Union africaine, l'Autorité intergouvernementale pour le développement et d'autres groupes régionaux et sous-régionaux était essentielle pour garantir que les mesures prises par le Conseil portent leurs fruits sur le continent. L'intervenant s'est demandé quelle était la meilleure manière pour le Conseil d'approfondir sa collaboration avec ces groupes et de leur fournir un appui accru à l'avenir. Une autre personne a demandé que le Conseil s'en remette plus régulièrement à l'Union africaine et aux organes sous-régionaux africains pour ce qui concernait les conflits sur ce continent. Il y avait eu un regain d'intérêt pour le règlement des conflits en Afrique, qui avait porté ses fruits à plusieurs occasions, dans le droit fil d'une volonté constante de dépasser l'héritage du colonialisme et de tenter de changer le cours des choses.

Un participant a exhorté les membres du Conseil à formuler une définition exhaustive de la paix et de la sécurité internationales. L'adoption d'une définition trop restreinte limiterait les possibilités de progrès sur de nombreuses questions et dans diverses situations. Selon un deuxième avis, la façon dont le Conseil traitait les questions thématiques était très différente de celle dont il abordait les questions liées à des situations données. Par exemple, il n'avait pas pleinement intégré les questions relatives aux femmes et à la paix et à la sécurité dans tous ses travaux. En effet, encore relativement peu de femmes occupaient des postes de direction dans les délégations. Un troisième interlocuteur a affirmé qu'un équilibre délicat avait été établi entre les

questions thématiques et les questions liées à telle ou telle situation, et qu'il fallait le maintenir.

Table ronde II

Méthodes de travail et organes subsidiaires

Animateur

Mansour Alotaibi, Ambassadeur,
Représentant permanent du Koweït

Commentateur(rice)s

Joanna Wronecka, Ambassadrice,
Représentante permanente de la Pologne

Anatolio Ndong Mba, Ambassadeur,
Représentant permanent de la Guinée équatoriale

Anne Gueguen,
Représentante permanente adjointe de la France

Suites données à la note [S/2017/507](#) : évaluation et perspectives

Il a été fait observer que les méthodes de travail n'étaient pas une fin en soi, mais qu'elles avaient évolué de façon dynamique au fil des ans afin de répondre à tout moment aux besoins du Conseil de sécurité. Elles ne seraient jamais parfaites. Il appartenait donc aux membres du Conseil de réévaluer en permanence les tâches à mener et la façon de le faire. Si la note du Président du Conseil de sécurité parue sous la cote [S/2017/507](#) contenait toutes les informations nécessaires au bon fonctionnement du Conseil, il restait fort à faire pour la traduire dans la pratique. À cet égard, la question la plus litigieuse restait de savoir qui devait assurer la fonction de rédaction et présider les organes subsidiaires. Des dispositions avaient été prises pour y répondre de manière équitable et transparente, mais elles n'avaient pas été intégralement et systématiquement appliquées. C'est la pratique qui devait, *in fine*, fixer les normes régissant les méthodes de travail du Conseil. Si les procédures du Conseil évoluaient lentement et si un mandat de deux ans ne suffisait pas forcément pour voir les changements, l'évolution au long cours était encourageante. Celle-ci était à porter, entre autres, au crédit du Groupe de travail informel sur la documentation et les autres questions de procédure. On pouvait escompter des changements positifs en 2019, surtout si les nouveaux membres apportaient des idées nouvelles et que les membres non permanents s'entendaient sur les prochaines étapes et priorités.

Selon un avis, les méthodes de travail avaient été considérablement améliorées ces 25 dernières années, grâce notamment à certains membres permanents qui avaient montré la voie à des moments critiques. Les cinq membres permanents du Conseil avaient fait preuve d'une grande énergie et proposé des idées novatrices, mais les résultats étaient insuffisants et le chemin encore long. L'accord sur la note publiée sous la cote [S/2017/507](#) avait marqué une étape importante et le Groupe de travail informel s'était concentré sur l'application de ses dispositions. Plusieurs réunions et discussions informelles avaient eu lieu en 2018, mais les membres permanents continuaient de nourrir certaines préoccupations et il fallait absolument éviter toute précipitation. L'année 2019 serait selon toute attente chargée pour le Groupe de travail informel, qui devait soumettre certaines de ses idées à l'ensemble des membres du Conseil. Bien que les membres permanents attachent de l'importance à la souplesse des procédures et ne souhaitent pas nécessairement tout codifier, on

s'efforceraient, au cours de l'année à venir, de trouver des moyens de gagner à la fois en transparence et en efficience.

Une personne a estimé que les membres du Conseil devaient se mettre d'accord sur le règlement intérieur, que l'on ne pouvait considérer indéfiniment comme provisoire, et que l'heure était peut-être venue d'en établir une version définitive. Un deuxième intervenant a également demandé pourquoi le règlement intérieur était encore provisoire, ajoutant que ce texte ne tenait pas compte des considérations de genre et devait être mis à jour. Il était temps de peaufiner le règlement intérieur et de le rendre définitif. D'après une troisième intervention, il était temps que de réels progrès soient faits s'agissant de la réforme du Conseil.

Réunions et consultations

Un participant a regretté que le temps passé dans la salle du Conseil aille en augmentant et la durée des consultations en diminuant, ce qui réduisait le temps disponible pour s'écouter les uns les autres et plongeait les membres dans une sorte de trouble collectif du déficit de l'attention. On avait tendance à surcharger le programme de travail mensuel, qui devrait se limiter à deux débats publics par mois. Ces débats ne devraient être organisés qu'en cas de réel besoin. De même, il n'était pas indispensable d'organiser une séance à chaque nouveau cycle d'établissement de rapports et les coordonnateurs politiques devraient se réunir en amont pour déterminer si de telles séances étaient vraiment nécessaires. Les consultations et les séances publiques devraient être plus interactives, plus ciblées et mieux préparées. Il convenait de consulter les intervenants en amont et d'utiliser des supports vidéo et des cartes au gré des besoins. Il fallait également écourter les réunions, notamment en appliquant la règle limitant à cinq minutes la durée des interventions. En même temps, les consultations devaient être organisées de telle sorte que chacun ait voix au chapitre et se sente acteur à part entière des échanges. Il était en outre primordial de tenir les autres États Membres de l'ONU et les pays fournissant des contingents informés des évolutions intervenues au sein du Conseil et de consulter ces derniers et les autres pays concernés bien avant le renouvellement des mandats.

Il a été noté que la Division des affaires du Conseil de sécurité avait fourni des statistiques fort utiles sur les séances et les activités du Conseil, mais il fallait se rappeler qu'il n'existait aucune corrélation avérée entre le nombre d'heures passées dans la salle du Conseil et les résultats obtenus au Siège ou sur le terrain. Il faudrait par exemple se pencher sur la question de savoir quels points de l'ordre du jour méritaient le plus l'attention du Conseil. Les membres du Groupe de travail informel devraient s'employer davantage à trouver des moyens de rendre les consultations plus interactives, en libérant la discussion du carcan des points à aborder et en s'efforçant de parler à cœur ouvert et en toute franchise, par exemple. Dans le passé, même quand la présidence avait encouragé une plus grande interactivité, les membres avaient eu tendance à s'accrocher à leurs vieilles habitudes. Par ailleurs, on favoriserait le dialogue en faisant davantage appel à des intervenants de la société civile. De plus, au vu de la cadence élevée des travaux du Conseil, il était souvent difficile de dégager le temps nécessaire pour examiner comme il se devait les questions à l'étude et consulter les pays concernés.

Rejoignant sur ce point un avis exprimé plus tôt, une personne a noté qu'au cours d'un mois donné, un surcroît d'activité de 44 % venait en moyenne s'ajouter au programme de travail préliminaire du Conseil. On a fait valoir, à l'appui de cette remarque, que la tendance à ajouter des réunions au cours d'une présidence mensuelle rendait plus difficile, pour les délégations, de prévoir les ressources nécessaires et de les utiliser à bon escient. Selon un troisième avis, il serait utile que la présidence annonce, avant chaque réunion, quels en étaient l'objectif et les résultats escomptés.

Il arrivait parfois, comme l'a noté un quatrième participant, que deux séances soient prévues au titre des « questions diverses » au cours d'une même semaine, ce qui empêchait les délégations, surtout les plus petites, de se préparer convenablement. Une autre personne a fait remarquer que l'augmentation du nombre et de la durée des séances ne s'était pas accompagnée d'un accroissement quantitatif des résultats. Plus de temps semblait nécessaire depuis quelques années pour parvenir à un accord, en raison des divisions qui régnaient au sein du Conseil. Il fallait par conséquent mettre au point des outils de mesure qualitative, et pas seulement quantitative, de la productivité et des résultats du Conseil.

Il a été souligné qu'une succession de monologues n'avait rien d'un dialogue. De façon générale, les débats du Conseil devaient être plus courts et plus ciblés. Il fallait, selon un deuxième avis, que le Conseil améliore la gestion de son temps et renforce l'interactivité de ses discussions. Les membres du Conseil lisaient trop souvent des discours et certaines délégations se sentaient obligées de s'exprimer sur chaque question. Les limites imposées au temps de parole devaient être plus systématiquement respectées. Il importait, aux yeux d'une troisième personne, que les réunions du Conseil ne consistent pas simplement à mettre bout à bout 15 listes de points à aborder. De l'avis d'une autre, il serait constructif d'organiser davantage de dialogues interactifs informels, qui permettraient généralement d'entendre des points de vue plus variés et de parler plus franchement.

Un participant a plaidé pour que les représentantes et représentants des pays fournisseurs de contingents aient davantage voix au chapitre, s'agissant notamment de la définition des mandats. Un autre s'est demandé si le Conseil tirait pleinement parti du savoir-faire que le Secrétariat mettait à son service. Les conseillers, les représentants et les envoyés spéciaux, par exemple, manquaient parfois de sincérité dans leurs exposés devant le Conseil et peu de représentants permanents cherchaient à les consulter en amont. S'il coopérait plus étroitement avec les conseillers, les représentants et les envoyés spéciaux, le Conseil pourrait leur fournir un appui politique important. D'après une troisième intervention, l'attitude du Conseil à l'égard des représentantes et représentants de la société civile trahissait souvent deux poids, deux mesures. Il importait que le Conseil entende un éventail plus large de points de vue et les spécialistes de la société civile étaient souvent les mieux à même de rendre compte de la situation sur le terrain. Leur participation aux travaux du Conseil méritait plus de respect.

Un avis a été émis selon lequel en se multipliant, les réunions organisées selon la « formule Arria » entraînaient des problèmes de calendrier et prenaient du temps que le Conseil pourrait consacrer à ses travaux ordinaires. On avait l'impression que seules les questions abordées par le Conseil étaient importantes. Il serait parfois plus productif de s'en tenir à la répartition des tâches prévue entre les organes principaux de l'ONU.

Rédaction des textes

Il a été souligné que la question de savoir qui devait se charger de la rédaction des textes demeurerait sensible. Il fallait de toute évidence faire quelque chose mais, bien qu'il y ait quelques signes de convergence de vues entre membres permanents et non permanents, aucune avancée majeure n'avait été réalisée. Il fallait clarifier les règles régissant le système de rédaction, bien que cette question ait été abordée dans la note publiée sous la cote [S/2017/507](#). Selon un deuxième avis, les délégations devraient pouvoir prendre la plume sans subir d'humiliation ni d'opposition. Les présidentes et présidents des comités des sanctions devraient pouvoir exercer cette fonction. Les modalités de rédaction arrêtées d'un commun accord et énoncées dans la note publiée sous la cote [S/2017/507](#) n'avaient pas été appliquées.

On a souligné le caractère relativement nouveau de la notion d'attribution de la fonction de rédaction, bien que des questions se soient toujours posées sur le choix des personnes chargées de rédiger les documents du Conseil ou de présider les négociations. Il est arrivé que le Secrétariat élabore les projets initiaux. Peut-être vaudrait-il mieux ne pas codifier ces pratiques qui, d'après la note publiée sous la cote [S/2017/507](#), revêtaient un caractère informel, mais conserver une certaine marge de manœuvre au vu de la complexité croissante des questions examinées par le Conseil. Certaines résolutions étaient assez brèves quand d'autres, comme celles relatives aux sanctions, étaient généralement très longues et détaillées. N'importe quel membre pouvait proposer un texte à tout moment et, récemment, plusieurs documents avaient été rédigés par des personnes ne correspondant pas au profil habituel. Ce qui importait n'était pas tant l'identité de la personne chargée de la rédaction que la manière dont celle-ci s'acquittait de sa fonction. Il importait de favoriser cette tendance à l'ouverture, ainsi que la corédaction et la souplesse des procédures.

En réponse à cela, on a demandé pourquoi, si la corédaction était une si bonne idée, deux demandes formulées en ce sens avaient récemment été rejetées. Un autre interlocuteur a fait savoir qu'il était disposé à partager la plume avec d'autres membres. Cela supposerait une répartition claire des tâches et la volonté d'avancer au même rythme. Un autre participant trouvait encourageant le fait que l'idée de partager la fonction de rédaction soit si favorablement accueillie. Un autre interlocuteur s'en est également félicité, ajoutant cependant que la notion n'avait pas été codifiée et avait largement évolué au fil du temps. Les nouveaux membres devraient jouer un rôle actif dans la rédaction, l'expérience en la matière s'étant avérée très positive et les rédacteurs et rédactrices ayant généralement tenu compte de leurs avis. Toutefois, les personnes chargées de la rédaction étant fort peu nombreuses, elles se retrouvaient parfois avec un arriéré de travail en période de surcharge, d'où des retards. Les nouveaux membres devraient garder à l'esprit que rien ne s'opposait à une prise d'initiative sur ces questions.

On a affirmé qu'il était logique d'inciter les présidentes et présidents des comités des sanctions à se joindre aux rédacteurs et rédactrices. Une autre personne a exprimé son accord sur ce point. Un troisième participant a fait valoir qu'en règle générale, la possibilité devait être donnée à la présidence de tous les comités du Conseil d'exercer la fonction de corédaction. Le système de rédaction devrait être plus ouvert et plus souple. Un membre a souligné que sa délégation avait généralement pu travailler de manière productive avec les rédacteurs et rédactrices, en particulier au sujet des situations propres à sa région, et s'est donc demandé s'il fallait entériner la pratique consistant à permettre aux membres qui le souhaitent de participer à la rédaction des textes qui portaient sur les questions intéressant leur région. Une autre personne a dit que très peu de membres africains avaient œuvré comme corédacteurs et que l'heure était venue de systématiser cette pratique pour toutes les régions.

Il a été fait observer que de surcroît, la qualité des projets de résolution posait parfois question. Les spécialistes des missions ne rédigeaient pas toujours bien leurs projets et avaient notamment tendance à reprendre des éléments de langage douteux dans des documents antérieurs du Conseil. En outre, l'effet « sapin de Noël » rendait souvent les projets trop longs et complexes. On devrait pouvoir rendre justice aux principes du Conseil sans réécrire la Charte. Auparavant, de longues consultations étaient souvent nécessaires pour que le processus de rédaction aboutisse à un résultat satisfaisant. À cet égard, il serait peut-être utile d'établir un guide pratique. Il convenait, selon un autre avis, de prévenir les représentantes permanentes et représentants permanents s'apprêtant à siéger au Conseil que leur travail y serait nettement moins intéressant que celui de leurs spécialistes, qui assureraient l'essentiel

de la rédaction et de la négociation. Une troisième personne s'est dite d'accord avec les critiques formulées sur la qualité de la plupart des projets, notamment ceux définissant les régimes de sanctions. Ces projets pouvaient rarement servir de base aux négociations.

Un participant a reconnu qu'il était primordial d'améliorer la qualité des projets de résolution, mais on se demandait alors ce qui faisait la qualité d'une résolution. Cette question était compliquée par la distribution inégale de l'information entre les membres du Conseil, au détriment notamment des membres n'ayant pas d'ambassades dans le monde entier. Les pays fournisseurs de contingents étaient ceux qui avaient le plus besoin d'informations actuelles et précises concernant l'évolution de la situation sur le terrain, tandis que le Conseil dans son ensemble devait être à même de prendre des décisions plus éclairées. Un autre intervenant est convenu de la nécessité de veiller à ce que les pays fournisseurs de contingents aient davantage voix au chapitre, estimant que les membres envoyant des troupes à l'étranger devraient pouvoir participer à la rédaction des résolutions pertinentes. Une troisième personne a également fait part de sa préoccupation quant à la qualité des projets, notant qu'il était souvent nécessaire de clarifier le texte et de mieux comprendre les nuances de la langue et des expressions juridiques. Il était difficile de savoir comment appliquer des dispositions ambiguës. Selon un quatrième avis, l'une des évolutions les plus marquantes de la pratique du Conseil au fil des ans avait été l'allongement significatif de la plupart de ses résolutions. Tous les membres cherchaient à introduire dans chaque projet des éléments ayant trait aux questions les plus importantes à leurs yeux.

Un participant a affirmé que sa délégation ne tenait pas absolument à ce que le système de rédaction soit assujéti à des règles strictes et était disposée à réexaminer les modalités de rédaction, ajoutant néanmoins qu'il importerait d'appliquer une procédure permettant de faire avancer les choses. Un deuxième intervenant s'est également dit favorable à un assouplissement du système de rédaction, tant que la procédure restait rapide et efficace, et parfaitement disposé à partager la responsabilité de la rédaction avec les membres non permanents. Il avait toutefois constaté que ces derniers se montraient parfois peu enclins à prendre la plume. On a ajouté que le problème résidait dans ce que trois membres avaient plus ou moins le monopole de la rédaction. Tel n'avait pas toujours été le cas. La corédaction était une bonne chose et il était rassurant que plusieurs membres permanents souscrivent à ce procédé.

Il a été fait observer que, conformément à la note publiée sous la cote [S/2017/507](#), n'importe quel membre du Conseil pouvait à tout moment endosser le rôle de rédacteur. À la faveur d'une autre intervention, il a été noté qu'un certain nombre de décisions concernant les méthodes de travail avaient été prises lors des ateliers au fil des années et qu'il était peut-être temps de faire de même sur la question de la rédaction. Les membres non permanents souhaitaient simplement aider les membres permanents en partageant la tâche avec eux. Une autre personne a fait savoir que son expérience de la corédaction avait été très positive. Selon une quatrième, le Groupe de travail informel tâcherait probablement de prendre certaines dispositions en 2019 concernant le système de rédaction. L'assouplissement des procédures avait fait l'objet de nombreuses interventions lors de l'atelier en cours, ce qui était encourageant. Les membres permanents devaient comprendre que les membres non permanents se proposaient à la fois de les aider et de renforcer la légitimité du Conseil.

Organes subsidiaires

Un participant a parlé de l'expérience en matière de présidence des comités des sanctions. En 2018, les consultations concernant la distribution des tâches liées à tel

ou tel comité avaient été plus nombreuses et plus interactives. Guidée par quelques lignes directrices, la présidence des comités avait la possibilité d'aborder de manière créative les activités à mener. Il était important de nouer des relations avec le pays concerné et avec les pays voisins qui pouvaient être touchés. À la faveur de réunions formelles et informelles, les comités des sanctions pouvaient créer les conditions propices à la mise en place d'une dynamique plus positive avec la région et les parties prenantes, l'objectif étant d'engendrer des changements constructifs. Des notes étaient régulièrement envoyées et beaucoup de rapports établis. Toutes ces activités représentaient un travail considérable. La mission assurant la présidence devrait disposer de deux ou trois spécialistes qui connaissaient la situation sur le terrain mais qui restaient neutres. Les documents des comités étaient distribués à tous les membres, qui pouvaient tous exercer leur veto conformément aux règles de consensus en vigueur dans les comités. La présidence devait être diplomate, même si l'on pouvait s'atteler, pour chaque situation, à la mise à jour des lignes directrices, notamment sur la manière de mettre en œuvre un embargo. Les réunions conjointes avec d'autres comités des sanctions s'étaient révélées utiles, mais difficiles à organiser. Les consultations avec les conseillers, représentants et envoyés spéciaux, notamment ceux chargés de la question des violences sexuelles ou du sort des enfants en temps de conflit armé, ajoutaient de la substance aux délibérations des comités. Il incombait à la présidence d'informer tous les États Membres de leur obligation d'appliquer les régimes de sanction et de les tenir au courant de toutes les évolutions. La présidence pouvait souvent apporter une expertise précieuse à l'élaboration des textes en participant à la rédaction. Le participant a indiqué pour conclure qu'en général, il était nécessaire de mener des consultations plus larges, de mieux préparer les personnes appelées à assumer la présidence, d'envisager d'effectuer des visites en petits groupes dans les pays d'intérêt et d'améliorer les services d'interprétation dans les six langues officielles.

Reconnaissant que la présidence des comités des sanctions impliquait une charge de travail très lourde, une personne a souligné que les missions devaient absolument se doter d'experts compétents. Il existait de nombreuses restrictions concernant ce qu'un président ou une présidente de comité pouvait ou ne pouvait pas faire. Les membres permanents devaient faire davantage confiance à la présidence pour mener à bien les tâches. L'ensemble des membres de l'ONU étaient très intéressés par la manière de fonctionner des comités des sanctions et il était nécessaire de les tenir au courant. Il a été indiqué que le poste de médiateur était resté vacant trop longtemps et que les membres devaient lui accorder un soutien adéquat. Une troisième personne a souligné qu'il avait été proposé que chaque comité des sanctions dispose de son propre médiateur.

On a fait remarquer qu'au fil des ans, le nombre d'organes subsidiaires avait augmenté et que la charge de travail était montée en flèche. La plupart des membres de l'Organisation ne savaient pas ce que ces organes subsidiaires, qui constituaient la dimension la plus opaque des travaux du Conseil, faisaient. Pourtant, il leur était demandé de fournir des informations à nombre de ces organes. Il était donc nécessaire de mieux les informer et de clarifier les directives, et le Conseil dans son ensemble devait superviser davantage les activités de ces organes. Au vu de cette situation, on pouvait se demander pourquoi les membres permanents ne présidaient aucun organe subsidiaire.

Un intervenant a répondu qu'à sa connaissance, les membres permanents ne présidaient pas ces organes car à l'époque, cela avait été perçu comme leur accorder trop de pouvoir. Il a été ajouté que si la présidence était un tel privilège, les membres élus seraient ravis de partager cette chance avec les membres permanents. Selon un troisième avis, il existait des raisons fondamentales de ne pas nommer de membres permanents à la présidence des organes subsidiaires. Les divisions politiques qui les

opposaient pourraient perturber le travail des organes subsidiaires concernés. Les candidats au Conseil se présentaient parfois dans la perspective de présider un comité. À certaines occasions, ils avaient changé d'avis après avoir vu la quantité de travail nécessaire. Certains groupes de travail étaient également assez sensibles. Enfin, les membres permanents pourraient présider certains organes subsidiaires, mais seulement si cela était dans l'intérêt du Conseil dans son ensemble. Un autre interlocuteur a exprimé son accord sur ces points.

Il a été affirmé que, compte tenu du principe de partage des responsabilités au Conseil, il était légitime que les membres permanents président certains organes subsidiaires. Les 15 membres du Conseil devaient partager les responsabilités. Un autre avis a été émis selon lequel il importait d'éviter les effets pervers d'un tel changement. Plutôt que d'adopter une approche du tout ou rien, il serait prudent de déterminer en premier lieu quels comités ou groupes de travail devraient être présidés par un membre permanent. On a par ailleurs fait remarquer qu'il ne serait pas approprié pour un membre permanent de présider le Groupe de travail informel.

Un participant a dit qu'aucun des arguments contre l'accès des membres permanents à la présidence d'organes subsidiaires n'était convaincant. Si les pouvoirs attachés à cette fonction étaient trop importants, alors les membres permanents ne devraient peut-être pas non plus s'atteler à la rédaction de textes ou assumer la présidence du Conseil. Une autre personne a déclaré que les membres permanents devraient être autorisés à présider les organismes subsidiaires, mais ajouté que cela pourrait entraîner un manque de roulement. Une troisième a proposé que les membres permanents se relaient, tout comme les membres non permanents. Puisque les représentants permanents n'assistaient jamais aux réunions des organes subsidiaires, comment les représentants des membres permanents pourraient-ils en connaître le fonctionnement ? Si les organes subsidiaires étaient trop sensibles pour les membres permanents, c'était peut-être aussi le cas de la présidence du Conseil.

Compte tenu de la charge de travail que représentait la présidence des comités des sanctions et d'autres comités, la question a été posée de savoir si l'on avait envisagé la possibilité de confier la présidence aux représentants permanents adjoints. Les membres sortants pourraient aussi continuer de jouer un rôle, par exemple en exerçant des fonctions consultatives. À cela, il a été répondu qu'il devait être possible pour les représentants permanents adjoints de présider les organes subsidiaires. Les représentants permanents ne prenaient généralement pas part aux réunions, qui comptaient habituellement un seul représentant permanent, à la présidence, entouré d'experts envoyés par les autres membres. La réponse à la question de savoir qui devait présider tel ou tel comité ou groupe de travail devait dépendre en partie de la nature des activités, selon qu'elles étaient fonctionnelles, procédurales ou politiques.

Missions de visite et questions diverses

Un avis a été émis selon lequel les missions de visite pouvaient être précieuses, mais des questions de coût et d'efficacité se posaient. Les missions donnaient parfois lieu à un nombre insuffisant de documents ou de résultats. On pouvait se demander comment le Conseil devait décider de la date, de la destination et de l'objectif des missions. Il a été fait remarquer que ces missions pouvaient permettre de mieux faire comprendre la situation sur le terrain aux membres, mais que ces derniers devaient faire plus attention à l'opinion publique locale et en tenir compte dans la prise de décisions. Des critères et des objectifs clairs devaient être définis pour ces activités, par exemple chercher à mieux comprendre les conditions auxquelles le personnel des Nations Unies devait faire face sur le terrain. En ce qui concernait la planification des missions en Afrique, l'Union africaine devait être consultée au préalable et, chaque fois que possible, une mission conjointe envisagée. Il a été ajouté que les missions de

visite pouvaient être utiles : elles coûtaient cher, mais elles étaient nécessaires. Cependant, la planification pouvait être améliorée dans certains cas.

Un participant a appelé à un renforcement des relations avec les organisations régionales au sens du Chapitre VIII de la Charte, ce qui pourrait aider à concrétiser ce Chapitre dans les faits. Un autre a relevé qu'en 2019, le Conseil de sécurité devrait concentrer davantage son attention sur le sort des réfugiés syriens. Un troisième intervenant a invité instamment les membres à respecter les délais de procédure d'approbation tacite. Selon un quatrième avis, les membres du Conseil devaient faire plus d'efforts pour dégager un consensus.

Table ronde III

Enseignements : réflexions des membres du Conseil de sécurité en 2018

Modérateur

Dmitry Polyanskiy,
Premier Représentant permanent adjoint de la Fédération de Russie

Commentateurs

Kairat Umarov, Ambassadeur,
Représentant permanent du Kazakhstan

Karel van Oosterom, Ambassadeur,
Représentant permanent des Pays-Bas

Olof Skoog, Ambassadeur,
Représentant permanent de la Suède

Pedro Inchauste Jordán,
Ministre conseiller et coordonnateur politique de l'État plurinational de Bolivie

Dawit Yirga Woldegerima,
Ministre conseiller et coordonnateur politique de l'Éthiopie

Observations

Un participant a noté que le mandat de son pays au Conseil de sécurité avait été marqué à la fois par des difficultés et des réussites. Ce mandat lui donnait l'impression de faire partie intégrante du système des Nations Unies. La charge de travail était très lourde, en particulier pour les petites délégations. Les nouveaux membres devaient comprendre que la plupart des défis de fond auxquels ils feraient face en 2019 étaient des défis de longue date, transmis d'un groupe de membres nouvellement élus au suivant. Ces deux dernières années, il était cependant apparu que les résultats du Conseil ne pouvaient pas être mesurés uniquement par les documents produits. Le Conseil contribuait à un processus plus large et à plus long terme de maintien de la paix et de la sécurité internationales.

Un participant a souligné que les deux années précédentes avaient de toute évidence été une période particulièrement difficile pour le Conseil. Le contexte stratégique et la dynamique politique avaient tous les deux été difficiles. Le Conseil avait parfois été paralysé. Lorsque des différences profondes opposaient les membres permanents, une pression supplémentaire pesait sur les membres élus. La division concernant certains points stratégiques avait commencé à toucher d'autres questions, notamment des questions thématiques, comme les droits de la personne, l'eau, le droit international humanitaire et le climat. La délégation du participant s'était concentrée sur une série de questions régionales ainsi que sur les moyens de renforcer les

opérations de maintien de la paix. En ce qui concernait les questions ayant trait à d'autres parties du monde, elle avait essayé de maintenir une position équilibrée et empreinte de principes. Le fait d'avancer au milieu d'année l'élection des membres du Conseil avait donné aux délégations nouvellement élues le temps de se préparer à leurs nouvelles fonctions. La délégation du participant trouvait que la tendance à organiser fréquemment des séances consacrées aux questions diverses et des réunions selon la formule Arria pesait lourdement sur la charge de travail.

Il a été suggéré que le fait de siéger au Conseil s'apparentait à la différence entre manger au restaurant et y travailler. Il était temps d'accueillir les membres nouvellement élus dans la cuisine du diable. Lorsque les cinq membres permanents étaient divisés, les 10 membres élus pouvaient aider à renforcer la confiance, voire à créer des liens. De véritables progrès avaient été faits sur des questions concernant la non-prolifération des armes de destruction massive, les mesures de confiance et plusieurs conflits en Afrique. Il importait de prendre en compte les perspectives régionales et il était bon de voir que le Conseil s'intéressait de nouveau à la situation en Asie centrale. Les missions de visite du Conseil contribuaient généralement à donner aux membres une appréciation plus fine de la situation sur le terrain. Cependant, le Conseil devait avoir une meilleure perception du lien entre la paix, la sécurité et le développement. Lorsque tous les membres apparaissaient devant la presse comme un groupe, cela renvoyait l'image positive d'un Conseil uni et déterminé. Les clefs du succès du Conseil restaient l'unité et une approche collective de la résolution des problèmes.

Un participant a dit que le fait de siéger au Conseil avait été un honneur et, plus important encore, une responsabilité fondamentale. Néanmoins, il était urgent de prêter une attention plus grande à l'application des décisions du Conseil. Il s'agissait d'une condition préalable pour en asseoir la légitimité. À cet égard, une plus grande gratitude devrait être exprimée envers les pays fournissant des contingents, dont les sacrifices participaient à l'application des mandats du Conseil de sécurité. Les membres du Conseil devaient maintenir des liens étroits avec le Secrétaire général et l'encourager à être franc dans ses interactions avec le Conseil. Comme indiqué dans le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'ONU, le Secrétaire général devait dire aux membres du Conseil ce qu'ils devaient savoir et non pas ce qu'ils voulaient entendre. Lors de son entrée au Conseil deux ans auparavant, l'intervenant avait été frappé par le peu de respect entre les membres. Quelques progrès avaient été accomplis sur ce front depuis, mais les membres devaient prendre conscience du fait que les désaccords sur certaines questions ne justifiaient pas des attaques personnelles. Il importait de penser à la santé de l'Organisation. Les questions humanitaires avaient été politisées de manière troublante, ce qui conduisait parfois à une impasse lorsqu'une action urgente était requise. La menace d'un veto avait trop souvent jeté une ombre sur le travail du Conseil. Il était temps d'adopter une limite à l'utilisation de ce droit. La question des femmes et de la paix et de la sécurité était l'une des rares questions faciles à résoudre dont était saisi le Conseil. Il était rassurant que ce dernier inclue plus régulièrement dans ses textes des dispositions à ce sujet mais, à l'heure de régler un conflit, il manquait toujours de femmes à la table des négociations. Le participant a souligné que même si les membres permanents avaient tendance à considérer que les membres élus étaient hyperactifs, ils devaient comprendre que ces derniers n'avaient que deux ans devant eux pour laisser leur empreinte.

Il a été souligné qu'il incombait à tous les membres de protéger les enfants et les autres groupes de population vulnérables. Il était difficile de nouer le dialogue lorsqu'une partie souffrait de la pauvreté et de la faim. Les membres non permanents devaient se rappeler la raison pour laquelle les États Membres les avaient élus en premier lieu. Un autre intervenant a cité un vieux proverbe africain, disant : « chaque

enfant est mon enfant ». Dans les zones de conflit, les enfants étaient brutalisés physiquement et psychologiquement. Les membres du Conseil devaient penser au sort des enfants et pas juste aux gains et aux revers politiques à court terme. Face à une génération d'enfants perdus, quels problèmes menaceraient la paix et la sécurité dans les années à venir ? Un troisième avis a été émis selon lequel les nouveaux membres devaient à tout prix adopter une approche stratégique et maintenir des normes d'éthique élevées.

Il a été fait remarquer que la transmission était importante. Les membres devaient transmettre leurs données d'expérience aux autres. Par exemple, la présidence des organes subsidiaires pourrait préparer des documents de transition à l'intention des personnes appelées à prendre le relais. Les membres devaient respecter les travaux de leurs collègues et faire fond dessus. Un autre interlocuteur était d'avis que les membres devaient chercher des synergies entre les travaux des organes subsidiaires et ceux des autres entités des Nations Unies. La société civile, notamment les groupes de réflexion, le milieu universitaire et les organisations non gouvernementales, avait été d'une grande aide pour sa délégation. Selon un troisième avis, les documents de transition pouvaient être très utiles en ce qu'ils garantissaient que la présidence n'aurait pas à repartir de zéro. Dans cet esprit, les membres permanents partageaient des informations sur les activités du Conseil à tous les niveaux. On pourrait néanmoins envisager la possibilité de permettre aux membres nouvellement élus d'observer les travaux du Conseil dès leur élection en milieu d'année. Un autre intervenant a dit que la fréquence des réunions organisées selon la formule Arria avait en effet augmenté, leur nombre étant passé de 17 à 2017 à 23 en 2018, ce qui accentuait la pression sur le calendrier.

Compte tenu de la valeur des données d'expérience partagées au cours de l'atelier, un participant a indiqué qu'il serait utile de trouver des moyens de les diffuser plus largement. Un deuxième a noté que de nombreuses propositions visant à améliorer les travaux du Conseil avaient été formulées lors de l'atelier. Tout cela laissait espérer que 2019 pourrait être une année productive en termes de renforcement des méthodes de travail du Conseil. Cependant, le fait de progresser sur le plan interne ne permettait pas toujours au Conseil de faire avancer son mandat relatif au maintien de la paix et de la sécurité internationales. Un autre participant a souligné que l'objectif principal des ateliers avait toujours été de faciliter la prise de fonctions des membres nouvellement élus. Par ailleurs, les ateliers étaient devenus un moyen de faciliter la réforme des méthodes de travail du Conseil. À ces deux égards, l'objectif final était d'aider à renforcer un système international fondé sur les règles.

Il a été fait remarquer qu'un participant à un récent atelier avait formulé 24 retours d'expérience, un pour chaque mois passé à siéger au Conseil. Le nombre d'enseignements formulés lors des ateliers ultérieurs s'élevait à plus d'une trentaine. Un autre interlocuteur a recommandé à ses pairs de s'assurer de communiquer tous les mois avec les 11 parties ci-après : a) tous les autres membres du Conseil, dans la mesure où les relations personnelles et les partenariats étaient importants ; b) les autres membres élus, y compris à l'occasion de réunions des 10 membres élus, pour partager des données d'expérience ; c) leur propre équipe, qui faisait un dur travail et dont les membres contribuaient tous à obtenir des résultats ; d) le Secrétaire général et les autres acteurs clefs du Secrétariat ; e) les responsables de leur pays d'origine car, s'ils ne communiquaient pas régulièrement avec eux, d'autres, notamment certains membres permanents, pouvaient le faire ; f) les ambassades nationales et les missions sur le terrain, qui pouvaient servir d'yeux et d'oreilles sur place ; g) les organisations régionales, en particulier l'Union africaine et l'Union européenne ; h) la presse nationale et internationale, qui devait être tenue au courant des évolutions importantes ; i) les autres représentants permanents, dans le cadre de réunions d'information régionales et interrégionales ; j) les organisations non

gouvernementales et leurs concitoyens, qui étaient des parties prenantes essentielles dans tous les aspects du travail ; k) les amis et la famille, car il ne fallait pas oublier d'avoir une vie.

Plusieurs enseignements tirés de l'expérience ont été mis en lumière parmi ceux formulés au cours de la table ronde III :

- La phase d'apprentissage initiale est difficile, mais la situation va en s'améliorant.
- Vous n'avez pas besoin d'être original : faites fond sur les réussites des autres.
- Apprenez à quel moment il est utile de faire entendre sa voix et à quel moment il est possible de faire une différence.
- Préparez votre présidence dès le début, avec soin et en vous assurant l'adhésion des autres à chaque occasion importante. La transparence y sera de rigueur : personne n'aime être surpris. Une fois à la présidence, passez rapidement aux consultations et réglez les questions de procédure avant que quiconque ne propose de voter un projet.
- À la présidence, on fait parfois mieux avec moins. Il n'est pas obligatoire d'organiser une manifestation de haut niveau. Ne soyez pas trop ambitieux et n'organisez pas trop de réunions et de manifestations.
- L'organisation de débats publics est généralement une mauvaise idée.
- Maîtrisez toutes les questions sur le bout des doigts, comme si vous étiez à la présidence.
- Veillez à modérer les attentes, en particulier celles de votre gouvernement. Les coordonnateurs politiques doivent modérer les attentes des représentants permanents, et ces derniers celles de leur pays. Communiquez fréquemment avec votre capitale, car tout décalage pourrait être fatal.
- Les deux mots d'ordre sont la préparation et l'établissement de priorités. Il vous faut choisir trois ou quatre dossiers et vous y tenir. Des priorités claires doivent être fixées dès le début, car ces deux ans passent vite. Ne vous laissez pas distraire de ces priorités par tout le tumulte.
- Attendez-vous à l'inattendu. Il y aura toujours des incidents que vous ne pouvez pas prévoir.
- Mettez une équipe solide sur pieds et déléguez-lui des tâches. Vous ne pouvez pas tout faire. Il est essentiel de répartir les tâches de façon logique et viable au sein de sa mission. Il faut prendre soin de vos experts : embauchez-en des bons et motivez-les. Communiquez continuellement avec votre équipe, faites-lui confiance et soutenez-la. Veillez à la santé de vos collaborateurs et collaboratrices et évitez l'épuisement professionnel.
- Considérez la Division des affaires du Conseil de sécurité comme la dépositaire de la mémoire institutionnelle. Fiez-vous au personnel du Secrétariat, qui peut être très utile. Prêtez attention au Secrétariat et au personnel d'appui, qui jouent un rôle critique dans le fonctionnement du Conseil.
- Travaillez avec les conseillers, représentants et envoyés spéciaux, soutenez-les, donnez-leur des mandats de qualité et valorisez leurs perspectives plus proches du terrain concernant les situations de crise.
- Ne négligez pas l'expertise de Security Council Report. Les conseils de cette organisation peuvent se révéler inestimables au début d'un mandat et avant de

prendre la présidence. Utilisez les rapports analytiques de qualité de l'organisation.

- Demandez conseil aux autres membres, notamment aux membres permanents, en particulier en ce qui concerne les questions de procédure. Faites des alliances au cas par cas. Vous pouvez toujours trouver des partenaires.
- Restez souple et transparent dans vos relations avec les autres membres du Conseil. Eux non plus n'aiment pas les surprises.
- Ne vous attendez pas à ce que les membres élus soient toujours d'accord. Ils représentent une grande variété de points de vue et d'intérêts.
- Fiez-vous davantage à la perspective et à l'expérience des organisations régionales. Rencontrez et écoutez les représentantes et représentants des pays concernés et de leurs voisins : cela pourrait élargir votre point de vue.
- Allez au devant de la société civile et tenez les organisations non gouvernementales informées, car elles pourraient devenir des alliées précieuses concernant certaines questions.
- Utilisez les réunions organisées selon la formule Arria pour sensibiliser les esprits et ouvrir de nouvelles perspectives.
- Participez aux missions de visite. Voir vaut mieux que lire. Les missions sont l'occasion d'acquérir des données d'expérience de première main et de créer des liens avec les autres représentants permanents. Faites des visites dans les pays concernés et évaluez par vous-même la situation sur le terrain.
- Cherchez la marge de manœuvre dont vous disposez. Il y en a toujours une : utilisez-la.
- Ne soyez pas timide : la fonction de rédaction est ouverte à tous.
- Maîtrisez les petites choses : posez des questions aux intervenantes et intervenants ; soyez prêts à payer les frais de déplacement des représentantes et représentants d'organisations non gouvernementales ; ne parlez pas trop vite et ne surchargez pas l'ordre du jour pour ne pas perdre les interprètes ; essayez d'ignorer les règles mesquines qui dictent les comportements dans la salle des consultations.
- Acceptez le fait qu'il n'existe pas de solution rapide ni de réponse facile à la plupart des problèmes de taille. La preuve : vos prédécesseurs ne les ont pas résolus. L'unité et la collaboration peuvent cependant permettre au Conseil d'accomplir de grandes choses.
- Préservez votre identité et votre réputation au cours de ces deux années, qui seront éprouvantes et exigeantes.
- Ne vous laissez pas emporter par votre nouveau statut, qui ne durera pas.
- Vous serez de retour à l'Assemblée générale dans deux ans, donc n'oubliez pas les amis qui ont soutenu votre candidature.
- Respectez les engagements que vous avez pris pendant votre campagne : cela renforcera la légitimité du Conseil.
- Prenez 30 secondes chaque jour pour vous rappeler où vous êtes et ce que vous faites. Appréciez cette chance, qui est unique.

Annexe

Avant l'atelier, M. Luck avait suggéré d'articuler les débats autour des questions suivantes :

Table ronde I

- Que pensez-vous, globalement, de la manière dont le Conseil de sécurité s'est acquitté, depuis le début de 2018, de sa responsabilité principale, à savoir le maintien de la paix et de la sécurité internationales ? Comment situer les résultats obtenus cette année par rapport à ceux des années précédentes ? De façon générale, la tendance est-elle ou non encourageante ?
- D'un point de vue stratégique, quels facteurs rendent les travaux essentiels du Conseil plus ou moins exigeants ? L'environnement politique et stratégique dans lequel intervient le Conseil sera-t-il vraisemblablement plus favorable ou moins favorable en 2019 ?
- Lors de l'atelier tenu l'an dernier, le Secrétaire général a déclaré que l'année 2018 n'aurait certainement rien d'ordinaire. Quelles ambitions les objectifs du Conseil devraient-ils traduire pour l'année à venir ? Quelles normes le Conseil devrait-il se fixer et quelles devraient être ses attentes pour 2019 et au-delà ?
- Dans quels domaines, d'un point de vue géographique, thématique et opérationnel, le Conseil a-t-il le plus fait avancer les choses depuis l'atelier précédent, en novembre 2017 ? Comment expliquer ces réussites ? Où ses résultats ont-ils été les plus décevants ? Pourquoi ? A-t-il manqué des occasions d'obtenir de réelles avancées ? Lesquelles et pourquoi ?
- Quels sont les travaux en cours dont les membres nouvellement élus hériteront en janvier ? En quoi ces derniers pourraient-ils contribuer à la poursuite ou à l'achèvement de tâches déjà bien entamées ? Sur quels points les membres actuels et sortants souhaitent-ils les engager à concentrer leur attention et leur énergie ?
- Quelles devraient être les principales priorités du Conseil en 2019 ? Quelles sont les perspectives les plus prometteuses, s'agissant de questions propres à une situation donnée, à une région ou à un thème particulier ? Dans quel sens orienter les idées et l'énergie nouvelles afin de contribuer au mieux à la paix et à la sécurité internationales ?
- Il va de soi que le Conseil obtient davantage de résultats quand ses membres sont unis plutôt que divisés. Sur quelles questions semble-t-il envisageable d'atténuer les différends au cours de l'année à venir ? Comment les nouveaux membres pourraient-ils mettre ces questions en évidence et contribuer à établir des ponts au sein du Conseil ? Quelle serait pour eux la meilleure façon de procéder ?
- Depuis plusieurs années, les participantes et participants soulignent, à chaque atelier, que la lutte contre le terrorisme est un domaine dans lequel le Conseil est relativement uni et efficace. Faut-il aujourd'hui s'attacher en priorité à maintenir la dynamique politique qui sous-tend cette lutte, à perfectionner et enrichir les procédures et les mécanismes existants du Conseil ou à mettre au point de nouveaux outils et stratégies ? Risque-t-on de tomber dans l'excès d'optimisme ? Quelles sont les plus grandes menaces qui planent sur 2019 ?
- Lors de l'atelier de 2017, le Secrétaire général a évoqué trois problèmes susceptibles de compromettre de plus en plus la paix et la sécurité internationales dans un environnement international en pleine transformation :

la menace nucléaire que font planer la République populaire démocratique de Corée et la République islamique d'Iran, l'imbrication des nombreux conflits au Moyen-Orient et le risque de cyberguerre.

- Les avancées diplomatiques enregistrées depuis lors, notamment les pourparlers bilatéraux entre la République populaire démocratique de Corée et la République de Corée et entre la République populaire démocratique de Corée et les États-Unis d'Amérique, ont-elles fait évoluer la manière dont le Conseil et d'autres organes de l'Organisation des Nations Unies peuvent contribuer à écarter au mieux la menace nucléaire que font peser les agissements de la République populaire démocratique de Corée ? Le Conseil peut-il en faire davantage pendant l'année à venir afin d'appuyer ces efforts diplomatiques ou d'assurer la pleine application des sanctions qu'il a imposées ?
- S'agissant de la République islamique d'Iran, le Conseil de sécurité a assumé, en vertu de sa résolution [2231 \(2015\)](#) et de la note pertinente de son Président ([S/2016/44](#)), des responsabilités importantes dans l'application des dispositions du Plan d'action global commun. Depuis l'atelier de 2017, les États-Unis se sont retirés du Plan d'action global commun et ont rétabli des sanctions unilatérales contre la République islamique d'Iran. Compte tenu de ces évolutions, comment le Conseil devrait-il appréhender ces questions au cours des prochains mois ? Un autre membre du Conseil assurera-t-il la fonction de facilitateur en 2019 ?
- Bien que le Conseil consacre depuis quelques années une part croissante de son temps aux menaces graves qui planent sur la paix et la sécurité internationales au Moyen-Orient, la situation sur le terrain ne s'est pas améliorée. Les coûts humains des conflits en République arabe syrienne et au Yémen sont incalculables et Israël ne semble pas près de sortir de l'impasse politique avec ses voisins palestiniens. Que suppose, pour le Conseil, d'adopter la perspective plus « globale » préconisée par le Secrétaire général ? Une approche plus stratégique est-elle nécessaire ?
- Le Conseil pourrait-il en faire davantage pour remédier aux conflits en République arabe syrienne et au Yémen et à leur immense coût humain ? L'évolution des dynamiques politiques qui définissent les contours de la lutte armée au Yémen ouvre-t-elle de nouveaux horizons en 2019 ? Avec la nomination du nouvel Envoyé spécial du Secrétaire général pour la Syrie, l'heure est-elle à une redéfinition de l'approche du Conseil concernant le processus de paix, l'utilisation d'armes chimiques et les défis humanitaires dans ce pays ?
- Ainsi que l'a fait observer le Secrétaire général, les menaces informatiques représentent, pour le maintien de la paix et de la sécurité internationales, un défi d'un genre nouveau. Le Conseil doit-il mieux s'informer sur ces questions ? Si oui, comment ? Des mesures préventives ou normatives sont-elles envisageables en 2019 ou au-delà ?
- Le Secrétaire général a mis la prévention au cœur de sa stratégie en faveur de la paix et de la sécurité internationales, tandis que les participants aux ateliers précédents ont, à plusieurs reprises, souligné qu'il fallait que le Conseil aborde les questions dont il était saisi selon une approche plus axée sur la prévention. Le Conseil tire-t-il pleinement parti des outils de prévention décrits aux Chapitres VI et VIII de la Charte ? Pourquoi invoque-t-il si rarement son pouvoir d'enquête en vertu de l'Article 34 ?
- Le plan de réforme lancé par le Secrétaire général accorde-t-il au Conseil une plus grande latitude pour centrer de nouveau son action sur la prévention et s'attacher à anticiper les crises et les conflits potentiels en collaboration avec le

Secrétariat ? Étant donné que le Conseil a la responsabilité principale, mais non exclusive, du maintien de la paix et de la sécurité internationales, pourrait-on s'employer davantage à renforcer sa collaboration avec d'autres organes intergouvernementaux, tels que l'Assemblée générale, le Conseil des droits de l'homme et la Commission de consolidation de la paix (dans son rôle d'organe subsidiaire et consultatif du Conseil) ?

- Pourrait-on s'efforcer davantage, sur les plans opérationnel, institutionnel et normatif, d'empêcher que des atrocités criminelles ne soient commises et de mieux veiller à ce que les auteurs de tels actes en répondent ? Le Conseil aurait-il pu en faire plus pour empêcher les événements survenus au Myanmar ? La mission des membres du Conseil au Myanmar et au Bangladesh au début de l'année a-t-elle permis de dégager de nouvelles perspectives sur la voie à suivre ?
- À chaque atelier, des participants appellent de leurs vœux une coopération plus étroite et plus régulière entre le Conseil et les structures régionales et sous-régionales. En quoi la mise en place d'une collaboration officielle entre le Conseil de sécurité et le Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine a-t-elle bénéficié aux efforts de prévention et de règlement des conflits sur le continent ? Quelles ont été les principales conclusions de la dernière série de réunions entre les deux Conseils ?
- Les délibérations que le Conseil a tenues cette année sur les sanctions liées au conflit au Soudan du Sud ont soulevé un certain nombre de questions cruciales, tant sur la manière dont les mesures de coercition prévues au Chapitre VII pouvaient accélérer ou entraver les processus de paix que sur la répartition des tâches entre acteurs mondiaux, régionaux et sous-régionaux. Que nous disent sur ces questions les événements intervenus au Soudan du Sud depuis l'adoption, en juillet dernier, de la résolution [2428 \(2018\)](#) ? À quoi faut-il s'attendre en 2019 ?
- Le renforcement des opérations de maintien de la paix demeure l'une des priorités du Secrétariat et du Conseil, qui a notamment organisé une série de réunions de haut niveau sur la question, dont une est prévue le mois prochain. En 2019, faut-il mettre l'accent sur la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation ou sur l'élaboration de nouvelles propositions de réforme ? Existe-t-il des tensions entre les objectifs d'efficacité et d'efficacités ? Peut-on en faire davantage pour obtenir de meilleurs résultats en matière de protection des civils ? Des progrès doivent-ils encore être accomplis en consultation avec les pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police ?
- Depuis plusieurs années, la façon dont le Conseil répartit son temps entre l'examen de questions relevant d'une situation ou d'une région particulière et celui des questions thématiques et transversales demeure peu ou prou identique. Cette tendance signifie-t-elle qu'une stabilité a été trouvée et que ce ratio semble raisonnable à la plupart des membres du Conseil ? Concernant les questions thématiques et normatives, quelles ont été les principales contributions du Conseil en 2018 ? Certaines questions thématiques et transversales devraient-elles faire l'objet d'un examen plus attentif en 2019 ? En juillet, le Conseil a débattu de la question des risques de sécurité liés au climat, laquelle revêt un intérêt particulier pour certains membres nouvellement élus. Le Conseil devrait-il revenir sur cette question en 2019 et, dans l'affirmative, selon quelles modalités et à quelles fins ?

Table ronde II

- À chaque atelier, les participants reconnaissent que des progrès substantiels ont été réalisés au fil des ans en ce qui concerne le renforcement des méthodes de travail, mais que la tâche demeure inachevée. Comment évalueriez-vous les progrès accomplis à ce jour ? Sont-ils satisfaisants, eu égard aux modalités de travail ou aux résultats obtenus ?
- À l'atelier de 2017, les débats ont en grande partie porté sur la note du Président du Conseil de sécurité parue sous la cote [S/2017/507](#), considérée comme un jalon important dans les efforts entrepris pour consigner dans un document écrit du Conseil les avancées réalisées jusqu'alors. L'accent était mis, à ce stade, sur la manière dont il convenait d'appliquer les mesures définies et de consolider les progrès réalisés concernant les procédures et le fonctionnement du Conseil. Dans quelle mesure ces objectifs ont-ils été atteints en 2018 ? Où les progrès ont-ils été les plus marqués ? Y a-t-il eu des conséquences imprévues ? Où les progrès ont-ils été insuffisants ?
- Quelles ont été les principales conclusions du débat public sur les méthodes de travail organisé en février par le Président du Conseil ([S/PV.8175](#)) ? Quels points du récapitulatif des vues exprimées et des propositions faites par les participants à ce débat ([A/72/849–S/2018/399](#)) semblent les plus prometteurs à ce stade et sur quels éléments pourrait-on se pencher ultérieurement ?
- S'agissant de la réforme des méthodes de travail, quelles devraient être les principales priorités en 2019 ? Que peut-on raisonnablement en attendre ? Dans quels domaines et de quelle manière les membres nouvellement élus pourraient-ils le plus contribuer à cette réforme ? Comment maintenir, voire accélérer, cette dynamique positive ? Risque-t-on de susciter une résistance en s'attendant à ces questions trop rapidement, avant que les mesures déjà convenues ne soient pleinement appliquées et mises à l'épreuve ?
- Depuis quelques années, le Groupe de travail informel sur la documentation et les autres questions de procédure est à l'avant-garde de ce mouvement de perfectionnement des méthodes de travail. Quels devraient être ses principaux axes d'intervention en 2019 ? Quelle action utile ses membres actuels et nouvellement élus pourraient-ils mener au cours de l'année à venir ?
- Comment se fait-il que des coalitions de membres permanents et non permanents se soient formées en vue la modification de certains aspects des méthodes de travail du Conseil, mais pas d'autres ? Quelles sont les lignes rouges ? Comment les dynamiques politiques évoluent-elles au sein du Conseil sur ces questions et à quoi les nouveaux membres devraient-ils s'attendre à cet égard ?
- L'évolution des méthodes de travail étant souvent un processus relativement long, qui nécessite parfois la mise à l'essai progressive de nouvelles approches, certaines questions sont soulevées à chaque atelier depuis plusieurs années, parmi lesquelles :
 - Comment rendre les consultations plus informelles, interactives et productives ? Les membres permanents et non permanents semblent s'entendre sur la nécessité d'un tel changement et, à plusieurs occasions, la présidence a tenté d'apporter des améliorations, mais cette question s'est révélée particulièrement ardue. De nouvelles idées ou analyses sont-elles proposées pour atteindre cet objectif ou a-t-on affaire à un défaut endémique auquel nulle solution simple ne pourra jamais remédier durablement ?

- Comment rendre les débats publics plus efficaces, participatifs et ciblés ? Il semble ici que les objectifs de transparence et d'ouverture entrent le plus souvent en contradiction avec les objectifs relatifs à la gestion du temps et à l'applicabilité des décisions. Quand est-il opportun de convoquer un débat public et en quoi ces échanges peuvent-ils permettre de progresser sur les principales questions dont est saisi le Conseil, tout en renforçant sa légitimité aux yeux de l'opinion ? En règle générale, les débats publics ont-ils le plus porté leurs fruits sur les questions thématiques et transversales ou sur les questions propres à une situation ou à une région particulière ? Quels sont les exemples récents de débats publics ayant atteint leurs objectifs et quels conseils pourrait-on adresser aux membres nouvellement élus qui prennent la présidence du Conseil ?
- Comment maximiser l'utilité des missions du Conseil sur le terrain ? L'accroissement de la fréquence de ces missions au cours des dernières années donne à penser qu'elles répondent à un ensemble d'objectifs utiles, qu'il s'agisse de transmettre un message de première main, de rencontrer un large éventail de parties prenantes et d'acteurs locaux ou d'acquérir une compréhension plus nuancée et plus éclairée des enjeux propres à certaines zones où la situation est préoccupante. Des questions subsistent néanmoins quant à la planification, aux préparatifs, aux coûts et aux résultats. Le Conseil devrait-il envisager ces missions sous un angle plus stratégique ? Faut-il appliquer plus rigoureusement certains critères au choix des dates et du lieu des missions et suivre plus systématiquement certaines procédures ? Quel est l'avis des nouveaux membres sur ces questions ?
- Comment rendre le processus de sélection des présidentes et présidents des organes subsidiaires plus ouvert et plus participatif ? Cette question a été abordée au paragraphe 113 de la note publiée sous la cote [S/2017/507](#) et dans les notes publiées sous les cotes [S/2016/170](#) et [S/2016/619](#). Les dispositions de ces notes ont-elles été appliquées intégralement et avec succès ? Ces dernières années, le processus de sélection a fait l'objet de plusieurs modifications, dont certains estiment toutefois qu'elles n'ont que partiellement atteint leurs objectifs. Quelles autres mesures pourrait-on envisager ? Quelle a été jusqu'à présent l'expérience des membres nouvellement élus en la matière ?
- Comment partager la charge et les responsabilités de la direction des organes subsidiaires ? Actuellement, presque tous les organes subsidiaires sont présidés par des membres non permanents. Il y a quelques années, ce n'était pas le cas et une réforme a été entreprise afin d'attribuer aux membres non permanents une plus grande part de cette responsabilité. Certains s'interrogent sur l'opportunité de reconsidérer cette décision, mais les débats à ce sujet semblent ne faire que commencer. Quels avantages et inconvénients y aurait-il à confier la présidence de certains organes subsidiaires à des membres permanents ? Comment choisirait-on les organes concernés ? Quels sont ceux qui gagneraient à être présidés par un membre permanent et ceux qui n'y auraient pas intérêt ?
- Comment rendre le système de rédaction plus équitable ? Bien que les paragraphes 78 à 82 de la note publiée sous la cote [S/2017/507](#) portent sur ce point, il s'agit dans la pratique d'une question litigieuse. Lors d'ateliers précédents, on a beaucoup discuté de l'intérêt d'accroître le nombre de membres assumant cette fonction, y compris en pratiquant la corédaction. Les efforts réalisés pour ouvrir le système de rédaction à un nombre accru de membres ont toutefois donné des résultats inégaux. Quels sont les

avantages et les inconvénients du système actuel ? Les membres non permanents actuels ont-ils rencontré une résistance lorsqu'ils ont manifesté le souhait d'exercer la fonction de rédaction sur une question particulière ? À quels moments et sur quelles questions ces efforts ont-ils été couronnés de succès ? Quels conseils les membres non permanents actuels donneraient-ils aux membres nouvellement élus ?

- Ces dernières années, les membres du Conseil se sont réunis selon des modalités plus variées et ont organisé davantage de séances au titre des « questions diverses » afin de soulever des questions dont le Conseil n'était pas officiellement saisi. En quoi ces pratiques ont-elles bénéficié ou nui aux travaux du Conseil ? Existe-t-il des exemples dans un sens ou dans l'autre ? Les pratiques susmentionnées donnent-elles aux nouveaux membres des outils supplémentaires pour promouvoir leurs objectifs ou compliquent-elles la planification ordonnée des activités du Conseil ?
- Les 10 membres élus se sont réunis plus régulièrement ces dernières années, de même que les trois membres africains. Quels objectifs cette pratique de plus en plus courante a-t-elle permis d'atteindre ? Quels résultats ces réunions ont-elles permis d'obtenir ? Quelles en sont les limites ? Quels seraient les conseils à donner aux nouveaux membres ?
- Au cours de l'année écoulée, sur quels plans les membres non permanents ont-ils le plus fait évoluer les choses ? Pourquoi et comment ? Où leurs attentes ont-elles été déçues ? Pourquoi ? Quels objectifs communs les membres permanents et non permanents sont-ils parvenus à faire avancer en formant des coalitions ? Quand a-t-il été difficile d'œuvrer de concert ? Comment les membres nouvellement élus devraient-ils s'y prendre pour isoler les questions les plus importantes à leurs yeux et nouer des coalitions au sein du Conseil afin d'en promouvoir l'examen au cours des deux prochaines années ?
