



Conseil de sécurité

Distr. générale
12 février 2020
Français
Original : anglais

Lettre datée du 11 février 2020, 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 dix-septième atelier annuel organisé à l'intention des membres nouvellement élus du Conseil de sécurité, les 7 et 8 novembre 2019 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 et donnera des informations utiles sur les pratiques, les procédures, les méthodes de travail et la dynamique politique de cet organe, en particulier à ses nouveaux membres. À cet égard, le rapport contient une liste d'enseignements répertoriés par les participants durant l'atelier.

Je vous serais reconnaissant de bien vouloir faire distribuer le texte de la présente lettre et de son annexe comme document du Conseil de sécurité.

L'Ambassadeur,
Représentant permanent de la Finlande
auprès de l'Organisation des Nations Unies
(*Signé*) Jukka Salovaara



Annexe à la lettre datée du 11 février 2020 adressée au Président du Conseil de sécurité par le Représentant permanent de la Finlande auprès de l'Organisation des Nations Unies

« Être directement opérationnel » : dix-septième atelier annuel organisé à l'intention des membres nouvellement élus du Conseil de sécurité, tenu les 7 et 8 novembre 2019 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 qui relève du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix du Secrétariat, le Gouvernement finlandais a organisé, les 7 et 8 novembre 2019, le dix-septième atelier annuel à l'intention des membres nouvellement élus du Conseil de sécurité.

Depuis 2003, année de sa création, l'atelier annuel offre aux nouveaux membres du Conseil de sécurité une occasion unique d'apprendre directement des membres actuels les pratiques, procédures et méthodes de travail du Conseil, ainsi que sa dynamique politique. Ainsi, l'atelier a tenu sa promesse initiale, qui était d'aider les membres nouvellement élus à se mettre immédiatement au travail dès leur entrée en fonction, au mois de janvier suivant, et qui reste son premier objectif. Au fil du temps, il est apparu de manière de plus en plus évidente que les ateliers ont aussi rempli une deuxième mission, complémentaire à la première, en fournissant aux membres permanents comme aux nouveaux membres un lieu où ils pouvaient, en toute confiance, réfléchir et échanger leurs vues sur les travaux en cours du Conseil, les mesures à prendre pour améliorer son fonctionnement et les priorités de l'année à venir. Afin de susciter un débat franc et interactif, la règle de non-attribution de Chatham House préside depuis le début à la discussion. Aussi le seul intervenant cité nommément dans le présent rapport est-il le principal orateur qui s'est exprimé lors du dîner d'ouverture. Comme tous les rapports établis jusqu'à présent, celui-ci a été élaboré par le professeur Edward C. Luck de la School of International and Public Affairs de l'Université Columbia.

Lors du dîner d'ouverture, qui a eu lieu le 7 novembre, Jukka Salovaara, Ambassadeur et Représentant permanent de la Finlande auprès de l'Organisation des Nations Unies, a prononcé une allocution de bienvenue, Jean-Marie Guéhenno, ancien Secrétaire général adjoint chargé des affaires de maintien de la paix, un discours liminaire, et le Président du Conseil de sécurité, Ambassadeur et Représentant permanent adjoint du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord auprès de l'Organisation des Nations Unies, Jonathan Guy Allen, un discours de clôture.

Le programme, qui s'est déroulé durant toute la journée du 8 novembre, a consisté en trois tables rondes réunissant tous les participants, les débats étant axés sur les thèmes suivants :

- a) Le Conseil de sécurité en 2019 : 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 2019 (table ronde III).

Dîner d'ouverture

Dans son allocution, M. Guéhenno a fait observer que si les membres du Conseil de sécurité menaient la plus grande partie de leurs travaux à New York, il ne fallait

jamais oublier que l'objectif du Conseil était de venir en aide aux populations prises au piège dans des zones de conflit. Il importait donc de trouver des solutions plutôt que de discourir au point d'empêcher l'action. De la même façon, le Conseil était certes un organe intrinsèquement politique mais cet aspect ne devait pas servir d'excuse à l'inaction, surtout lorsque des civils avaient besoin de protection. Ses membres ne devaient pas perdre de vue les objectifs stratégiques qu'ils s'efforçaient d'atteindre. Les sanctions et le maintien de la paix étaient des instruments utiles en ce qu'ils permettaient de progresser vers des buts stratégiques et politiques mais ne devaient pas constituer des fins en eux-mêmes. En ce qui concernait le fonctionnement, il convenait de veiller à ce que les consultations et conversations confidentielles qui se tenaient au sein du Conseil soient moins ébruitées. D'autre part, compte tenu de l'envergure et de la complexité des défis actuels liés à la sécurité, les membres du Conseil devaient être mieux préparés à prendre des risques.

Au cours du débat qui a suivi, la question de la transparence en regard de l'efficacité a été soulevée. Ces deux objectifs n'étant pas toujours compatibles, il a été suggéré de faire primer l'efficacité et l'efficience. En dépit du fait qu'une attitude intransigeante du Conseil pourrait peut-être laisser plus de marge de manœuvre au Secrétaire général et faire une plus grande place aux arrangements régionaux, il a été noté que les divisions en son sein pourraient aussi avoir des effets dissuasifs sur les initiatives diplomatiques prises par d'autres acteurs. Un plus grand recours à l'action de prévention régionale permettrait d'éviter le durcissement des positions. Comme susmentionné, l'aptitude du Conseil à mettre en œuvre une diplomatie préventive reposait en partie sur sa capacité de préserver le caractère confidentiel de ses délibérations internes.

Table ronde I **Le Conseil de sécurité en 2019 : bilan et perspectives**

Animateur

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

Commentateurs

Marc Pecsteen de Buytswerve, Ambassadeur
Représentant permanent de la Belgique

Jerry Matthews Matjilla, Ambassadeur
Représentant permanent de l'Afrique du Sud

Wu Haitao, Ambassadeur
Représentant permanent adjoint de la République populaire de Chine

Évaluation du bilan du Conseil en 2019

Un participant a noté que des observateurs extérieurs avaient exprimé des avis forts décourageants à propos de l'action du Conseil, ce qu'ils avaient expliqué en grande partie par un contexte géopolitique extrêmement défavorable. Ils ont dénoncé le nombre record de personnes déplacées par la force et celui des crises graves, dont le règlement par le Conseil restait dans l'impasse. Ce dernier n'était pas parvenu à gérer efficacement les troubles qui agitaient la République arabe syrienne, le Myanmar et la République bolivarienne du Venezuela, et la situation avait régressé au Yémen et au Sahel. Le cas de la Libye avait été particulièrement frustrant. Ces événements avaient conduit certains à remettre en question la crédibilité du Conseil et de ses membres car on ne pouvait tout imputer à des circonstances difficiles. L'orateur a toutefois poursuivi en disant que le Conseil pouvait encore intervenir de

manière décisive dans des pays tels que la Syrie, le Yémen, la Libye et éventuellement l'Iraq. Des processus de paix étaient en cours au Soudan du Sud, en Afghanistan, en République populaire démocratique de Corée, en République bolivarienne du Venezuela et à Chypre. En République démocratique du Congo et au Soudan, les progrès accomplis avaient dépassé les attentes de l'année précédente. En dépit de quelques divergences au sein du Conseil, des progrès concrets avaient été réalisés en ce qui concernait des questions thématiques telles que la violence sexuelle en temps de conflit armé, le sort des enfants en temps de conflit armé, la lutte antiterroriste, et le climat et la sécurité. Il fallait faire davantage pour protéger les civils et faire respecter le droit international humanitaire, mais la réforme du maintien de la paix commençait à porter ses fruits avec un nombre de cas d'exploitation sexuelle en baisse et moins de revers en ce qui concernait la protection des populations.

Selon un autre intervenant, la question principale était de savoir si le Conseil de sécurité remplissait son mandat ou pas. Un fossé tendait à se creuser entre les personnes extérieures au Conseil qui répondaient plutôt par la négative à cette question et les membres du Conseil, plus optimistes, qui considéraient le moindre accord sur un point de langue comme une réussite majeure. Dans les pays respectifs des membres, des groupes publics se disaient régulièrement déçus des résultats obtenus par le Conseil. À cet égard, l'incapacité dans laquelle se trouvait ce dernier ne fût-ce que de demander un cessez-le-feu ou de condamner les violations de l'embargo sur les armes en Libye avait considérablement nui à sa crédibilité. Un autre participant a convenu qu'à la question de savoir si le Conseil avait réussi ou pas dans ses entreprises en 2019, les représentants extérieurs répondraient par la négative. Ils le décriraient paralysé, inefficace et miné par la méfiance qui régnait entre ses membres.

Un orateur a noté que le Conseil continuait d'être très actif. Non seulement le nombre des missions de visite et des réunions était resté relativement élevé mais plus de temps était consacré aux séances, en partie à cause du nombre plus élevé d'orateurs et d'intervenants. La tendance à élaborer des résolutions toujours plus longues avait persisté. Tous ces éléments et d'autres, a affirmé un deuxième intervenant, attestaient du fait que les membres du Conseil continuaient de déployer tous leurs efforts et de le faire en conformité avec la Charte des Nations Unies. Des situations très complexes figuraient au programme de travail du Conseil, ce qui n'avait pas empêché d'enregistrer des avancées en République centrafricaine, au Soudan, au Soudan du Sud, en République démocratique du Congo, dans la Corne de l'Afrique et dans la région des Grands Lacs. Un comité constitutionnel avait été créé en Syrie. En Palestine et au Yémen, les difficultés persistaient et le Conseil devait suivre de près l'évolution de la situation au Liban et en Iraq. Un troisième participant a exprimé son désaccord avec ceux qui avaient caractérisé d'échec la gestion de la situation en République arabe syrienne. La situation s'était améliorée par rapport aux dernières années. Le Conseil faisant face à un monde loin d'être idéal, il devait axer ses efforts sur les lieux où il pouvait jouer un rôle déterminant.

Un intervenant a fait remarquer que l'évaluation de l'action menée par le Conseil devait reposer avant tout sur les résultats obtenus et non sur le décompte des séances tenues ou des actes produits. Des solutions politiques concrètes avaient-elles été promues et des changements positifs avaient-ils été favorisés sur le terrain ? Les membres du Conseil avaient-ils fait tout ce qu'ils pouvaient, même en ménageant leurs intérêts nationaux ? Un deuxième participant a abondé dans le même sens, à savoir que c'était l'efficacité du Conseil qui devait primer sur le nombre des séances et des actes produits. Selon un troisième intervenant, les personnes extérieures au Conseil, notamment dans les médias, ne savaient pas, le plus souvent, à quoi s'en tenir face aux différents niveaux d'intervention du Conseil. La question essentielle

était de savoir si toute l'activité déployée par cet organe avait des effets sur la paix et la sécurité des gens.

Un orateur a ajouté que les membres du Conseil devaient se demander si celui-ci était une réelle force de paix et pouvait venir à bout des situations les plus difficiles. À l'approche de son soixante-quinzième anniversaire, a noté un autre intervenant, il fallait que le Conseil débâte sérieusement de la façon dont il pouvait redorer son crédit. Un troisième participant a souligné qu'il importait de s'assurer que ce qui se passait dans les salles de réunion à New York avait des retombées positives sur les populations locales et les personnes dans la vie réelle. Il ne fallait pas discourir pour discourir. Un autre intervenant a suggéré que les raisons pour lesquelles il était difficile d'évaluer la capacité du Conseil de s'acquitter de sa principale mission, à savoir le maintien de la paix et de la sécurité internationales, étaient multiples. Les situations dont il était saisi étaient complexes et ne pouvaient pas être réglées rapidement et de manière tranchée. Il était peu probable que les observateurs extérieurs connaissent précisément le fonctionnement du Conseil, tout en nourrissant de grandes espérances à son endroit. Le Conseil avait toujours été un instrument unique, à la fois par ses compétences et sa structure ; il ne pouvait être comparé qu'à lui-même.

Un intervenant a déclaré qu'il n'y avait pas de raison de désespérer et qu'il était essentiel que les membres du Conseil ne cèdent pas au cynisme et continuent de rechercher des moyens de gagner en efficacité. Un autre participant a noté que les missions de visite sur le terrain, comme au Soudan du Sud, avaient eu des effets positifs et que les canaux de communication avec le Secrétaire général s'étaient améliorés, deux signes positifs. Un troisième orateur a ajouté que la question se résumait à savoir si le Conseil était crédible en termes d'effets sur le terrain et de promotion de la paix et de la sécurité, ce à quoi aspiraient les gens ordinaires, la société civile et les représentants extérieurs au Conseil. Les décisions et les actions de cet organe avaient-elles amélioré les conditions de vie de celles et ceux qui étaient touchés par un conflit ? La crédibilité du Conseil était conditionnée pour partie par la mise en œuvre intégrale et adéquate, sur le terrain, des mesures qu'il avait prises avec d'autres acteurs pour remédier à une situation donnée.

Unité

Un participant a souligné l'importance cardinale que revêtait la recherche de l'unité au sein du Conseil, une unité qui contribuait à la fois à renforcer l'autorité de l'organe et à encourager la pleine application de ses décisions. Les membres devaient chercher à manifester leur unité lors de la prise de décision et en s'efforçant de mettre en œuvre les dispositions des résolutions, ceci afin de donner des signes de leur volonté politique. Il fallait utiliser le dialogue et les consultations à meilleur escient, en tant que moyens de surmonter les différences et d'instaurer la compréhension mutuelle. Selon un deuxième intervenant, il était fondamental d'adopter une position unifiée et de délivrer au monde des messages plus convaincants. Pour ce faire, il fallait à la fois se prêter plus d'attention les uns aux autres et se donner plus de possibilités d'échange de vues en privé, en l'absence des caméras et soustraits au regard du public, au lieu de faire de grandes phrases comme c'était souvent le cas en séance publique. Un troisième intervenant a reconnu qu'il serait utile au Conseil de se ménager plus souvent des pauses dans son incessante activité et de consacrer plus de temps au débat, à l'écoute et à la recherche de possibles domaines de collaboration.

Un orateur a fait remarquer que le Conseil avait été uni dans sa lutte contre le terrorisme, manifestant une volonté renouvelée au fil du temps. Ainsi, sa démarche avait été novatrice en ce qui concernait le financement du terrorisme. Toutefois, comme l'a noté un autre participant, lorsque cette unité faisait défaut, il devenait très

difficile de définir une voie à suivre. La recherche de l'unité restait donc le plus grand défi à relever pour le Conseil. Il était nécessaire de trouver comment accroître le nombre de domaines dans lesquels les membres étaient unis, un aspect déterminant de la capacité du Conseil de faire changer les choses. Un troisième intervenant a ajouté que le Conseil devait essayer d'être à la fois ambitieux et uni, deux objectifs qui n'étaient pas toujours pleinement convergents. Poursuivre des objectifs ambitieux rendait difficile la quête de l'unité. Même si tout ce qui pouvait être réalisé à un moment donné n'était que d'avancer à petits pas, les membres ne devaient pas pour autant perdre espoir.

Un intervenant a souligné que les représentants étaient issus de 15 États Membres souverains et qu'il était donc irréaliste d'attendre du Conseil qu'il parvienne à l'unité sur chaque question. L'accord sur des principes fondamentaux tels que le droit international humanitaire, la protection des civils et la lutte contre le terrorisme serait un bon point de départ. L'unité ne pourrait jamais être atteinte en tout. Un autre orateur, approuvant le fait que l'unité à 100 % était impossible à atteindre, a exhorté les membres du Conseil à faire preuve de réalisme et à avancer autant que faire se pouvait. Dans certains cas, en dépit d'un accord sur le fond entre les membres, l'action avait échoué en raison de l'utilisation de questions qui avaient servi d'écran à des problèmes géopolitiques à plus large échelle. Il était stérile de subordonner certaines questions à d'autres. Un troisième intervenant a demandé si le vote unanime s'était toujours traduit par un engagement collectif à appliquer une résolution et si le souhait de parvenir à un tel consensus ne favorisait pas l'élaboration de très longues résolutions dans lesquelles chacun trouvait son compte (effet dit « arbre de Noël »). En d'autres termes, la recherche d'un vote unanime à New York conduisait-elle toujours à de meilleurs résultats sur le terrain ?

Collaboration régionale

Un orateur a fait observer que la désunion au sein du Conseil avait souvent alourdi le fardeau des organes régionaux et sous-régionaux. Heureusement, les arrangements régionaux avaient gagné en maturité et étaient plus à même d'œuvrer en partenariat avec le Conseil, lequel, de cette façon, avait pu régler nombre de situations dangereuses plus tôt, plus facilement et plus vite. Un deuxième participant a estimé que la collaboration avec les organes régionaux et sous-régionaux devait être au cœur des efforts déployés par le Conseil pour maintenir la paix et la sécurité internationales. Celui-ci avait mené récemment une action fructueuse pour collaborer avec l'Union africaine et la Ligue des États arabes. Ces groupes avaient la connaissance et l'expérience des conditions locales, ce qui s'était avéré à plusieurs reprises très utile en Afrique pour remédier à certaines situations. Un troisième intervenant a déclaré que le Conseil avait obtenu des résultats mitigés en ce qui concernait la collaboration avec les groupes régionaux et sous-régionaux en Afrique, celle-ci ayant été relativement satisfaisante au Soudan du Sud et en République centrafricaine mais beaucoup moins en Guinée-Bissau. Dans ce dernier pays, le Conseil n'avait pas appuyé comme il aurait dû les sanctions imposées par la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest. Ses membres devaient prêter une oreille plus attentive aux voix régionales. Le Conseil avait également échoué à approuver une résolution sur le financement des opérations de maintien de la paix en Afrique, une question qui devrait être inscrite aux programmes de travail de ses nouveaux membres.

Un orateur a fait valoir que le Conseil avait œuvré sans relâche à l'amélioration de la coordination avec les arrangements régionaux et qu'il appliquait de manière plus conséquente les dispositions figurant au Chapitre VIII de la Charte des Nations Unies. La relation avec l'Union africaine avait donné lieu, par exemple au Soudan du Sud et en République centrafricaine, à des réunions d'information, des consultations et des

activités de coordination sur le terrain. On pouvait regretter de n'avoir toujours pas pu trouver de terrain d'entente concernant une résolution visant à apporter davantage de soutien aux opérations de maintien de la paix en Afrique. Le Conseil avait également commencé de collaborer plus étroitement avec l'Union africaine et la Ligue des États arabes, les échanges se multipliaient avec l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) et les bureaux régionaux des Nations Unies avaient donné un coup d'accélérateur à la diplomatie préventive. Un autre participant a déclaré que c'était avec l'Union africaine que le Conseil entretenait le lien le plus fort. En dépit de leurs perspectives parfois divergentes, la collaboration entre ces deux organes avait débouché sur des actions communes profitables.

Un intervenant a souligné que dans le cadre des efforts faits par le Conseil pour démontrer plus de prestesse et d'efficacité en matière d'alerte et d'action rapides, la collaboration avec les arrangements régionaux telle que prévue au Chapitre VIII de la Charte pouvait être très utile. S'agissant d'affiner les outils de prévention des conflits, un autre participant a noté qu'on pouvait contribuer à améliorer l'interaction du Conseil avec le Secrétaire général et à remédier aux cloisonnements bureaucratiques par une coopération plus étroite avec les organes régionaux et sous-régionaux. Au Sahel, comme l'a dit un troisième orateur, le Conseil avait été en mesure de collaborer avec profit pour promouvoir des transitions durables, à la fois avec le Secrétariat de l'ONU et les organisations régionales et sous-régionales.

S'associant aux commentaires positifs d'autres participants au sujet de l'intérêt que revêtait la collaboration avec les partenaires régionaux, un intervenant a appelé l'attention sur la possibilité d'étendre dans le futur les domaines de coopération entre le Conseil et l'ASEAN, afin que ceux-ci englobent le règlement des conflits et le maintien de la paix. Appelant à rendre plus efficaces les outils qu'offrait le Chapitre VIII de la Charte, un autre orateur a mis en évidence les partenariats fructueux qui liaient le Conseil à l'Union africaine, la Ligue des États arabes et l'Union européenne. Un troisième intervenant a souligné qu'en collaborant avec les groupes régionaux et sous-régionaux, le Conseil pouvait se faire une idée plus précise de ce qui se passait dans les régions.

Défis à venir

Un participant a déclaré que le Conseil devait mener ses travaux de manière plus stratégique, intégrée et globale, au lieu de laisser un ou deux de ses membres traiter la plupart des crises et des questions. Il lui fallait sélectionner plus rigoureusement ses principaux domaines d'intervention et améliorer sa capacité de détection des forces propices au changement et de coopération avec la société civile pour engager plus efficacement son action. À cet égard, les femmes, les jeunes et les effets du climat sur la sécurité étaient des questions qui requéraient plus d'attention car elles n'étaient pas seulement thématiques ou transversales et concernaient toute une série de situations, conditionnant le choix des stratégies applicables en matière de prévention et de règlement des conflits. Les premières délibérations que le Conseil avait tenues sur les jeunes avaient été prometteuses mais il était temps de réfléchir aux moyens de mobiliser la jeunesse pour faire advenir des changements bénéfiques. Un autre orateur a approuvé la nécessité d'accorder plus d'attention aux femmes et aux jeunes. Ces derniers constituaient une part croissante de la population dans de nombreux pays, notamment ceux où le chômage des jeunes était un problème politique et social qui gagnait de l'ampleur. Selon un troisième intervenant, les jeunes, les femmes et les changements climatiques étaient trois questions qui avaient des conséquences majeures pour la sécurité dans son pays. Les droits de la personne et l'attitude à l'égard des femmes importaient aussi. Il était temps que le Conseil appréhende la sécurité, sous l'angle de sa nature et de sa dimension, dans une optique à plus long terme et en faisant une plus grande place à la stratégie ; en effet, il avait débattu de

ces questions durant de longues années sans que les conditions auxquelles la population était soumise sur le terrain s'en trouvent beaucoup changées.

Selon un participant, les plus grandes difficultés à surmonter pour que le Conseil gagne en efficacité étaient liées à l'amélioration des outils de diplomatie préventive et d'alerte rapide. Les membres du Conseil avaient opposé une certaine résistance à la tenue d'un plus grand nombre de séances informelles avec le Secrétariat pour suivre l'évolution des événements d'un point de vue régional. Le Conseil parlait de prévention depuis de nombreuses années mais en restant sur le plan théorique la plupart du temps. Une résistance était apparue en son sein au moment d'évaluer certaines situations particulières. Un deuxième orateur a approuvé l'idée selon laquelle le Conseil devait mettre l'accent sur la prévention des conflits, notamment en continuant de collaborer avec les arrangements régionaux. Il importait toutefois de trouver les moyens de poursuivre sur la voie de la prévention sans stigmatiser les pays intéressés. Un troisième intervenant a abondé dans ce sens en déclarant que la prévention dépourvue de stigmatisation était un noble objectif. Le besoin de diplomatie préventive se faisait doublement sentir là où le Conseil ne mettait pas en œuvre de stratégie politique. De même, il fallait admettre que pour des pays fragiles comme le Libéria, la prévention était pertinente à toutes les étapes du cycle des conflits. Soulignant que de graves violations des droits de la personne continuaient de se produire en maints endroits du monde, un autre orateur a précisé que le respect de ces droits devait être un volet à part entière de la démarche de prévention et de règlement des conflits mise en œuvre par le Conseil.

Un participant a demandé ce qui pouvait avant tout rendre l'action du Conseil plus adaptée aux besoins, quel pouvait en être le dénominateur commun. Il avait été affirmé qu'une meilleure gouvernance à l'échelle locale et mondiale, qui passait par le respect des droits de la personne, de la justice pénale et du droit international humanitaire, était essentielle en ce qu'elle permettait d'empêcher plus facilement l'escalade des conflits civils. Par ailleurs, le Conseil devait examiner en priorité la question d'une nouvelle génération de menaces terroristes et celle des armes de destruction massive, compte tenu notamment des différences apparues en son sein sur la manière d'appréhender le problème des armes chimiques en République arabe syrienne. Un autre orateur a demandé l'adoption d'une démarche intégrée au-delà des composantes paix et sécurité, qui engloberait également le développement et les droits de la personne. L'accent devait être mis sur la prévention. Ainsi, au Soudan du Sud, le Conseil apportait son aide à l'élaboration d'un dispositif électoral alors même que la question était sensible. En outre, il fallait que les membres poursuivent les délibérations sur la situation au Cameroun. Un troisième intervenant a fait observer que sa délégation accordait la priorité la plus haute à la lutte contre le terrorisme car le développement économique et social était conditionné par l'élimination des menaces émanant des groupes terroristes, ce qui nécessitait également de stabiliser les pays voisins sur le plan politique. Un quatrième intervenant a fait valoir que certaines parties pourraient être réticentes à une analyse en profondeur et pouvait voir dans le contrôle à titre préventif une expression du néo-colonialisme. Le Conseil n'avait pas vocation à être un gouvernement mondial et devait veiller à ne pas imposer de solutions aux autres. Il devait en outre faire preuve de prudence et veiller à ne pas agir sur la base de fausses nouvelles.

Engageant à un pragmatisme de principe, un participant a souligné l'importance que revêtaient au sein du Conseil l'écoute, la médiation et l'esprit fédérateur. Une démarche globale axée sur les trois volets paix-sécurité-développement, englobant des questions telles que les femmes et la paix et la sécurité, les enfants en temps de conflit armé, les jeunes et les effets des changements climatiques sur la sécurité, devait guider le Conseil dans la conduite de ses travaux. Un autre orateur a fait observer que le Conseil devait traiter à la fois la question des changements

climatiques et celle de la cybersécurité, tout en prêtant attention à l'action menée par d'autres organes dans ces domaines. Selon un troisième intervenant, le Conseil, qui se trouvait saisi de questions recouvrant un très large spectre, devait s'efforcer de privilégier celles qui avaient des effets directs et concrets sur la paix et la sécurité. Il devait également remédier aux symptômes des conflits et analyser leurs causes profondes. Il fallait qu'il parvienne à un partage clair des tâches avec les autres organes concernés par ces questions et qu'il coordonne son action en permanence avec la leur. Un quatrième participant a affirmé que le programme de travail du Conseil était certes chargé mais que la cybersécurité, les changements climatiques et la prévention devaient y figurer en tant que questions prioritaires.

Le maintien de la paix contribuait de manière croissante à la paix et à la sécurité, a fait observer un orateur, mais il se heurtait à de nouvelles difficultés et ce, dans des situations complexes. Trop souvent, les mandats des missions de maintien de la paix imposaient aux contingents une charge exagérément lourde sur le terrain. Ils devaient aussi être élaborés en vue de faciliter la recherche de solutions politiques concrètes et d'aider les pays à se doter de leurs propres forces de sécurité. La priorité absolue demeurait d'assurer la sûreté et la sécurité des soldats de la paix et du personnel des missions. Un intervenant a fait sienne l'opinion exprimée au sujet des mandats parfois trop lourds, et a noté qu'ils étaient souvent dépourvus d'une stratégie politique claire et d'un plan de retrait. Le Conseil pouvait remédier à ces lacunes lors du renouvellement d'un mandat. En outre, maintien et consolidation de la paix devaient faire l'objet d'une démarche intégrée car la paix et le développement allaient de pair.

Un intervenant a déclaré que le maintien de la paix donnait de bien meilleurs résultats grâce aux efforts que déployaient à la fois le Conseil et le Secrétariat. La situation restait toutefois préoccupante au Sahel, en Libye, en Iraq et en République arabe syrienne, et le calvaire du peuple rohingya se poursuivait. Selon un autre orateur, il y avait des chances de voir la situation s'améliorer au Yémen, en Libye, en République démocratique du Congo, au Soudan et au Soudan du Sud. Les chances d'une telle amélioration étaient moindres s'agissant de la République arabe syrienne, du processus de paix au Moyen-Orient, de l'Ukraine et de la République bolivarienne du Venezuela. Le Conseil n'avait d'autre choix que de prendre le monde tel qu'il était et de faire progresser la situation, fût-ce de façon marginale, dans des pays tels que le Mali ou le Burkina Faso. Il remplissait sa mission même lorsqu'il ne faisait qu'atténuer des problèmes ardues.

Table ronde II

Méthodes de travail et organes subsidiaires

Animateur

Dian Triansyah Djani, Ambassadeur
Représentant permanent de l'Indonésie

Commentateur(riche)s

Jürgen Schulz, Ambassadeur
Représentant permanent adjoint de l'Allemagne

Cherith Norman Chalet, Ambassadrice
Représentante des États-Unis d'Amérique chargée des questions relatives à la réforme de la gestion de l'ONU

Berioska Morrison
Conseillère et Coordonnatrice politique de la République dominicaine

Transparence et efficacité

Comparant les vertus des séances publiques tenues dans la salle du Conseil de sécurité et celles des consultations à huis clos, un intervenant a fait valoir que les secondes devraient être plus nombreuses, car c'était dans leur cadre que s'effectuait véritablement le travail diplomatique. Cela étant, les débats publics étaient également utiles, en ce qu'ils permettaient aux autres Membres de l'Organisation d'accéder aux discussions et de faire entendre leur voix. Le principal était de trouver le juste équilibre entre les deux formats. Un autre intervenant a fait observer que certains présidents du Conseil s'étaient efforcés de travailler en toute ouverture, mais avaient constaté qu'on ne pouvait se passer de délibérations franches et privées. La question du juste équilibre devrait donc être examinée de manière suivie par le Groupe de travail informel du Conseil sur la documentation et les autres questions de procédure. Un troisième intervenant a reconnu que si le Conseil s'était engagé depuis des dizaines d'années à être plus transparent, il avait eu du mal à pondérer les objectifs, aussi louables l'un que l'autre, qu'étaient la transparence et l'efficacité. La possibilité d'établir des orientations sur la question était actuellement à l'examen, mais il fallait aussi pouvoir faire preuve de souplesse.

Estimant lui aussi qu'il fallait trouver l'équilibre entre les deux formats cités, un interlocuteur a émis l'idée que les débats publics étaient particulièrement utiles lorsqu'il s'agissait d'annoncer de bonnes nouvelles pouvant avoir des incidences pour les protagonistes de situations de conflit. Dans l'exercice de leur mandat, les membres du Conseil devaient toujours garder à l'esprit que ses réunions intéressaient tous les États Membres. Un autre intervenant a répliqué qu'il fallait multiplier les consultations pour pouvoir tenir des discussions plus interactives et plus poussées. De l'avis d'un troisième participant, il était bon de rechercher plus de franchise et d'interactivité, mais il fallait parfois qu'un membre puisse faire part de sa position nationale à un public plus large. De cela il suivait que les séances publiques étaient plus adaptées dans certains cas et les séances privées dans d'autres. Cependant, même lorsqu'ils étaient tenus dans le cadre de consultations, des propos confidentiels étaient susceptibles d'être rendus publics dès la fin de la séance. Il fallait donc veiller au respect du secret des entretiens confidentiels.

Un commentateur a fait remarquer que l'efficacité ne figurait pas parmi les objectifs retenus par le Groupe Responsabilité, cohérence et transparence dans les propositions qu'il avait formulées concernant la réforme du Conseil. Si tel avait été le cas, d'autres parties auraient pu mieux appréhender l'utilité des discussions tenues entre les seuls membres du Conseil. Les consultations permettaient parfois d'obtenir des progrès qui pouvaient ensuite faire l'objet d'un débat public. Selon un autre intervenant, il arrivait que les représentants doivent lire une déclaration de leur capitale, mais il serait utile d'avoir plus souvent l'occasion d'échanger des idées et de tenir des débats interactifs. Il devrait être possible de trouver le juste milieu entre débats publics et consultations. Un autre participant a répondu que l'équilibre était effectivement la clé, mais que les débats publics étaient souvent suivis de consultations consacrées au même sujet et que l'on en arrivait donc à tenir plusieurs fois les mêmes propos. Le problème pourrait être réglé en exploitant mieux le réseau des coordonnateurs résidents pour décider de l'opportunité d'organiser un débat public sur tel ou tel sujet. Les membres qui s'exprimaient pendant le débat public pourraient également être inscrits à la fin de la liste des orateurs des consultations qui le suivraient.

Un intervenant a souligné que le Conseil était un organe exécutif et que cela devait se refléter dans la manière dont il conduisait ses travaux. Les séances publiques offraient un espace où faire passer des messages et tout le monde était d'accord sur le fait qu'il était utile de maintenir l'équilibre entre ces séances et les séances privées.

Les membres du Conseil avaient toutefois besoin de plus de temps pour tenir des discussions approfondies et ciblées qui éclaireraient leurs décisions concernant les textes auxquels aboutissaient leurs travaux et des questions diverses. Pour la bonne marche des négociations, ils devaient disposer du temps et de l'espace nécessaires pour prendre des décisions dans une certaine confidentialité. Un autre participant a dit estimer lui aussi qu'il fallait organiser plus de consultations pour obtenir davantage de résultats, mais que les débats publics n'étaient pas dénués d'utilité. Les consultations pourraient permettre d'approfondir les débats sur les projets de texte, en particulier si les rédacteurs commençaient à établir et à négocier ces projets plus tôt et si les ambassadeurs et ambassadrices s'engageaient plus activement dans le processus. Selon un troisième interlocuteur, le choix du débat public ou des consultations dépendait du sujet dont il allait être question. Les séances tenues dans la salle du Conseil se caractérisaient par des interventions à sens unique destinées au public et aux médias, mais l'on passait également trop de temps à lire des déclarations dans le cadre des consultations. L'heure était venue de réexaminer les objectifs que servaient les débats publics. Un quatrième intervenant a fait remarquer qu'il semblait globalement admis que le Conseil devait être plus transparent et plus efficace. Il était temps de se demander comment progresser au regard de ces deux objectifs, plutôt que de choisir l'un au détriment de l'autre.

Séances

De l'avis d'un participant, il serait édifiant de rapporter le nombre de séances tenues par le Conseil aux résultats qu'il avait obtenus. Il faudrait faire un effort pour améliorer le déroulement des séances afin de les rendre plus interactives et plus efficaces. Le choix des personnes appelées à faire des exposés avait son importance. À cet égard, le Conseil devrait donner plus souvent la parole aux femmes et aux représentants de la société civile. Un autre intervenant s'est également prononcé en faveur de plus d'interactivité, car les consultations pourraient ainsi se faire plus concrètes et plus constructives. Les membres du Conseil s'étaient trop souvent appuyés sur des éléments de langage, pendant les consultations comme lors des débats publics. En amont de certaines séances, quelques membres pourraient décider de ne pas faire de déclaration liminaire afin de gagner du temps et de créer des occasions de poser directement des questions aux autres membres et aux intervenants. Par ailleurs, les exposés pourraient être plus fréquemment présentés par vidéoconférence. Les membres du Conseil pourraient aussi faire preuve de plus de discipline dans la durée de leurs interventions et ménager ainsi du temps pour l'examen de questions supplémentaires.

Un autre interlocuteur a fait observer qu'il fallait que les consultations soient plus interactives mais que cela ne signifierait pas nécessairement que les membres s'accorderaient davantage. Sur ce point comme sur d'autres aspects des méthodes de travail, les efforts de créativité et de souplesse étaient systématiquement mis à la charge de la présidence du Conseil, ce qui faisait que les pratiques n'étaient pas tout à fait les mêmes d'un mois à l'autre. Les membres du Conseil ne pourraient-ils pas se mettre d'accord pour mettre systématiquement l'accent sur l'interactivité, indépendamment de la présidence ? Les réunions organisées selon la formule Arria s'étaient révélées être un bon moyen de faire entendre des voix plus diverses au Conseil, y compris celles de non-membres, mais elles avaient perdu leur caractère informel au fil du temps. Désormais trop figées, elles n'étaient plus suffisamment interactives. On y avait même parfois recours dès l'abord au lieu d'essayer préalablement d'autres formats de réunion. Il était peut-être temps de revenir au concept d'origine. Selon un deuxième intervenant, la nouvelle formule des « causeries » correspondait en partie à ce que les réunions organisées selon la formule Arria devaient être à l'origine, à savoir des réunions véritablement informelles. De l'avis d'un troisième orateur, tous les représentants présents au Conseil étaient

désireux de s'exprimer mais pas nécessairement prêts à écouter les autres. Telle était la nature humaine. Pourtant, sans équilibre entre la parole et l'écoute, les séances ne pouvaient guère être interactives ni productives.

Un interlocuteur a fait observer que dans le souci de renforcer l'efficacité du Conseil, presque tous ses présidents du Conseil s'étaient efforcés de mieux gérer le temps dont celui-ci disposait. Il serait utile de produire davantage d'éléments destinés à la presse, afin de tenir le monde informé que le Conseil avait abouti à certaines conclusions. Le recours plus fréquent aux « Questions diverses », par exemple au sujet de la République arabe syrienne et de la Guinée-Bissau, constituait une saine évolution, car cela montrait que le Conseil s'efforçait d'être plus réactif face aux événements imprévus. L'utilisation excessive de cette pratique pouvait évidemment poser des problèmes de temps, mais les Présidents du Conseil avaient trouvé des moyens d'y suppléer. Un autre participant a souligné que les « Questions diverses » étaient initialement utilisées pour faire de brèves interventions mais qu'elles donnaient de plus en plus souvent lieu à des consultations à part entière. Les consultations étaient inscrites au Journal avec la question à laquelle elles étaient consacrées. Cela n'était pas le cas pour les « Questions diverses », auxquelles certains membres avaient donc recours lorsqu'ils ne souhaitaient pas que le sujet abordé apparaisse dans le Journal. Un troisième intervenant a affirmé qu'il ne fallait pas que le recours aux « Questions diverses » en vienne à remplacer les consultations normales, car il ne donnait pas aux représentants le temps dont ils avaient besoin pour consulter leur capitale et pouvait être vu par certains comme une provocation.

Selon un autre participant, on était en droit de demander aux orateurs d'être plus brefs, dans un souci d'efficacité, mais il fallait prévoir des exceptions pour les représentants issus de pays directement touchés par la situation à l'examen. Un deuxième intervenant a félicité les Présidents du Conseil qui avaient fait des efforts constructifs de gestion du temps en renforçant à la fois l'efficacité et l'interactivité des séances. De l'avis d'un troisième interlocuteur, les membres devaient soutenir les présidences fermes et limiter la durée de leurs interventions à 2 ou 3 minutes. Si l'on faisait respecter le temps imparti aux orateurs lors des débats publics, y compris en coupant leurs micros, ils seraient obligés de mieux préparer leurs interventions.

Un participant a estimé qu'il fallait encourager les orateurs à être concis, car c'était là une preuve de respect vis-à-vis du Conseil. Les consultations devraient être consacrées à des dialogues interactifs, y compris aux questions que les représentants pourraient vouloir poser, et pas à la lecture de déclarations préétablies. Dans ce cas de figure, il serait utile de recourir à la règle des deux doigts. Le même intervenant a également demandé s'il était nécessaire de dresser des listes des orateurs pour les consultations. Un autre orateur a répondu qu'il n'était pas nécessairement efficace de faire venir des intervenants de loin et de limiter ensuite à cinq minutes la durée de leurs exposés au Conseil. De l'avis d'un troisième intervenant, il pourrait être judicieux de demander à ces intervenants de soumettre des exposés écrits en amont des séances et de consacrer celles-ci à des échanges approfondis plutôt qu'à de longs exposés introductifs. Un quatrième participant a fait observer que seuls les propos tenus à l'oral étaient consignés dans les procès-verbaux de séance.

Fonction de rédacteur

Selon un intervenant, le Conseil devrait être plus inclusif dans le choix des personnes appelées à exercer des fonctions de rédacteur ou à assumer la présidence d'organes subsidiaires. Il faudrait que les responsabilités soient mieux réparties, notamment pour ce qui était des fonctions de rédacteurs. Cela serait bénéfique au fonctionnement du Conseil dans son ensemble. La délégation de l'intervenant avait eu une expérience positive des fonctions de rédacteur et de co-rédacteur, mais il fallait

que d'autres aient aussi l'occasion de s'y essayer. Quant aux présidences des organes subsidiaires et à la charge de travail qui y était associée, les membres non permanents avaient à cet égard été sollicités plus souvent qu'à leur tour. Un autre orateur a dit avoir également eu une expérience positive des fonctions de rédacteur, mais voulait qu'il soit plus clair, dès le départ, que ces fonctions étaient ouvertes à tous les membres du Conseil. Un troisième interlocuteur a indiqué avoir assuré des fonctions de rédacteur à plusieurs reprises, deux fois avec deux co-rédacteurs différents et une fois seul, sur une autre question. Dans les trois cas, tout s'était bien déroulé. Un quatrième participant a suggéré que pour les textes concernant des situations touchant telle ou telle région, les fonctions de rédacteur soient assurées par des membres de la région concernée. Ainsi, les trois pays d'Afrique qui siégeaient au Conseil devraient assurer seuls ou conjointement les fonctions de rédacteur sur les sujets intéressant l'Afrique plutôt que de les abandonner aux membres de l'axe européen. Ces fonctions ne devaient pas être héritées, puisque la composition du Conseil ne restait pas toujours la même. De plus, il n'était souvent resté que trop peu de temps à consacrer à l'examen des projets de texte avant le vote, ce qui avait désavantagé les membres qui ne tenaient pas la plume.

Un intervenant a rappelé qu'à l'occasion du dernier atelier organisé sur le thème « Être directement opérationnel », il avait été question de la nécessité d'améliorer la qualité des textes issus des travaux du Conseil, en particulier celle des projets de résolution. Il pourrait être utile de tenir des discussions d'orientation dès la présentation des projets de texte. On pourrait également mieux tirer parti de l'expertise des représentants spéciaux du Secrétaire général et d'autres représentants d'entités du système des Nations Unies et d'autres mécanismes régionaux et sous-régionaux, qui étaient mieux informés de l'évolution de la situation sur le terrain. Des progrès avaient été faits du point de vue de la fréquence des consultations avec les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et de l'ouverture des fonctions de rédacteur, mais il fallait en faire encore davantage. Selon un autre intervenant, les textes des résolutions étaient généralement trop longs. Il arrivait souvent que 30 à 40 pour cent du libellé soit repris de résolutions précédentes, ce qui leur donnait un tour générique ou donnait l'impression d'un exercice de relations publiques. On s'était trop souvent attachés à reprendre des formulations existantes alors qu'il aurait suffi de faire référence aux résolutions antérieures dans lesquelles elles apparaissaient. Un troisième interlocuteur a fait remarquer que lors de l'établissement d'un projet de texte, l'important était de tenir des consultations larges et de les lancer au plus tôt. L'expérience lui avait appris qu'il était possible de retrancher jusqu'à la moitié du libellé de certains textes et d'obtenir ainsi des résolutions plus claires et plus accessibles.

Un participant a fait valoir qu'en règle générale, les présidents des organes subsidiaires devraient assurer des fonctions de co-rédacteur. Dans tous les cas, les rédacteurs devraient solliciter les contributions des présidents des organes subsidiaires concernés par un projet de texte, en particulier les présidents des comités des sanctions, car ceux-ci disposaient de connaissances précieuses sur les questions les plus pressantes, leur évolution et le contexte dans lequel elles s'inscrivaient. Il était important pour les rédacteurs de créer et d'entretenir de solides relations de travail. Ces relations étaient essentielles, à poursuivre un autre intervenant, et devaient souvent être construites petit à petit. De l'avis d'un troisième orateur, les rédacteurs se rencontraient trop rarement en personne, la majeure partie du travail de rédaction et de négociation se faisant généralement par courriel.

Organes subsidiaires

Un participant a fait observer que les méthodes de travail des organes subsidiaires eux-mêmes pourraient être revues. C'était particulièrement vrai pour les

comités des sanctions. Le fait que leurs décisions doivent être prises à l'unanimité ne leur avait pas fait gagner en efficacité ni en réactivité. Les travaux des organes subsidiaires revêtaient souvent une importance fondamentale mais étaient menés pour l'essentiel au niveau des experts, alors qu'une contribution au niveau politique pouvait s'avérer nécessaire. Un autre intervenant a fait remarquer qu'il fallait être réaliste quand à ce que les organes subsidiaires, notamment les comités des sanctions, pouvaient accomplir. Les sanctions ne suscitaient pas l'engouement de tous les membres du Conseil et il faudrait donc établir à cet égard une stratégie politique rigoureuse, prévoyant des moyens de prendre en compte les perspectives des pays concernés dans la mise en œuvre de telles mesures. Un troisième orateur a fait observer que les comités des sanctions se heurtaient à une difficulté épineuse, celle de faire montre d'indépendance, sachant que les pays concernés, entre autres, entretenaient généralement des opinions défavorables à leur sujet. Tout en saluant le travail accompli par les présidents d'organes subsidiaires, en particulier au regard des attentes auxquelles devaient répondre les présidents des comités des sanctions, un quatrième interlocuteur a souligné que les questions dont ces organes étaient saisis étaient éminemment sensibles. C'est pourquoi le Conseil dans son ensemble devrait parfois orienter davantage les travaux des organes subsidiaires, en particulier ceux des comités des sanctions. Il fallait resserrer les contacts entre le premier et les seconds. Les décisions relatives aux inscriptions sur la Liste des sanctions étaient par exemple un problème récurrent. Sur certaines questions régionales délicates, les avis exprimés au Conseil et au sein des comités des sanctions ne se recoupaient pas toujours pleinement.

Un intervenant a fait observer qu'il n'était pas logique d'assurer la présidence d'un organe subsidiaire et de ne pas être ensuite rédacteur ou co-rédacteur des textes établis sur la question. La présidence d'un comité permettait d'acquérir une connaissance approfondie d'une situation, y compris de ses évolutions récentes. Pourtant, seuls les rédacteurs avaient voix au chapitre lorsqu'il s'agissait d'établir des textes portant renouvellement de mandats. Un autre participant a insisté sur le fait que le Conseil comptait 15 membres et non pas 5 ou 10. Pourtant, lorsque venait le moment de choisir qui assurerait la présidence d'un comité ou assumerait des fonctions de rédacteur, tout souci de parité semblait s'envoler. Un troisième orateur a reconnu que même si cela avait représenté une lourde charge de travail, le fait d'assurer la présidence de plusieurs organes subsidiaires s'était avéré être un bon moyen de jouer un rôle plus important dans les travaux du Conseil. Toutefois, du point de vue des principes d'équité et de justice, il vaudrait bien mieux que ces responsabilités soient réparties entre les membres permanents et non permanents du Conseil.

Relations externes

Un orateur a relevé que le Conseil et la Commission de consolidation de la paix échangeaient de manière plus régulière et approfondie. Il leur restait toutefois encore un vaste potentiel à exploiter, notamment pour ce qui était de mettre en place des activités de prévention des conflits en évitant que quiconque se sente montré du doigt. Les pays n'étaient guère enthousiastes à l'idée d'être inscrits à l'ordre du jour des séances du Conseil et cela pouvait se comprendre. Dans ce type de cas, il pouvait être utile de passer par la Commission de consolidation de la paix, qui était à même d'entretenir un dialogue à long terme avec le pays concerné, par opposition à l'approche axée sur la gestion de crise qui caractérisait les travaux du Conseil. Abondant dans ce sens, un autre participant a affirmé que la Commission de consolidation de la paix pouvait contribuer à atténuer le sentiment de discrédit qui s'attachait à l'action préventive et qu'il fallait renforcer les liens entre le Conseil et cet organe.

L'un des intervenants a souligné combien il lui avait été utile de mener une série de visites du Conseil dans la région qui relevait des compétences du Comité des

sanctions dont son pays avait assuré la présidence. Ces visites avaient été l'occasion d'obtenir des connaissances de première main sur la situation sur le terrain et sur les questions extrêmement complexes qu'il s'agissait d'appréhender. Les rédacteurs devaient faire meilleur usage des perspectives et des informations recueillies dans le cadre de telles visites. De l'avis d'un autre orateur, les missions de visite s'étaient effectivement révélées très utiles en ce qu'elles avaient rapproché les membres du Conseil des populations touchées par les conflits et des acteurs qui y prenaient part. Ces visites étaient particulièrement fructueuses lorsqu'elles étaient bien ciblées et correctement préparées. Il ne fallait toutefois pas s'aviser d'en effectuer pour le principe. Un troisième participant a souligné que l'habitude d'établir des rapports à la suite des missions de visite avait été perdue.

Un intervenant a indiqué que le fait d'avoir assuré la présidence d'un groupe de travail thématique lui avait donné une occasion précieuse de collaborer à la fois avec le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et avec des organisations de la société civile intéressées par le thème concerné. Faisant observer que la méfiance régnait vis-à-vis du Conseil dans l'esprit du public et du reste des membres de l'Organisation, un autre participant a souligné que les membres non permanents avaient été élus par l'Assemblée générale et qu'ils devaient donc rendre des comptes aux États Membres qui ne siégeaient pas au Conseil. Il fallait donc que les membres élus prennent une part plus importante à l'ensemble des activités du Conseil. Un troisième interlocuteur a fait observer que les présidents avaient pour la plupart abandonné la pratique de l'autoévaluation mensuelle. Cet exercice avait pourtant permis d'alimenter le rapport annuel présenté par le Conseil à l'Assemblée générale. Selon un quatrième orateur, le Conseil n'avait pas su communiquer avec le grand public. Il était très peu présent sur les médias sociaux. Même les éléments destinés à la presse étaient simplement publiés sur le site Web du Conseil. Il était temps d'accroître la visibilité de celui-ci sur les médias sociaux afin de tenir le public informé de ses activités.

Processus de réforme des méthodes de travail

Un orateur a fait observer qu'au fil des ans, les efforts faits pour améliorer les méthodes de travail du Conseil avaient permis d'en améliorer sensiblement l'efficacité et l'efficacités et qu'il fallait poursuivre cette tâche essentielle. Comme l'indiquaient les données chiffrées fournies par la Division des affaires du Conseil de sécurité, le Conseil avait fait montre d'une remarquable capacité à ajuster ses méthodes de travail à ce que les circonstances exigeaient. Le Président du Groupe de travail informel sur la documentation et les autres questions de procédure avait largement contribué à cet effort, engagé depuis déjà plusieurs années. Se référant aux efforts déployés de longue date en vue d'affiner les méthodes de travail du Conseil, un troisième intervenant a souligné que tous les présidents du Groupe de travail informel collaboraient avec leur successeur dans l'optique d'assurer la continuité de l'action menée. Cela dit, il était peut-être temps que des responsables de haut niveau participent aux activités du Groupe de travail informel.

Un orateur a demandé pourquoi le Règlement intérieur du Conseil était toujours considéré comme étant provisoire. Pourquoi y'avait-il des réticences à l'adopter pour de bon ? Un autre participant a observé que l'essentiel était que le Conseil reste particulièrement souple et adaptable, indépendamment du statut de son Règlement intérieur. Les nouveaux membres n'avaient pas à se résoudre à un quelconque statu quo, puisque la question des méthodes de travail restait toujours ouverte. De l'avis d'un troisième intervenant, ces méthodes de travail avaient été considérablement améliorées au cours de l'année écoulée, même si beaucoup restait encore à faire. On avait eu moins tendance à essayer de mettre les autres membres du Conseil dans l'embarras plutôt que de chercher un terrain d'entente. Un quatrième interlocuteur a

fait remarquer que les membres du Conseil avaient tenu des délibérations poussées sur l'amélioration des méthodes de travail au long des deux dernières années, y compris dans le cadre d'une série d'entretiens informels organisés en sus des deux débats publics qui avaient été consacrées à la question. Ces initiatives avaient abouti à l'établissement de plusieurs projets de notes et à un document interne de fond, qui tous reflétaient des convergences d'opinion sur une série de questions. Ce processus, engagé depuis de nombreuses années, visait à améliorer l'efficacité et l'efficience du Conseil dans ses activités de maintien de la paix et de la sécurité internationales.

Phase de transition des membres entrants

Un participant a indiqué que les membres élus entrants se félicitaient des progrès que constituaient le fait d'organiser les élections plus tôt et celui d'élargir les possibilités d'observer les travaux du Conseil. On pourrait toutefois aller plus loin en leur permettant d'observer également les négociations entre les membres du Conseil. Les nouveaux membres pourraient ainsi être encore plus opérationnels dès le mois de janvier. Un intervenant a répondu qu'il serait peut-être judicieux de permettre aux nouveaux membres d'observer les négociations pendant trois mois, en particulier lorsqu'elles avaient trait à une réflexion plus large du Conseil sur ce qui fonctionnait ou non dans le processus de négociation. De l'avis d'un troisième orateur, cette idée valait la peine d'être explorée, tout comme celle d'inviter les nouveaux membres aux déjeuners organisés mensuellement avec le Secrétaire général et celle de demander à la Division des affaires du Conseil de sécurité de leur envoyer les documents dont ils auraient besoin à un stade plus précoce de la période de transition. Un quatrième interlocuteur a souligné combien il avait été utile de tenir les élections plus tôt et d'offrir un accès élargi aux nouveaux membres pendant la période de transition. Dans le même temps, il fallait tenir compte à la fois des impératifs de transparence et d'efficacité et veiller à ce que les nouveaux membres ne se trouvent pas submergés par les informations et les nouvelles possibilités mises à leur disposition pendant qu'ils se préparaient à siéger au Conseil.

Table ronde III

Enseignements : réflexions des membres du Conseil de sécurité en 2019

Animatrice

Anne Gueguen, Ambassadrice,
Représentante permanente adjointe de la France

Commentateurs(trices)

Job Obiang Esono Mbengono, Ambassadeur,
Représentant permanent adjoint de la Guinée équatoriale

Joanna Wronecka, Ambassadrice
Représentante permanente de la Pologne

Bader Almunayekh, Ambassadeur,
Représentant permanent adjoint du Koweït

Luis Ugarelli, Ambassadeur,
Représentant permanent adjoint du Pérou

Antonin Bieke
Conseiller de la Côte d'Ivoire

Les orateurs ont mis en évidence les nombreux succès obtenus durant leur mandat au Conseil, dont : la sensibilisation au rôle joué par les mercenaires ; l'aide fournie à la République démocratique du Congo pour l'aider à évoluer dans le bon

sens ; l'accent mis sur la protection des civils en période de conflit armé, le respect du droit international humanitaire, la prévention de la violence sexuelle en temps de conflit armé et le sort des enfants en temps de conflit armé ; l'adoption de résolutions inédites telles que la résolution 2401 (2018) exigeant la cessation des hostilités en République arabe syrienne durant trente jours pour faciliter l'acheminement de l'aide humanitaire, la résolution 2417 (2018) condamnant la méthode de guerre consistant à affamer les civils et la résolution 2474 (2019) sur les personnes portées disparues en raison d'un conflit armé ; le rapprochement avec la Ligue des États arabes ; la tenue d'actives et larges délibérations sur la réforme des méthodes de travail ; l'organisation opportune de visites de mission à visée informative dans plusieurs régions critiques ; le retour à la première place de la diplomatie préventive ; la prise en compte dans les délibérations du Conseil des Nations Unies ; l'engagement actif du Conseil dans les crises complexes se déroulant au Sahel, au Mali, en République démocratique du Congo et en Guinée-Bissau. La résolution sur le maintien de la paix en Afrique avait été moins concluante, comme l'a fait remarquer un participant, et n'avait pas répondu aux attentes.

Un intervenant a demandé quel était le critère de réussite durant un mandat de membre du Conseil. Un autre orateur a répondu qu'il dépendait en partie de l'auditoire ou du groupe des membres. Parfois on attendait beaucoup du Conseil et l'essentiel était alors de mettre tout en œuvre pour s'efforcer de faire œuvre utile dans une situation difficile. Un troisième orateur a observé que les membres permanents comme les membres non permanents partageaient une même responsabilité, celle d'essayer. Un quatrième intervenant a noté que sa délégation avait adopté une position de pragmatisme modéré, qui reposait sur une série de principes tels que le respect du droit international et des droits de la personne et la protection des civils. Dans cet esprit, à la présidence de comités des sanctions, son pays avait essayé de faire passer auprès des pays touchés le message selon lequel l'objectif des sanctions n'était pas de punir la population. Cette attitude était un exemple du rôle positif qu'un président d'un comité des sanctions pouvait jouer même sans avoir la possibilité de rédiger un projet de résolution. Il valait la peine, à cet égard, de faire preuve d'imagination. On pouvait raisonnablement espérer que les efforts déployés par le Conseil aboutiraient à des résultats positifs au Soudan et au Soudan du Sud.

Selon un participant, il était injuste que les membres permanents aient eu autant d'occasions de présider le Conseil au fil des ans. Les membres non permanents ne pouvaient-ils se voir offrir la possibilité d'assurer la présidence plus d'une fois ? L'intervenant a poursuivi en déclarant qu'il était maladroit et injustifié d'attendre des trois pays d'Afrique qui siégeaient au Conseil qu'ils adoptent systématiquement une position commune. Cette même attente ne s'appliquait pas aux membres du Conseil issus de pays d'Europe ou d'Asie et du Pacifique. En Afrique, les points de vue étaient tout aussi divers que dans n'importe quel autre groupe régional.

On trouvera ci-après quelques-uns des enseignements tirés par les participants à la table ronde III :

- Fixer les priorités dès que possible et s'y tenir. Tous les mois, s'efforcer de réserver du temps pour dresser, avec son équipe, le bilan des progrès réalisés à cet égard. Ancrer son programme de travail dans une vision stratégique pouvant être communiquée d'emblée aux autres membres du Conseil ainsi qu'à l'ensemble des États Membres de l'ONU.
- Formuler très clairement, dès le départ, ses intérêts, priorités et objectifs nationaux et ne pas y déroger. Sinon, il est possible de se sentir débordé très rapidement du fait de l'ampleur, du caractère d'urgence et de la dynamique des travaux menés par le Conseil.

- Se charger de trois à cinq dossiers et continuer de les traiter tout au long de son mandat. Nouer et entretenir des alliances, au sein ou à l'extérieur du Conseil, avec d'autres États Membres qui sont concernés par les sujets traités. Organiser avec eux des réunions préparatoires ou des manifestations parallèles sur ces sujets. S'attendre à être invité par ces États à intervenir lors de manifestations connexes tenues hors du Conseil.
- Choisir deux à trois domaines phares pour sa présidence et continuer à les promouvoir par la suite. Élaborer une vision à long terme pour toute la durée de son mandat (et au-delà). Se préparer simultanément à faire face, durant sa présidence, à des crises non anticipées et revêtant un caractère d'urgence.
- Prendre l'initiative de rédiger des documents, le cas échéant avec d'autres membres, concernant quelques questions importantes pour sa délégation.
- Constituer son équipe en recourant aussi à du personnel national qui aidera à absorber la charge de travail, en étant conscient du temps nécessaire à l'intégration de ces collaborateurs. S'assurer de leur arrivée bien avant son admission en tant que nouveau membre. La formation d'une équipe performante est une première étape incontournable qui est le gage d'un mandat fructueux et il importe donc d'en sélectionner soigneusement les membres.
- Garder à l'esprit que son équipe sera à pied d'œuvre durant de longues journées de travail, les experts ayant une charge de travail particulièrement lourde. Mettre à contribution les représentant(e)s permanent(e)s adjoint(e)s, les coordonnateurs(trices) politiques et les expert(e)s, de manière avisée et avec stratégie. Les impliquer dans l'élaboration des mesures et pas seulement leur mise en œuvre. Les valoriser et entretenir leur bonne forme morale. Les coordonnateurs(trices) politiques sont à ménager plus particulièrement.
- Fixer et maintenir des modalités visant à une communication claire et étroite entre sa mission et sa capitale. Répondre aux questions à New York de sorte à empêcher toute tentation d'interroger d'emblée les autorités nationales. Faire également en sorte d'être la première source d'information vers laquelle son ministère va se tourner.
- À l'approche de débats sur des questions importantes pour son pays, engager vivement les autorités à assurer la participation de hauts représentants aux séances du Conseil durant lesquelles ces questions seront examinées.
- Organiser dès le départ des réunions bilatérales avec les membres du Conseil en exercice, par lesquels il est possible de beaucoup apprendre.
- Établir des liens avec les autres membres élus en s'efforçant de trouver un terrain commun, ce qui est bénéfique à tous lorsqu'on y parvient.
- Lors de la présidence d'un organe subsidiaire chargé d'une situation spécifique, s'adresser directement au (à la) représentant(e) permanent(e) du pays concerné et établir avec lui (elle) une relation professionnelle féconde.
- S'efforcer de maintenir de bonnes relations avec tous les autres membres du Conseil en étant conscient que certains d'entre eux seront opposés à des positions qu'il sera nécessaire d'adopter. Écouter les membres dont les points de vue diffèrent du sien. Ne pas s'attendre à une entente permanente entre les uns et les autres.
- Faire preuve de transparence et communiquer avec tous les membres tout en cherchant à aplanir les différences d'une manière respectueuse de chacun. La réussite ira croissant avec la transparence.

- Développer des relations humaines de qualité, un élément fondamental pour s'acquitter avec bénéfice de son mandat. Le Conseil est un organe hautement politique où le facteur humain compte aussi beaucoup et l'atmosphère peut être vraiment cordiale.
- Entrer en contact avec les représentants spéciaux du Secrétaire général lors de leurs visites à New York, ces hauts fonctionnaires étant bien placés pour savoir ce qui se passe sur le terrain.
- Encourager les membres du Conseil à organiser des missions de visite et y participer autant que possible.
- Ne pas hésiter à demander conseil autant que de besoin à la Division des affaires du Conseil de sécurité, qui est d'une grande utilité et dont il faut tirer parti.
- Établir et maintenir d'étroites relations avec ceux qui, au Secrétariat, sont spécialistes des questions relevant de son domaine, afin de bénéficier de leurs connaissances et de leurs vues pour traiter les questions complexes et sensibles dont est saisi le Conseil.
- Engager le Conseil à poursuivre les efforts visant à établir des relations de travail plus étroites avec le Secrétaire général.
- Garder un contact effectif avec la société civile et les organisations non gouvernementales et prêter attention à leurs vues. Entretenir une relation suivie avec les groupes concernés par ses domaines d'action prioritaires, notamment les questions thématiques et transversales.
- User de prudence avec les médias. Échanger activement avec eux durant sa présidence. Respecter la confidentialité.
- Chercher des occasions de réunir les membres dans le cadre de débats à huis clos, informels et interactifs, afin de susciter l'écoute et une communication franche.
- Lors des consultations, poser des questions, échanger avec les autres et formuler des observations. Éviter de lire des déclarations ; s'il est nécessaire d'en élaborer une, la limiter à 500 mots.
- Respecter le temps de parole et ne pas faire d'interventions trop fréquentes.
- Ne pas lancer d'initiative sans avoir au préalable préparé le terrain sur le plan politique. Planifier, préparer avec soin, consulter largement. Comme tout un chacun, les membres du Conseil apprécient les surprises mais jusqu'à un certain point.
- Prendre les précautions qui s'imposent sur la question. Repérer de possibles partenaires en vue de former une coalition. S'informer sur les vues de chaque groupe régional et constituer des alliances par-delà les limites régionales.
- Chercher des initiatives connexes dans d'autres organes intergouvernementaux de l'ONU tels que l'Assemblée générale et la Commission de consolidation de la paix, et au sein du Secrétariat. Coordonner son action avec la leur et tirer des enseignements de leur expérience. Envisager d'unir ses efforts aux leurs.
- Se familiariser avec les méthodes de travail du Conseil. Lire la note du Président du Conseil de sécurité ([S/2017/507](#)) et la relire autant que de besoin.
- Ne pas hésiter à proposer d'ajuster les méthodes de travail qui ne sont pas gravées dans le marbre. Il est possible d'innover et les priorités changent, pour les membres permanents aussi.

- Même si changer la façon dont le Conseil mène ses travaux n'est pas facile, il incombe à chaque membre de s'efforcer d'introduire des améliorations. Nourrir le débat sur la réforme tout au long de l'année et ne pas le cantonner aux ateliers. Toujours s'évertuer à faire mieux. Concrétiser les idées suggérées dans le présent cadre.
- Tâcher d'éviter le vote de procédure qui ne bénéficie à personne.
- Ne pas attendre que le moment soit opportun mais faire en sorte qu'il le soit.
- Ce qui reste du mandat d'un membre n'est pas lié au nombre de résolutions dont il a été à l'origine mais à sa créativité et à la qualité de ses travaux : c'est ce qui fait la valeur ajoutée de chacun.
- Garder à l'esprit que le temps file à vive allure et que si la durée d'un mandat au Conseil peut sembler longue au début, les deux années s'envoleront dès l'immersion dans les activités de cet organe.
- Ne jamais oublier qu'être membre du Conseil est un privilège unique et représente une écrasante responsabilité. Quelles autres occasions sont offertes à la plupart des pays de contribuer à la paix et à la sécurité internationales à l'échelle mondiale ? Les nouveaux membres devront élargir leur optique afin d'adopter des positions réfléchies sur des situations de crise parmi les plus tragiques, complexes et implacables qui soient, affectant la vie de millions de personnes partout dans le monde.

Appendice

Avant la tenue de l'atelier, M. Luck a suggéré les questions suivantes :

Table ronde I

- Dans quelle mesure et de quelle façon le Conseil s'est-il acquitté à ce jour, en 2019, de la responsabilité qui lui incombe au premier chef de maintenir la paix et la sécurité internationales ? Où a-t-il échoué ? Où pourrait-il faire mieux en 2020 ? En considérant les résultats qu'il a obtenus ces dernières années, peut-on dire que les tendances générales sont encourageantes ou démoralisantes ?
- Lors de l'atelier 2018, les intervenants ont observé que les questions non réglées avaient tendance à prendre le pas sur la fixation des priorités ou l'introduction de nouvelles initiatives. Cette tendance a-t-elle aussi été observée en 2019 ? Comment y remédier en 2020 ? Dans quels domaines les nouveaux membres espèrent-ils apporter la plus importante contribution en 2020 et 2021 ? Quelles sont leurs priorités ?
- Lors de chaque atelier, il est question de la nécessité de faire mieux en matière de prévention des conflits, à la fois dans le cadre des initiatives du Conseil et en appuyant la diplomatie préventive mise en œuvre par le Secrétaire général et les arrangements régionaux. Quels sont les exemples récents de collaboration particulièrement fructueuse en la matière ? Où l'action du Conseil ou de ses partenaires aurait-elle pu être encore plus efficace ?
- Un autre sujet de débat est systématiquement abordé dans le cadre des ateliers, celui de la façon de renforcer les relations entre le Conseil de sécurité et les arrangements régionaux et sous-régionaux. Au fur et à mesure que le Conseil noue des liens avec un nombre croissant de partenaires régionaux et sous-régionaux, comment pourrait-on rendre ces liens plus productifs et durables ?
- Les participants aux derniers ateliers en date n'ont pas ménagé leurs critiques à l'égard du Conseil pour les échecs qu'il avait essuyés dans le domaine humanitaire, en faisant mention des flux croissants de personnes déplacées de force et du mépris général du droit international humanitaire manifesté par les États et les acteurs non étatiques. Le Conseil pouvait-il agir en 2020 pour contribuer au renversement de ces tendances, par exemple en améliorant la mise en œuvre des mandats de protection de la population civile ou en permettant l'accès humanitaire ?
- Le maintien de la paix, qui demeure l'un des outils le plus fréquemment utilisé par le Conseil, a fait l'objet d'un examen attentif par ce dernier mais aussi par le Secrétariat et la société civile durant les dernières années. Quelles conclusions ressortent de ces analyses ? Peut-on en tirer des enseignements pour 2020 et au-delà ? En l'état, faut-il procéder à d'autres ajustements et réformes ? Est-il nécessaire d'améliorer encore le dispositif de consultation du Conseil avec les pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police ?
- Même lorsqu'ils étaient en désaccord sur d'autres questions, les membres du Conseil ont généralement trouvé un terrain d'entente en ce qui concernait la lutte contre le terrorisme et la prolifération des armes de destruction massive. Est-ce toujours le cas ? Comment le Conseil pourrait, en 2020, faire progresser la lutte antiterroriste et l'élaboration de normes relatives à la non-prolifération ?
- Est-il plus opportun aujourd'hui qu'il ne l'était lors du précédent atelier que le Conseil se penche sur certaines questions liées à des situations spécifiques ? Où et pourquoi ?

- À en juger par les informations figurant tous les ans dans l'Aperçu de la pratique du Conseil de sécurité, document élaboré par la Division des affaires du Conseil de sécurité, l'attention que le Conseil accorde aux questions thématiques et transversales est restée sensiblement la même (n'a que légèrement baissé) ces dernières années. Les efforts déployés pour régler ces questions et celles liées à des situations spécifiques sont-ils équilibrés ? Serait-il bon d'examiner plus en détail comment les perspectives sur les questions thématiques et transversales pourraient déterminer l'approche par le Conseil des problèmes liés aux crises ? Ainsi, le Conseil est-il aussi attentif qu'il le faudrait à l'influence que le climat et les facteurs liés aux ressources pourraient avoir sur la prévention et la gestion des conflits et la consolidation de la paix ?

Table ronde II

- Lors des derniers ateliers, il a été souvent observé que, d'une part, le Conseil avait été l'organe intergouvernemental de l'ONU le plus ouvert et adaptable aux modifications de ses méthodes de travail mais que, d'autre part, ce processus était lent et inégal. Récemment, dans quels domaines ce processus avait-il été le plus ou le moins fécond ? Pourquoi s'est-il avéré possible de progresser ici et non là ?
- Au cours des mois à venir, dans quels domaines des progrès sont-ils susceptibles d'être réalisés ? Où et comment ? Y-a-t-il une avancée qui soit à portée de main ?
- Selon les membres nouvellement élus, quelles modifications faudrait-il apporter en priorité aux méthodes de travail du Conseil ? Sur quels aspects pensent-ils intervenir le plus utilement en 2020 et 2021 ?
- Lors du dernier atelier, plusieurs participants ont suggéré que l'application des dispositions prévues dans la note [S/2017/507](#) avait été inégale. Quelles dispositions n'ont pas été appliquées et pour lesquelles serait-il fructueux de renouveler les efforts ?
- Le Groupe de travail informel sur la documentation et les autres questions de procédure a été très actif, notamment en s'efforçant de trouver un terrain d'entente concernant plusieurs problèmes épineux. Quels devraient être ses principaux axes d'intervention en 2020 ?
- La question des fonctions de rédacteur a suscité un débat nourri lors des derniers ateliers. Bien qu'il soit assuré à tout membre de pouvoir à tout moment et sur tout sujet être rédacteur, la pratique consistant à réserver ces fonctions à quelques membres persiste. Faut-il modifier la procédure, par exemple instituer en tant que pratique régulière le fait de donner aux présidents des comités des sanctions et aux membres de la région concernée la possibilité d'être corédacteur ? Ou bien faut-il simplement laisser à chaque membre l'initiative de l'être selon son intérêt ? Pourquoi cette question est-elle si difficile à trancher ? Des mesures peuvent-elles être prises prochainement pour régler ce problème ?
- La question de savoir comment attribuer plus équitablement aux États la présidence des organes subsidiaires a suscité un débat particulièrement animé lors du dernier atelier. Les efforts déployés ces dernières années pour réviser les modalités de cette attribution ont-ils été probants ? Comment pourrait-on améliorer cette procédure ? Qu'est-ce que les nouveaux membres peuvent dire de leur expérience à cet égard pour l'année écoulée ?
- Les membres permanents devraient-ils présider un plus grand nombre d'organes subsidiaires, comme plusieurs orateurs l'ont affirmé lors du dernier atelier ? Si

oui, lesquels ? Sur quels critères déterminer ces éléments ? Y-a-t-il des comités ou des groupes de travail qui ne devraient pas être présidés par un membre permanent ?

- Le Conseil tient-il un nombre trop élevé de séances publiques (ou un nombre insuffisant de séances privées), comme plusieurs orateurs l'ont affirmé lors du dernier atelier ? Est-ce qu'il passe trop de temps dans sa salle et n'en consacre pas assez aux consultations ? Comment rendre ces dernières plus informelles, interactives et fructueuses ? Les réunions organisées selon la formule Arria sont-elles trop nombreuses ou pas assez ? Y-a-t-il trop de réunions de haut niveau ?
- Compte tenu de la lourde tâche qui incombe aux présidents des comités des sanctions, informe-t-on comme il le faut les nouveaux présidents et permet-on un passage de relais en bonne et due forme ? Quelle est jusqu'à présent l'expérience des nouveaux membres à cet égard ? Qu'est-ce que la responsabilité d'une telle charge implique pour une mission en termes d'organisation ?
- Par ailleurs, un certain nombre d'observations ont été faites lors du dernier atelier au sujet de la qualité rédactionnelle des projets de résolution et des autres documents. Les ambassadeurs et ambassadrices doivent-ils s'impliquer davantage et à un stade plus précoce dans le processus de rédaction ?
- En 2019, le Conseil a continué de recourir amplement à la possibilité de se rendre en mission de visite sur des lieux d'un intérêt particulier. Il est évident que les membres considèrent ces déplacements utiles mais des questions ont été soulevées, y compris lors de l'atelier de 2018 sur le besoin d'une planification plus stratégique, d'objectifs mieux définis, de résultats plus réguliers et d'une plus grande attention aux coûts et aux programmes. Faut-il que le Conseil examine comment tirer le maximum de bénéfices de cet instrument unique ? Quels enseignements peut-on tirer des récentes missions de visite ?