



## Conseil de sécurité

Distr. générale  
1<sup>er</sup> juin 2017  
Français  
Original : anglais

---

### **Lettre datée du 30 mai 2017, 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 quatorzième atelier annuel organisé à l'intention des membres nouvellement élus du Conseil de sécurité, qui s'est tenu les 3 et 4 novembre 2016 à la Greentree Foundation à Manhasset, dans l'État de New York (voir annexe). Le rapport final a été établi conformément à la règle de confidentialité de Chatham House, sous la responsabilité pleine et entière de la Mission permanente de la Finlande.

Eu égard aux appréciations très positives reçues chaque année des participants, le Gouvernement finlandais est disposé à continuer de parrainer un tel atelier tous les ans. Il espère que le rapport contribuera à faire mieux comprendre la complexité des travaux du Conseil.

Je vous serais donc 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*) Kai **Sauer**



**Annexe à la lettre datée du 30 mai 2017 adressée au Président  
du Conseil de sécurité par le Représentant permanent  
de la Finlande auprès de l'Organisation des Nations Unies**

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

**3 et 4 novembre 2016**

**Greentree Foundation  
Manhasset (État de New York)**

Le Gouvernement finlandais, 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, a organisé, les 3 et 4 novembre 2016, le quatorzième atelier annuel à l'intention des membres nouvellement élus du Conseil de sécurité.

Au fil des ans, deux objectifs principaux ont guidé la tenue de ces ateliers. Il s'agissait, tout d'abord, de permettre aux membres nouvellement élus de mieux comprendre la dynamique ainsi que les pratiques, procédures et méthodes de travail du Conseil, afin d'être opérationnels dès leur entrée en fonctions au mois de janvier suivant. Un objectif complémentaire est apparu, les années passant : celui de donner aux membres actuels et aux nouveaux membres une occasion unique de réfléchir aux travaux du Conseil, dans un cadre informel et interactif. Pour approfondir ces objectifs, les échanges sont régis par la règle de non-attribution de Chatham House : dans le présent rapport, les seuls orateurs dont l'identité est communiquée sont ceux qui ont pris la parole au dîner d'ouverture.

Le 3 novembre, au dîner d'ouverture, le Représentant permanent de la Finlande auprès de l'Organisation des Nations Unies, Kai Sauer, a prononcé une allocution de bienvenue; le Président de l'Asia Society Policy Institute et ancien Premier Ministre australien, Kevin Rudd, a fait un discours liminaire; le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, Ban Ki-moon, a pris la parole, et le Président du Conseil de sécurité et Représentant permanent du Sénégal auprès de l'Organisation des Nations Unies, Fodé Seck, a prononcé un discours de clôture.

Le programme de la journée du 4 novembre comportait des tables rondes réunissant tous les participants et consacrées aux trois thèmes suivants :

- a) Le Conseil de sécurité en 2016 : bilan et perspectives (session I);
- b) Méthodes de travail et organes subsidiaires (session II);
- c) Enseignements tirés : réflexions des membres du Conseil de sécurité en 2016 (session III).

**Dîner d'ouverture**

Dans son discours de bienvenue, M. Rudd a présenté les travaux et les conclusions de la Commission indépendante sur le multilatéralisme, dont il est le Président. La Commission a étudié les résultats obtenus par le système des Nations Unies et cherché à déterminer s'il était en mesure de relever les défis que pose la gouvernance mondiale au XXI<sup>e</sup> siècle. Examinant un grand nombre de domaines relevant des activités de l'Organisation, elle a procédé à de nombreuses consultations avec les principales parties prenantes afin d'établir à la fois le rapport de son Président, intitulé « UN 2030: Rebuilding Order in a Fragmenting World »

(ONU 2030 : Remettre de l'ordre dans un monde en voie de fragmentation) et son rapport intitulé « Agir à l'unisson : Le devenir du système multilatéral ». La Commission s'est attachée à établir un diagnostic ainsi qu'à recenser des solutions, mettant en évidence des problèmes de grande ampleur ainsi que des principes d'organisation.

M. Rudd a énuméré plusieurs problèmes importants auxquels se heurte le système international :

a) Premièrement, la nécessité de renforcer – et non d'affaiblir – l'Organisation des Nations Unies fait l'objet d'un large consensus au niveau mondial. Ce dernier découle de l'évolution des forces géopolitiques et géoéconomiques actuelles, des difficultés liées à la mondialisation, de la prolifération des agents non étatiques, dont certains s'emploient à démolir le système interétatique, ainsi que des nouvelles technologies, potentiellement destructrices;

b) Deuxièmement, le fait que l'ONU, même si elle est toujours debout, se trouve dans une situation difficile et doit être renforcée à différents niveaux recueille également un large consensus. On constate chaque jour davantage que des États contournent le système des Nations Unies pour résoudre des problèmes critiques. L'efficacité fonctionnelle d'organismes importants des Nations Unies est de plus en plus remise en question;

c) Troisièmement, si l'on aborde la question sous un angle historique à plus long terme, peu de raisons laissent penser que l'ONU, comme toute autre institution, durera éternellement. L'histoire de l'humanité étant en grande partie caractérisée par le désordre, l'Organisation représente un mince cordon de sécurité séparant la civilisation de la barbarie, l'ordre mondial du chaos;

d) Quatrièmement, les efforts vigoureux déployés pour redynamiser et repenser l'Organisation devront être poursuivis en continu afin que celle-ci soit en mesure de faire face à une liste toujours plus importante de problèmes et dilemmes d'envergure mondiale;

e) Cinquièmement, les États Membres, quelle que soit leur taille, et surtout les membres – permanents ou non – du Conseil de sécurité, doivent décider s'ils veulent d'un système multilatéral pleinement fonctionnel et efficace. Si tel est le cas, ils doivent se l'approprier, le défendre et montrer qu'ils sont prêts à le redynamiser et à le repenser;

f) Sixièmement, l'évolution politique des grandes puissances pose des questions sur l'avenir de l'institutionnalisme néolibéral et crée des défis géopolitiques sur lesquels le Secrétaire général n'a absolument aucune prise.

M. Rudd a également souligné les 10 principes suivants, qui ont été mis en évidence lors des travaux de la Commission indépendante sur le multilatéralisme :

a) **Principe n° 1.** Il est nécessaire d'élaborer et de mettre en place, à l'échelle du système des Nations Unies, une doctrine exhaustive de prévention qui englobe les domaines de la paix et de la sécurité, du développement durable, des droits de l'homme et de l'action humanitaire. Cette évolution aurait des conséquences majeures sur la façon dont le Secrétariat de l'Organisation gère la planification et les affaires politiques;

b) **Principe n° 2.** L'Organisation a besoin d'une nouvelle doctrine globale concernant l'obtention de résultats avant qu'elle ne se noie dans une mer de rapports établis par une myriade de groupes de haut niveau et de commissions indépendantes. La rédaction de rapports ne saurait remplacer l'action concrète, mesurable et responsable et l'obtention de résultats sur le terrain;

b) **Principe n° 3.** C'est pourquoi, les opérations sur le terrain doivent toujours avoir la priorité sur le travail du Siège. Une démarche multidisciplinaire et pleinement intégrée, fondée sur la vision d'une « équipe des Nations Unies » et sur l'initiative Unité d'action des Nations Unies est nécessaire pour obtenir des résultats dans le monde entier;

d) **Principe n° 4.** Il faut en priorité résoudre le problème du cloisonnement des activités, au Siège comme sur le terrain. À cette fin, la Commission indépendante sur le multilatéralisme a proposé une refonte complète des échelons supérieurs du Secrétariat dans le cadre de ses travaux;

e) **Principe n° 5.** Pour atteindre les objectifs et cibles ambitieux prévus dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, il sera nécessaire de fournir des efforts soutenus au plus haut niveau, tant dans les États Membres qu'à l'ONU. Là aussi, la Commission a recensé différentes mesures que l'Organisation pourrait prendre afin de réaliser ces objectifs communs;

f) **Principe n° 6.** Plutôt que d'essayer d'être présente sur tous les fronts, l'Organisation devrait élaborer un pacte mondial plus formel avec les acteurs publics et privés du développement afin de faciliter les évaluations conjointes et la définition des priorités pour l'action collective;

g) **Principe n° 7.** Un nouveau « Programme de paix, de sécurité et de développement » est nécessaire pour associer à tous les secteurs le travail précieux accompli par l'Organisation;

h) **Principe n° 8.** Les femmes devraient être présentes dans l'ensemble du système des Nations Unies et occuper, d'ici à 2030, la moitié des postes de direction de l'Organisation, au Siège et sur le terrain;

i) **Principe n° 9.** La lutte contre le chômage structurel des jeunes doit être une priorité qui appelle, notamment, la création par l'Assemblée générale d'un organe subsidiaire nommé « ONU-Jeunes »;

j) **Principe n° 10.** Au vu des graves contraintes budgétaires, il est absolument prioritaire de réformer la Cinquième Commission de l'Assemblée générale.

À l'issue du discours de M. Rudd, le Secrétaire général, Ban Ki-moon, a pris la parole spontanément. Il a souligné l'importance de ses relations avec le Conseil de sécurité ainsi que l'utilité des différents mécanismes, tels que les déjeuners mensuels, le séminaire-retraite annuel et les différentes séances d'information, pour la coopération mutuelle.

Le Secrétaire général a estimé que des progrès avaient été accomplis au cours de la dernière décennie pour ce qui concerne le maintien de la paix et de la sécurité internationales. L'opération de maintien de la paix au Timor-Leste a été menée à bien, et celles qui étaient déployées en Côte d'Ivoire et au Libéria ont opéré un retrait progressif. Grâce à des interventions rapides, des transitions pacifiques ont été effectuées au Burkina Faso et en Guinée. À l'issue de conférences sur le maintien de la paix et la police, des États Membres ont annoncé des contributions importantes. Les partenariats avec des organisations régionales ont été renforcés. À bien des égards, les femmes jouent désormais un plus grand rôle dans les questions de paix et de sécurité. Des mesures ont été prises pour mettre en œuvre les conclusions et recommandations des examens menés sur le maintien et la consolidation de la paix ainsi que la résolution [1325 \(2000\)](#) du Conseil de sécurité. En travaillant sur les conséquences des changements climatiques en matière de sécurité et sur les répercussions particulières qu'ont les conflits armés sur les

femmes et les enfants, le Conseil a judicieusement et utilement élargi la conception traditionnelle de la paix et de la sécurité.

Le Secrétaire général a néanmoins poursuivi en indiquant que des problèmes graves subsistaient. Les opérations de paix en République démocratique du Congo, au Soudan du Sud, au Soudan et au Sahara occidental sont confrontées à un rejet, ou « crise du consentement ». Le Conseil doit apporter un appui ferme et constant aux missions et au personnel déployé. La prévention des atteintes et de l'exploitation sexuelles et la protection des civils constituent toujours des enjeux de taille. Les opérations de paix méritent de disposer des outils, ressources et mandats qui leur permettraient de réussir. Le Secrétaire général a noté que sa décision de remplacer le commandant de la force de la mission au Soudan du Sud avait été aussi controversée que nécessaire.

Il a ajouté que, pour passer de la gestion des conflits à leur prévention, il faudrait des investissements plus importants et ciblés en matière de diplomatie préventive, ce qui se révélerait extrêmement rentable. Si le soutien unanime à la résolution [2282 \(2016\)](#) du Conseil de sécurité sur la consolidation de la paix et la prévention de la récurrence des conflits est encourageant, les différends au sein du Conseil concernant la République arabe syrienne et le Yémen ont trop souvent débordé sur d'autres questions, menant parfois à une impasse. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier l'objectif 16, traite d'aspects importants de la prévention, tout comme l'Accord de Paris sur les changements climatiques. Ces deux instruments ont également prouvé que les humains sont toujours capables d'aboutir à un consensus, même si leurs points de vue divergent. Le Conseil doit continuer à s'inspirer de cette énergie pour ses activités, qui pourraient être très utiles au prochain Secrétaire général pour atteindre ses objectifs en matière de prévention.

Exhortant les membres du Conseil à ne pas tolérer une propagation des différends ponctuels, le Secrétaire général les a avertis du risque qu'il y avait à rechercher l'unanimité au détriment de la nécessité d'agir rapidement. Le consensus ne doit pas être assimilé à l'unanimité, en particulier lorsque des vies sont en jeu. Si les résolutions sur des questions autres que de procédure peuvent être bloquées par un veto, les déclarations du Président et les déclarations à la presse exigent, quant à elles, l'unanimité absolue. Or, il est insensé que des résolutions puissent être adoptées avec neuf voix en leur faveur alors que des déclarations à la presse peuvent être bloquées par une voix dissidente. Les membres du Conseil doivent envisager des réformes en la matière s'ils veulent éviter de rester silencieux sur des questions vitales.

Au cours du débat qui a suivi, le Secrétaire général et M. Rudd ont tous deux répondu à des questions et à des commentaires. Des échanges ont eu lieu sur les solutions qui permettraient de faire croître le nombre de femmes en poste à l'ONU et sur le terrain, de renforcer le principe de responsabilité au sein du système des Nations Unies, d'améliorer la qualité et la formation des contingents mis à la disposition des opérations de maintien de la paix, de renforcer la pertinence de l'Organisation tout en rétablissant son capital politique, et de décourager l'organisation d'un trop grand nombre de manifestations parallèles au cours de la semaine de haut niveau de l'Assemblée générale, afin que les participants puissent se concentrer davantage sur les questions de haute priorité.

Le matin suivant, à l'ouverture des tables rondes de l'atelier, le Directeur de la Division des affaires du Conseil de sécurité, Hasmik Egian, et Edward C. Luck, de la School of International and Public Affairs de l'Université Columbia, ont prononcé un discours d'ouverture.

## **Table ronde I**

### **Le Conseil de sécurité en 2016 : bilan et perspectives**

#### **Animateur**

Monsieur l'Ambassadeur Matthew Rycroft  
Représentant permanent du Royaume-Uni  
de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord

#### **Commentateurs**

Monsieur l'Ambassadeur Amr Aboulatta  
Représentant permanent de l'Égypte

Monsieur l'Ambassadeur François Delattre  
Représentant permanent de la France

Monsieur l'Ambassadeur Wu Haitao  
Représentant permanent adjoint de la Chine

Les questions inscrites à l'ordre du jour étaient les suivantes :

- Dans quelle mesure le Conseil s'acquitte-t-il de sa responsabilité principale, à savoir le maintien de la paix et de la sécurité internationales? Dans quelle mesure, selon vous, a-t-il satisfait à sa mission en la matière en 2016 par rapport à 2015 et aux années précédentes? Les résultats qu'il a obtenus étaient-ils relativement satisfaisants ou relativement médiocres? Pourquoi?
- Sur quels critères faudrait-il se fonder pour déterminer dans quelle mesure le Conseil a atteint ou non ses objectifs au cours de l'année écoulée? Jugez-vous les perspectives pour 2017 encourageantes ou non? Quelles sont les situations et les questions thématiques sur lesquelles il devrait influencer le plus au cours de l'année à venir?
- À ce stade, il est demandé au Conseil de traiter un éventail d'enjeux liés à la paix et à la sécurité plus large qu'à n'importe quelle autre période de ces sept dernières décennies. Lesquels, parmi les suivants, se sont avérés les plus redoutables ou problématiques au cours de l'année écoulée : prévention des conflits, rétablissement de la paix et règlement des conflits, consolidation de la paix après les conflits, surveillance des sanctions, contre-terrorisme, aide humanitaire, prévention des atrocités, protection des civils? Dans lesquels de ces domaines le Conseil pourrait-il améliorer ses résultats en 2017 et au-delà? Quelles mesures spécifiques pourraient être appliquées pour renforcer ponctuellement ses capacités et son efficacité?
- Lors de récents ateliers sur le thème « Être directement opérationnel », il a été noté que les membres du Conseil avaient réussi à examiner de nombreuses questions et à obtenir des résultats les concernant, en dépit de nettes divergences sur d'autres. Y-a-t-il néanmoins des raisons de craindre que les tensions croissantes dans certaines régions du monde, notamment au Moyen-Orient, ne nuisent à l'efficacité et à la réputation du Conseil et compliquent d'autres situations et dossiers? Comment les membres non permanents pourraient-ils contribuer à la recherche d'un terrain d'entente au sein du Conseil en ces temps difficiles? Les membres nouvellement élus risquent-ils de rencontrer des difficultés particulières à cet égard en 2017?
- Il ressort des mesures quantitatives prises plusieurs années durant que le Moyen-Orient monopolise de plus en plus le temps et l'attention du Conseil qui, dès lors, se consacre relativement moins à l'Afrique. Alors que l'intérêt porté à ce continent est en léger déclin, le nombre de décisions et de

documents qui y ont trait est toutefois resté relativement important. Ces tendances reflètent-elles toute l'ampleur des problèmes en matière de paix et de sécurité dans les deux régions, la difficulté à dégager un consensus sur les problèmes soulevés ou d'autres facteurs? Dans ces deux régions, dans quels domaines le Conseil semble-t-il avoir le plus de chances de contribuer positivement en 2017? Quels sont les domaines pour lesquels ses initiatives n'ont pas produit les résultats attendus en 2016?

- Lors d'ateliers précédents, les participants ont souvent insisté sur l'importance de la prévention des conflits, regrettant toutefois que le Conseil s'avère trop souvent mal équipé ou préparé pour assurer une prévention efficace au niveau opérationnel ou structurel. S'agit-il d'une faiblesse endémique induite par des facteurs institutionnels, ou peut-on y remédier et agir dans ce sens? Comment le Conseil peut-il rendre ses efforts de prévention plus efficaces en 2017 et au-delà? L'intervention du Conseil dans la situation au Burundi a-t-elle permis de tirer des enseignements utiles pour les initiatives en matière de prévention des conflits dans d'autres régions du monde?
- De la même manière, les participants aux ateliers soulignent régulièrement à quel point la collaboration avec des mécanismes régionaux et sous-régionaux est utile, bien que la pratique sur le terrain suscite des sentiments mitigés.
  - Ainsi, lors de l'atelier de 2015, les échanges du Conseil avec le Conseil de paix et de sécurité de l'Union africaine avaient été jugés trop formels et manquant de spontanéité. Est-ce toujours le cas, compte tenu de ses nombreuses interactions avec le Conseil de paix et de sécurité, de ses visites en Afrique et de sa collaboration avec l'Union africaine en 2016? Dans quelle mesure l'ambitieux programme de coopération détaillé dans la déclaration du président du 24 mai 2016 (S/PRST/2016/8) a-t-il été exécuté?
  - En 2016, les membres du Conseil de sécurité et de la Ligue des États arabes ont tenu leur première réunion consultative au Caire. En plus d'un exposé fait par le Président en exercice de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), des séances et des réunions informelles ont été tenues sur le renforcement de la coopération avec l'Union européenne. À quelles mesures de suivi faudrait-il s'attendre en 2017, le cas échéant? Le Conseil peut-il soutenir d'une quelconque manière les initiatives ayant trait à la situation relative à l'Ukraine menées par l'OSCE sur le terrain?
  - En dehors de ces initiatives individuelles, les membres du Conseil de sécurité doivent-ils envisager de donner une orientation plus stratégique et générale à leurs collaborations avec ces mécanismes régionaux et sous-régionaux? Quand ces collaborations se sont-elles avérées utiles et dans quels domaines? De quelle manière et pourquoi? Et dans quels domaines n'ont-elles pas rempli leurs promesses?
  - On peut lire, dans l'édition 2015 des « Aperçus de la pratique du Conseil de sécurité », qu'« [e]n 2015, le Conseil a continué d'inclure des dispositions relatives à des questions transversales, à savoir la protection des civils, les femmes et la paix et la sécurité et le sort des enfants en temps de conflit armé dans ses décisions portant sur des situations propres à un pays ou une région. En 2015, sur l'ensemble des résolutions et déclarations du Président portant sur des situations propres à un pays ou une région, 79 % contenaient au moins une disposition sur la protection des civils, 59 % contenaient au moins une disposition sur les femmes et la paix et la sécurité et 48 % contenaient au moins une

disposition sur le sort des enfants en temps de conflit armé ». Sur le plan normatif, ces pourcentages témoignent d'une volonté croissante de transposer un langage relatif à la protection humaine dans les décisions du Conseil. Sur le terrain, toutefois, il est moins évident de déterminer si ces questions transversales ont trouvé un écho, en particulier lorsqu'un nombre record de personnes ont été déplacées de force. Comment le Conseil peut-il procéder pour combler ce fossé entre les attentes à son égard et ses résultats dans les années à venir? Que peut-il faire de plus pour concrétiser la promesse qui sous-tend la résolution 1325 (2000)?

- Que peut-on faire de plus face à l'urgence d'ordre humanitaire en Iraq, au Soudan du Sud, dans la République arabe syrienne et au Yémen? Quels enseignements pourrait-on tirer de l'expérience acquise par le Conseil en République démocratique du Congo, en République centrafricaine, au Mali et en Somalie? Quelles constatations ressortent, à cet égard, des trois missions effectuées par le Conseil en Afrique en 2016? Quelles dispositions le Conseil pourrait-il prendre pour anticiper davantage les atrocités de masse et mieux réagir aux signes avant-coureurs?
- Le contre-terrorisme est un des domaines où les membres du Conseil ont voulu engager une coopération de grande ampleur, s'inscrivant dans la durée. La progression des campagnes visant à empêcher l'État islamique d'Iraq et du Levant (EIIL), les Chabab, Boko Haram et d'autres groupes armés de gagner du terrain pourrait accentuer le caractère diffus et imprévisible de la menace qu'ils posent. Dans un tel contexte, quel sera le rôle du Conseil dans la lutte contre le terrorisme et l'extrémisme violent? Dans quels domaines disposera-t-il d'atouts spécifiques? Quelles nouvelles mesures particulières doit-il envisager en 2017 et au-delà?
- La cybersécurité étant désormais un enjeu universel, y a-t-il un rôle opérationnel ou normatif que le Conseil devrait assumer pour faire face aux répercussions de cette discipline sur les gouvernements, le secteur privé et la société civile?
- Face à la recrudescence des tensions liées à la République populaire démocratique de Corée, quelles nouvelles dispositions, le cas échéant, le Conseil pourrait-il prendre l'année prochaine? Un resserrement des sanctions en vigueur est-il envisageable? Faudrait-il repenser la diplomatie et le règlement des conflits?
- Les déclarations, analyses et rapports produits en 2015 sur les opérations de paix, la modernisation du maintien de la paix, les sanctions, la consolidation de la paix et l'application de la résolution 1325 (2000) comportent toute une série de recommandations et d'engagements quant à la manière d'améliorer ces dimensions du travail du Conseil. Y a-t-il des mesures de mise en œuvre auxquelles il faudrait accorder la priorité pour l'an prochain?

### **Évaluation des résultats du Conseil en 2016**

Les participants ont émis des avis divers sur la manière dont le Conseil de sécurité avait fonctionné. D'aucuns ont noté que ses membres avaient travaillé d'arrache-pied, en 2016, pour traiter un large éventail de problèmes et de situations régionales, adoptant plus de résolutions – dont beaucoup concernant des questions de fond essentielles – qu'au cours des dernières années. Ainsi, la résolution portant sur le mandat de l'opération au Mali, qui comportait de nombreux volets, reposait sur une approche globale des problèmes rencontrés par ce pays. Les sanctions en Côte d'Ivoire et au Libéria avaient été levées, témoignant de l'amélioration de la situation dans les deux pays. Le Conseil avait appuyé à l'unanimité le processus de



paix en Colombie, faisant montre de la même unité lors de la sélection du Secrétaire général, et avait renforcé sa collaboration avec les mécanismes régionaux et sous-régionaux au Soudan du Sud, au Soudan et ailleurs. L'orateur a conclu son intervention en déclarant que le Conseil avait honoré ses obligations en 2016.

Un interlocuteur a fait valoir que si rien ne permettait de faire preuve de complaisance, les membres du Conseil avaient fait montre de souplesse pour faire face aux nouvelles menaces, qu'il soit question de sécurité aérienne, de financement du terrorisme ou du retour des combattants terroristes étrangers dans leurs pays d'origine. Ils s'étaient en outre montrés unis dans la recherche de solutions permettant de faire face à ces menaces communes. Il appartenait désormais aux membres de collaborer pour mettre en œuvre et appliquer les mesures convenues.

Selon un autre participant, certains observateurs avaient tendance à faire une analyse trop pessimiste des résultats du Conseil. Or, c'est grâce aux initiatives du Conseil et de ses membres permanents que l'Asie centrale et l'Eurasie, par exemple, avaient gagné en stabilité. Un syndrome postcolonial et d'après-guerre froide pouvait expliquer une partie des difficultés actuellement rencontrées au sein du Conseil. L'adaptation à l'évolution de la situation mondiale prendrait du temps, mais la mentalité des membres du Conseil commençait à changer.

Évoquant une question posée dans une note de synthèse établie par M. Luck, un orateur a demandé pourquoi le Conseil de sécurité semblait jouir de si peu de prestige auprès du grand public. En faire davantage n'était pas synonyme de meilleurs résultats : les statistiques indiquaient que le Conseil n'avait jamais eu autant de travail et non qu'il était plus habile à traiter la myriade des problèmes dont il était saisi. Il convenait de déterminer ce qui portait ses fruits et ce qui empêchait d'obtenir de meilleurs résultats et de faire de la gestion du temps une priorité, tout en réfléchissant à la manière d'appréhender les situations les plus difficiles. Selon un autre participant, le problème était double : d'une part, le Conseil s'efforçait d'en faire trop sans apporter les solutions les plus attendues en temps voulu ; d'autre part, un trop grand nombre de questions fondamentales ayant trait à la paix et à la sécurité étaient tranchées hors Conseil. Il appartenait aux membres de réaffirmer la primauté du Conseil en tant qu'organe international chargé du maintien de la paix et de la sécurité internationale et d'agir en conséquence, ou de passer à autre chose.

Un orateur a allégué que si le Conseil de sécurité jouissait d'une image assez négative auprès du grand public, c'est parce qu'il ne parvenait pas à régler la question de l'État de Palestine, la situation en République arabe syrienne et d'autres conflits au Moyen-Orient. Les intérêts nationaux de certains membres avaient compromis ses résultats, les buts et principes énoncés dans la Charte, le droit international humanitaire et le droit international en général ayant été bafoués de manière préoccupante. Il était difficile d'amener le Conseil à rendre des comptes, l'organe se souciant très peu du point de vue des parties au conflit et des règles de conduite internationales. Un autre participant a rétorqué que le débat avait mis en exergue certains succès majeurs, même s'il avait porté, en majeure partie, sur ce que le Conseil pouvait améliorer dans son travail pour l'année à venir.

De l'avis d'un orateur, la raison d'être du Conseil de sécurité était remise en question, l'organe s'attachant à produire des documents et à brasser du vent au lieu de changer le cours des dossiers critiques dont il était saisi. Il feignait l'engagement au lieu d'agir et considérait les résultats obtenus comme une fin en soi. En conséquence, sa pertinence avait été mise en doute alors que des crises majeures, telles que la guerre sévissant dans la République arabe syrienne, ou la conclusion de l'accord sur le nucléaire avec la République islamique d'Iran, étaient traitées ailleurs : seuls quelques membres avaient vu cet accord avant le vote général. Un interlocuteur a soutenu que le Conseil se perdait en déclarations qui ne se

concrétisaient que très rarement. Un autre participant a néanmoins fait valoir que l'organe se voyait soumettre de nombreux accords, scellés en dehors de son enceinte, en vue de leur application et de leur légitimation, ce qui permettait d'engager certains échanges, en plus de préserver le bien-fondé du Conseil.

Étant donné ce que les résultats du Conseil inspiraient au public et à d'autres États membres, sa crédibilité était en jeu, de même que sa pertinence, l'organe n'étant pas parvenu à empêcher des atrocités massives perpétrées dans la République arabe syrienne et ailleurs, notamment au Soudan du Sud, au Soudan et au Yémen. Ce sentiment de frustration était perceptible dans les rangs mêmes du Conseil. Un autre orateur a répliqué que si les gens n'étaient pas naïfs et ne nourrissaient pas d'attentes excessives à l'égard du Conseil, ils s'attendaient néanmoins à ce que ses membres embrassent l'intérêt général de la communauté internationale et qu'ils ne se préoccupent pas uniquement de leurs intérêts nationaux. Un troisième interlocuteur a laissé entendre que les États non membres – les pays en développement, en particulier – avaient été déçus que le Conseil n'ait pas donné suite à leurs initiatives et propositions et qu'ils avaient le sentiment d'avoir prêché dans le désert.

La question de l'unité au sein du Conseil de sécurité avait suscité une grande attention, notamment à la suite des commentaires formulés par le Secrétaire général lors du dîner d'ouverture. La possibilité était offerte de capitaliser sur l'unité dégagée dans le cadre de la procédure de sélection du Secrétaire général, lors du processus de paix en Colombie, au Liban et dans la lutte contre le terrorisme. À cet égard, la recherche d'un consensus sur les questions liées à la non-prolifération des armes chimiques en République arabe syrienne et des armes nucléaires en République démocratique populaire de Corée demeurait difficile mais le Conseil pouvait tirer parti de l'unité qu'il était parvenu à afficher dans le cadre de la gestion de la question iranienne. Un autre participant a soutenu que la cohésion du Conseil conférait plus de poids politique à ses décisions et qu'il apparaissait affaibli quand il était divisé.

Un orateur a comparé le Conseil de sécurité à une famille incapable de s'entendre sur tout et qui, en recherchant un consensus, devait admettre la présence de désaccords légitimes et la nécessité de les régler. L'unité ne devait pas toujours être une fin en soi. À cet égard, un participant a rappelé les propos exprimés par le Secrétaire général lors du dîner, à savoir que les règles sur le consensus avaient nui à l'efficacité du Conseil et à sa capacité d'action. Un interlocuteur a convenu que les divergences au sein de l'organe pouvaient être légitimes, estimant regrettable, comme le Secrétaire général, la nécessité de se prononcer par consensus sur la moindre déclaration à la presse.

Il a été indiqué que si l'unité au sein du Conseil de sécurité pouvait être déterminante au niveau politique dans le cadre de discussions avec un autre pays ou une partie à un conflit, elle n'était pas obligatoire aux termes de la Charte et n'avait pas à prendre une importance excessive. De l'avis d'un participant, le Secrétaire général avait vu juste quant à la nécessité de se prononcer par consensus sur les déclarations présidentielles et les déclarations à la presse mais il fallait bien que tous les membres reconnaissent le caractère contraignant d'une décision du Conseil, indépendamment de l'opinion défendue dans le cadre des négociations ou de leur vote. Toute autre posture ne ferait qu'affaiblir la légitimité du Conseil et sa réputation.

Un orateur a considéré, comme le Secrétaire général, qu'un veto collectif sur des déclarations du Président et des déclarations à la presse pouvait parfois avoir des répercussions négatives, d'où l'intérêt de consacrer plus de temps à leur rédaction lors des réunions informelles qu'aux tours de table effectués pour les

déclarations préparées. Partageant également l'observation du Secrétaire général, un participant a indiqué que la nécessité d'une réforme plus vaste de la prise de décisions au sein du Conseil n'en était que plus évidente, en particulier en raison de l'adoption régulière de résolutions en vertu du Chapitre VII de la Charte et de la propension à édicter plus de résolutions qu'il n'était possible de mettre en œuvre.

Un autre participant a déclaré que l'unité du Conseil avait été mise à mal à plusieurs reprises par les rédacteurs des résolutions qui, selon leur manière de procéder, pouvaient favoriser l'unité ou, au contraire, cultiver les dissensions entre ses membres, en adoptant ou non les propositions de rédaction avancées. C'est ce dernier cas de figure qui s'était présenté dans le cadre des résolutions 2272 (2016) sur les actes d'exploitation et les atteintes sexuelles concernant les opérations de paix et 2310 (2016) sur la non-prolifération des armes nucléaires. Deux interlocuteurs ont précisé qu'il n'était pas toujours facile pour les rédacteurs de gérer le temps imparti et de déterminer la meilleure façon de faire progresser le processus de rédaction.

Plusieurs interlocuteurs se sont attardés sur la nécessité de continuer à dissocier les questions générant le plus de dissensions d'avec celles prêtant moins à controverse : les divergences concernant la République arabe syrienne, qui divisaient profondément le Conseil, avaient commencé à avoir une incidence sur les débats engagés dans d'autres dossiers. Les résolutions 2303 (2016) sur le Burundi et 2304 (2016) sur le Soudan du Sud avaient été adoptées de justesse, la négociation des déclarations sur la République démocratique du Congo et le Mali s'était avérée difficile, et le consensus sur la Bosnie-Herzégovine avait été difficile à préserver. Si la République arabe syrienne était le problème essentiel de notre époque, le Conseil était saisi d'autres questions complexes telles que la Lybie, le Soudan du Sud, le Yémen et le processus de paix au Moyen-Orient. Par conséquent, il était crucial que les problèmes concernant la République arabe syrienne ne viennent pas entacher l'excellent travail accompli dans d'autres domaines. Un participant a abondé dans ce sens, notant que le Conseil ne pouvait opérer efficacement qu'en cloisonnant davantage les questions clivantes.

On a toutefois fait remarquer qu'il s'était avéré très difficile d'éviter que les divergences sur le dossier syrien ne se répercutent sur d'autres questions, même s'il fallait, à l'évidence, œuvrer dans ce sens. Dans certains cas – comme pour la situation au Burundi ou au Soudan du Sud –, le rédacteur avait imposé un projet de résolution et un vote alors que le Conseil était sur le point de dégager un consensus. Des négociations plus poussées auraient éventuellement permis de surmonter les divergences résiduelles. De l'avis d'un orateur, si le cloisonnement des questions avait relativement bien fonctionné, certaines d'entre elles étaient liées sur le fond et interdépendantes par nature. Il a par ailleurs été indiqué que le respect des règles en vigueur était la meilleure manière de préserver le cloisonnement.

D'aucuns ont allégué que le Conseil remplissait au mieux son office lorsqu'il s'engageait activement sur le terrain pour prévenir les conflits ou éviter leur escalade. Ainsi, les efforts de médiation en Guinée-Bissau s'étaient révélés d'une grande efficacité. Un participant a convenu de l'importance de la diplomatie préventive et a engagé le Conseil à exploiter les outils de prévention et de médiation dans toute leur mesure. Un autre a estimé que le Conseil n'avait pas suffisamment collaboré avec les pays engagés dans les situations qu'il était amené à traiter, comme en République démocratique du Congo. De même, une plus grande proactivité du Conseil sur le terrain aurait sans aucun doute permis d'éviter une partie des événements survenus au Soudan du Sud. Un intervenant a fait remarquer que seuls quelques représentants permanents avaient suivi les réunions d'information des représentants d'organisations régionales organisées dans le cadre du débat ouvert sur la coopération, ce qu'un autre intervenant a justifié en

expliquant que, pour certains membres du Conseil, ces groupes ne contribuaient pas toujours de manière utile aux efforts de prévention. Ils étaient donc en partie responsables de cet état de choses.

La nécessité de communiquer plus efficacement au public et à l'ensemble des membres de l'Organisation les succès des opérations de paix et le travail de qualité des soldats de la paix a été soulignée. De nombreuses actions louables méritaient d'être mises en avant en Afrique, qu'il s'agisse des efforts couronnés de succès en Côte d'Ivoire et au Libéria, ou des excellents résultats obtenus en République centrafricaine, en République démocratique du Congo et au Mali. Le Conseil s'étant rendu à de multiples reprises en Afrique en 2016, les membres avaient pu en apprendre davantage sur l'ensemble des efforts et des missions des Nations Unies et déterminer comment les renforcer, au besoin. Un orateur a néanmoins indiqué que des réunions d'information sur le Mali et le Soudan du Sud avaient également fait ressortir les problèmes auxquels ces pays étaient en proie. Le manque de moyens dont souffrait la mission au Soudan du Sud pour protéger correctement les civils et s'acquitter de son mandat était particulièrement évident. De telles expériences amenaient à se demander si l'Organisation des Nations Unies était suffisamment efficace. Un autre interlocuteur a fait observer que le Conseil n'avait pas débattu comme il se devait du rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix et qu'il n'avait pas donné suite aux recommandations de ce dernier.

Si la majeure partie des participants considéraient la procédure de sélection du Secrétaire général comme un pas en avant, d'autres aspects à parfaire pour l'améliorer ont été notés. De l'avis d'un interlocuteur, son issue était satisfaisante mais la manière de communiquer les résultats des votes indicatifs posait problème. Par ailleurs, ce type de vote ne s'imposait pas de toute évidence comme la solution idéale pour sélectionner un dirigeant aussi important, sachant que les organisations avaient adopté des processus plus transparents. Il convenait de tirer des enseignements pour éviter des problèmes similaires à l'avenir. Dans ce sens, un autre participant a affirmé que le Conseil de sécurité devrait avoir honte de son manque de transparence : il n'était pas impossible qu'une nouvelle résolution de l'Assemblée générale soit proposée, dans 5 ou 10 ans, pour exiger une transparence totale.

Un orateur a estimé que le Conseil de sécurité s'était mis à traiter de problèmes qui n'étaient pas essentiels pour le maintien de la paix et de la sécurité internationales, empiétant, selon certains avis, sur les mandats d'autres organes intergouvernementaux. Ce faisant, il avait détourné l'attention de questions fondamentales et avait parfois amené à s'interroger sur l'interprétation du paragraphe 7 de l'Article 2 de la Charte. Il n'avait pas été possible d'adapter, autant que de nécessaire, le travail du Conseil à l'évolution de la situation, compte tenu de l'importance accordée aux pratiques héritées du passé, même lorsque les circonstances avaient changé. Un autre participant a indiqué qu'il subsistait des divergences au sein du Conseil quant à la mesure dans laquelle il convenait de couvrir les menaces internationales et la manière avec laquelle il fallait interpréter la souveraineté et les dispositions du paragraphe 7 de l'Article 2 de la Charte.

### **Les défis à relever**

Aux yeux d'un certain nombre de participants, l'arrivée d'un nouveau Secrétaire général était l'occasion d'entamer un dialogue et d'expérimenter de nouvelles idées et approches. Un intervenant a évoqué les suggestions émises à cet égard par M. Rudd lors du dîner d'ouverture. Un deuxième participant a appelé à la tenue rapide d'une réunion informelle avec le Secrétaire général désigné afin de passer en revue les menaces à la paix et à la sécurité internationales et d'échanger

des vues sur la voie à suivre. Un troisième a proposé d'organiser un dialogue informel, à l'instar de celui tenu pendant l'atelier, avec le nouveau Secrétaire général, peut-être à l'occasion d'un petit-déjeuner de travail. Un quatrième intervenant a souscrit à cette proposition tandis qu'un cinquième a suggéré que le Secrétaire général participe à l'une des réunions informelles du Conseil, une fois par mois. Cette modalité serait préférable à celle, trop rigide, des déjeuners mensuels avec le Secrétaire général. Selon un autre participant, il était nécessaire de prévoir une rencontre rapidement avant la prise de fonctions du Secrétaire général et à la fois d'organiser régulièrement des réunions informelles avec lui, éventuellement deux fois par mois. Il serait important de connaître d'emblée sa vision ainsi que ses attentes vis-à-vis du Conseil. Ces échanges permettraient également d'interroger le Secrétaire général sur ses projets de restructuration pour le Secrétariat.

Étant donné que le Conseil de sécurité était un organe parmi d'autres au sein du système des Nations Unies, un intervenant a appelé à ce que le Secrétaire général donne un nouvel élan et brise les cloisonnements afin de permettre une meilleure collaboration interdépartementale puisque, dans le domaine de la paix et de la sécurité, la coopération faisait trop souvent défaut. Souscrivant à l'idée, un autre interlocuteur a estimé que le nouveau Secrétaire général pourrait restaurer la confiance et éliminer les barrières. Convenant de la nécessité de cesser le travail en vase clos au Secrétariat, un participant a demandé instamment l'ouverture d'un dialogue entre le nouveau Secrétaire général et le Conseil sur la manière de dépasser la simple distinction entre le maintien de la paix et la consolidation de la paix afin de pérenniser la paix. Cette question exigeait de faire preuve d'innovation dans l'analyse et la réflexion. Un intervenant a souligné qu'une prévention efficace exigeait un degré élevé de confiance entre le Conseil et le Secrétaire général. Le nouveau Secrétaire général pourrait apporter un nouveau souffle à cette entreprise et, en entamant au plus tôt un dialogue avec le Conseil, il pourrait à la fois identifier de nouvelles approches et aider à instaurer la confiance requise. Selon un autre interlocuteur, il faudrait que le Conseil puisse recourir de façon plus systématique à la prévention, au dialogue et à la médiation, ce qui impliquerait un renforcement de la collaboration avec les autres organes principaux, y compris avec le Secrétaire général et le Secrétariat.

De l'avis d'un participant, il existait un énorme fossé entre les mandats de maintien de la paix et les capacités d'exécution. Cette question devrait être soulevée au plus tôt auprès du Secrétaire général, et la proposition, évoquée auparavant lors de l'atelier, d'un examen plus minutieux du rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix par le Conseil, a été saluée. Un interlocuteur a demandé instamment qu'une plus grande attention soit accordée au lien entre le maintien et la consolidation de la paix, y compris à une collaboration plus étroite avec la Commission de consolidation de la paix. Un autre intervenant a avancé que le Conseil devait trouver des moyens d'améliorer la qualité des contingents déployés pour le maintien de la paix, en appuyant le travail politique des Représentants spéciaux du Secrétaire général et en coordonnant les organismes de développement dans les situations qu'il gérait.

Il a été souligné que le mépris total du droit international humanitaire avait été un des faits les plus tragiques de ces dernières années. Les écoles et les hôpitaux ne pouvaient plus être considérés comme des lieux sûrs. Le Conseil de sécurité n'avait pas réussi à faire en sorte que les responsables de violations répondent de leurs actes, perdant ainsi en crédibilité. Si, de par leur comportement, les groupes armés non étatiques étaient au cœur du problème, ils n'étaient pas seuls responsables. Le Conseil devait s'attacher, à titre prioritaire, à inverser cet état de choses. Un autre participant a souligné que l'état de droit s'en était trouvé fortement ébranlé et que le

Conseil devait redoubler d'efforts pour mieux appliquer les mandats portant sur la protection des civils.

Il a été affirmé que si le Conseil de sécurité ne pouvait accorder trop de temps aux questions interdisciplinaires, il n'en devait pas moins les examiner avec le plus grand sérieux car ces questions seraient les menaces de demain. Les membres du Conseil devaient adapter leur réflexion aux nouvelles menaces pesant sur le maintien de la paix et de la sécurité internationales. Un intervenant a insisté sur le fait que les réponses apportées par le monde aux changements climatiques et aux problèmes de développement durable pouvaient avoir une incidence sur la paix et la sécurité. Selon un autre participant, certains membres du Conseil semblaient croire que leurs travaux devraient couvrir un éventail plus large de questions, tandis que d'autres avaient une vision plus restreinte.

Plusieurs autres questions prioritaires ont été identifiées pour 2017. Il importait que le Conseil de sécurité préserve son unité face à la menace du terrorisme, notamment lorsque surgissaient des questions d'idéologie. Un intervenant a appelé à une plus grande transparence dans la prise de décisions relatives aux sanctions, étant donné les problèmes politiques et juridiques que suscitait cette pratique. De l'avis d'un autre participant, la crise sévissant au Yémen méritait davantage d'attention du Conseil; faute de quoi, la situation pourrait déboucher sur un bouleversement géopolitique pouvant toucher la Corne de l'Afrique. Concernant la République populaire démocratique de Corée, un intervenant a demandé s'il ne faudrait pas plutôt envisager de relancer un processus politique qui se substituerait aux pourparlers à six, qui ont été suspendus. Les sanctions seules pourraient ne pas suffire. Il lui a été répondu que la République populaire démocratique de Corée avait refusé de discuter de la dénucléarisation de la péninsule et semblait ne vouloir d'échanges bilatéraux qu'avec les États-Unis d'Amérique. Malheureusement, l'approche sur le court terme avait été privilégiée alors qu'il fallait penser à l'avenir des populations concernées.

Il a été déclaré que le resserrement de la collaboration avec les mécanismes régionaux allait représenter un défi majeur en 2017, tout comme l'établissement d'une division du travail efficace avec les organismes des Nations Unies. Aux yeux d'un participant, il fallait davantage réfléchir à la manière dont l'ONU et le Conseil de sécurité s'inscrivaient dans le cadre plus large de la prise de décisions politique à l'échelle internationale. Pour le Conseil, il s'agissait à la fois de recourir à d'autres schémas de fonctionnement et d'échanger régulièrement avec les organisations régionales, telles que l'Union africaine et l'Union européenne. Pour un autre intervenant, ces pratiques permettraient au Conseil d'entendre de nouvelles idées sur ces questions.

Comme dans les précédents ateliers, il y a eu un débat de fond sur les relations entre les membres du Conseil de sécurité. Il a été avancé que les cinq membres permanents devraient établir des contacts plus directs avec les 10 membres élus, tandis que ces derniers devraient s'adresser davantage à leur groupe régional, ce qui renforcerait l'efficacité de leurs travaux au Conseil. Un intervenant a répondu que, dans la pratique, les divergences d'opinion ne se calquaient pas sur cette configuration, car il y avait généralement une diversité de vues parmi les cinq membres permanents et parmi les 10 membres élus. Un participant a fait observer que l'objectif était de parvenir au consensus entre tous les membres. Un autre a reconnu que, sur la plupart des questions, il n'y avait pas de contradictions strictes entre membres permanents et membres non permanents, mais qu'il existait entre eux un plafond d'acier, et non de verre, s'agissant de l'exercice du droit de veto et d'autres privilèges inhérents au statut de membre permanent du Conseil.

Il a été remarqué que, lorsque les membres permanents refusaient d'innover, les membres élus s'unissaient et prenaient des décisions de groupe en vue d'essayer de pallier les insuffisances du fonctionnement du Conseil de sécurité. Selon un autre intervenant, il n'y avait pas eu suffisamment de possibilités de faire des concessions mutuelles entre les 15 membres du Conseil. Or, les membres permanents devraient s'efforcer davantage d'échanger régulièrement avec les membres élus. Un intervenant a demandé comment les membres élus devaient agir en cas de profonde division parmi les cinq membres permanents et ce qu'ils étaient en mesure de faire pour changer les choses.

Dans l'ensemble, la question de l'exécution a été considérée comme le plus grand défi à relever pour le Conseil de sécurité dans l'année à venir. Parmi les points d'amélioration, un participant a fait observer que le Conseil devait approfondir le rôle joué par les rédacteurs, parvenir à une plus grande unité, améliorer la mise en œuvre et l'application des mandats, renforcer le maintien de la paix, tirer davantage profit des visites sur le terrain, assurer le respect du principe de responsabilité et travailler main dans la main avec le nouveau Secrétaire général.

### **Adaptation des outils**

Il a été suggéré que le Conseil de sécurité examine attentivement la manière d'utiliser ses outils de manière plus efficace et productive, l'absence de stratégies de sortie pour les opérations de maintien de la paix ou de clauses d'extinction pour les régimes de sanctions rendant ces outils moins efficaces face à l'évolution de la situation et des besoins. Le Conseil a renouvelé trop souvent les mandats sans tenir suffisamment compte des conditions présentes sur le terrain. Des mandats irréalistes, d'un optimisme naïf, étaient érigés en modèles et appliqués aux nouvelles situations, sans distinction des circonstances particulières. Un participant a affirmé que la question du maintien de la paix suscitait un sentiment grandissant de lassitude dans la mesure où le renouvellement des mandats ne recevait pas l'attention requise. Par exemple, cela faisait des décennies que l'ONU déployait des Casques bleus en République démocratique du Congo alors que le Conseil n'avait pas fait de bilan pour vérifier si des résultats avaient été obtenus. Il convenait de redoubler d'efforts en matière de consolidation de la paix dans ce pays, entre autres, et il fallait tenir pleinement compte des vues des populations locales. Les membres devaient échanger avec le nouveau Secrétaire général pour dégager de nouvelles idées en la matière.

Reconnaissant que le renouvellement des mandats de maintien de la paix était devenu systématique, un intervenant a affirmé que l'évolution de la situation au Soudan du Sud démontrait la nécessité d'attribuer un rang de priorité plus élevé aux consultations relatives au maintien de la paix. Les ambassadeurs assistaient rarement aux réunions avec les pays fournisseurs de contingents ou aux sessions du Groupe de travail sur les opérations de maintien de la paix. Certaines questions fondamentales, comme les capacités et la formation, restaient à régler, et il n'était pas suffisant de les renvoyer au Département des opérations de maintien de la paix. Un autre participant a répliqué que le maintien de la paix avait été la meilleure invention de l'ONU mais qu'en ces temps troublés, des changements s'imposaient.

Il a été observé que les sanctions ciblées pouvaient être un outil précieux en matière de prévention si elles étaient appliquées de façon efficace, dans les meilleurs délais, aux bonnes personnes. Un participant a ajouté que le renforcement de la collaboration avec les mécanismes régionaux permettrait aussi d'améliorer les résultats du Conseil de sécurité en matière de prévention des conflits. Pour autant, celui-ci avait eu du mal à convenir d'une déclaration de presse sur le Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale. Un autre participant a fait observer que la prévention était en soi une question transversale

dont le traitement pouvait idéalement bénéficier de l'éclairage des diverses perspectives et disciplines qui, pour certaines, dépassaient la portée des notions traditionnelles de sécurité. Concernant l'intensification des efforts en matière de diplomatie préventive, un intervenant a appelé le Conseil à collaborer plus étroitement avec les organisations régionales et la Commission de consolidation de la paix.

Les visites du Conseil de sécurité dans les zones sensibles pourraient être un outil efficace de diplomatie préventive, selon un des participants. La visite à venir en République démocratique du Congo en était un bon exemple. Un intervenant a ajouté que les visites du Conseil au Mali, en Somalie et au Soudan du Sud s'étaient avérées très utiles en ce qu'elles avaient permis de voir directement la situation sur le terrain. Il s'agissait, cependant, d'assurer un suivi plus systématique, une fois les membres rentrés à New York. Alors que le Conseil était sur le point d'entreprendre sa cinquième visite de pays en 2016, un participant a souscrit à l'affirmation concernant la valeur ajoutée des visites pour la sensibilisation et la diplomatie préventive. Toutefois, des questions ont été soulevées au sujet du coût des visites et de la manière d'optimiser leurs effets. Le suivi avait été difficile, comme l'avait illustré la visite révélatrice au Soudan du Sud, qui avait certes permis aux membres de mieux comprendre les problèmes de cette zone, mais qui n'avait pas fait l'objet de suivi par l'ensemble du Conseil.

Un participant a souscrit aux inquiétudes exprimées par certains quant au déclin du respect du droit international humanitaire. Il importait de lutter contre l'impunité dans ce contexte : il serait dès lors utile que le Bureau des affaires juridiques du Secrétariat établisse un document indiquant la marche à suivre en la matière. Un autre participant a fait observer que l'impasse dans laquelle se trouvait le Conseil de sécurité face aux atrocités de masse perpétrées à maintes reprises dans la République arabe syrienne avait été source de frustration pour le grand public et pour les États membres. L'absence d'accord portant sur des mesures efficaces avait remis en question le principe du « plus jamais ça » de la communauté internationale et donné un nouvel élan aux efforts visant davantage de retenue dans l'utilisation du droit de veto dans de telles situations. Selon un intervenant, il ne pouvait y avoir de principe de responsabilité que si le Conseil accomplissait des progrès pour mettre fin à l'impunité.

Il a été affirmé que le système de rédacteurs avait concentré le travail de fond du Conseil de sécurité dans les mains de quelques personnes. Les rédacteurs déterminaient largement ce que le Conseil devait faire ou dire. Un participant a suggéré de modifier ce système, par exemple en y incluant un membre africain en tant que corédacteur pour les situations touchant l'Afrique. Ces idées pourraient être mises à exécution en 2017. Selon un autre participant, les protestations des membres élus avaient donné lieu à quelques modestes réformes dans la sélection des présidents des organes subsidiaires, mais peu de progrès avaient été accomplis quant à la question cruciale du choix des rédacteurs et de leur méthode de travail. Trop souvent, les méthodes de travail étaient trop opaques et la plupart des membres ne voyaient pas les projets de résolution en temps voulu.

Il a été affirmé que les représentants permanents ne s'investissaient pas suffisamment dans les travaux du Conseil de sécurité, s'appuyant beaucoup trop sur leurs coordonnateurs politiques, y compris pour l'élaboration et la négociation de résolutions. Or, ces derniers n'étaient pas en mesure d'outrepasser les limites de leur position nationale sur ces questions politiques sensibles, tandis que les représentants permanents pourraient avoir une plus grande marge de manœuvre. Dans les organes subsidiaires, les ambassadeurs ne participaient que rarement aux débats, à moins d'en assurer la présidence. Un intervenant a répliqué qu'il serait difficile de déterminer si une plus grande participation des représentants permanents



à la rédaction aurait des effets positifs ou négatifs. Selon un autre, il était rare que les représentants permanents se réunissent à New York pour des échanges de fond à l'instar de ceux ayant cours lors de l'atelier. Il leur serait difficile de consacrer le temps nécessaire à des négociations détaillées sur un projet de texte, qui dépendait souvent de documents précédents. De l'avis d'un participant, il serait utile que les représentants permanents fournissent des perspectives d'ordre stratégique sur le long terme pour la préparation des négociations, laissant le soin des détails aux experts.

## **Table ronde II**

### **Méthodes de travail et organes subsidiaires**

#### **Animateur**

Monsieur l'Ambassadeur Koro Bessho  
Représentant permanent du Japon

#### **Commentateurs**

Petr Iliichev  
Représentant permanent par intérim de la Fédération de Russie

Madame l'Ambassadeur Michele Sison  
Représentante permanente adjointe des États-Unis

Monsieur l'Ambassadeur  
Volodymyr Yelchenko  
Représentant permanent de l'Ukraine

Les questions inscrites à l'ordre du jour étaient les suivantes :

- Le processus de sélection du nouveau Secrétaire général s'est remarquablement bien déroulé, les membres du Conseil de sécurité étant parvenus à un consensus plus rapidement que ne l'avaient prévu nombre d'observateurs. Cette sélection a-t-elle été facilitée ou compliquée par les innovations introduites en 2016 concernant la nature de la collaboration avec l'Assemblée générale et l'examen, plus rigoureux et public, auquel ont été soumis les candidats? Ce choix aurait-il été différent si l'on avait appliqué les procédures plus confidentielles auparavant en vigueur? En définitive, les considérations liées au sexe et à la nationalité des candidats n'ont, semble-t-il, pas eu d'importance décisive. Pourquoi? Quels enseignements tirer du processus de sélection tel qu'il s'est déroulé en 2016? Faut-il à l'avenir poursuivre sa réforme?
- La Charte des Nations Unies confère au Secrétaire général, pour ce qui est d'assister le Conseil de sécurité et de l'aider dans ses travaux, d'importantes responsabilités, que la pratique a contribué à élargir au fil du temps. À l'heure où le nouveau Secrétaire général prend ses fonctions et où les membres non permanents élus pour 2017/2018 entrent au Conseil, faut-il modifier les relations et les modalités de la collaboration entre le Conseil et le Secrétaire général? Certains participants à de récents ateliers ont, par exemple, fait part de leurs préoccupations concernant la tenue du déjeuner mensuel auquel le Secrétaire général convie les membres du Conseil. Des modifications sont-elles nécessaires pour rendre cet événement moins formel, plus interactif et plus productif?
- En 2016, l'élection des nouveaux membres du Conseil de sécurité a débuté plus tôt qu'à l'accoutumée, afin notamment qu'ils aient davantage de temps pour se préparer à leurs nouvelles responsabilités. Les membres nouvellement

élus estiment-ils que cette période de transition prolongée leur a effectivement laissé le temps d'observer le fonctionnement du Conseil et de prendre connaissance de leurs futures responsabilités? Reste-t-il des progrès à accomplir sur ce point?

- Ces dernières années, les modalités de sélection des présidents des organes subsidiaires et l'aide dont ils ont bénéficié pour se préparer à leurs nouvelles responsabilités sont devenues deux sujets de préoccupation majeurs abordés lors des ateliers. En 2016, deux notes du Président du Conseil de sécurité ([S/2016/170](#) du 22 février 2016 et [S/2016/619](#) du 15 juillet 2016) ont été établies pour y répondre. Les mesures et les procédures détaillées dans ces notes ont-elles été pleinement et systématiquement mises en œuvre? Ont-elles permis l'émergence d'un processus plus interactif, transparent et axé sur la consultation, notamment en ce qui concerne la sélection des présidents des organes subsidiaires? D'autres améliorations sont-elles nécessaires?
- Un autre point longuement évoqué lors de récents ateliers a été la nature et l'évolution de la pratique informelle consistant, pour certains membres, à jouer le rôle de rédacteur sur certaines questions. Si le travail essentiel des rédacteurs a été salué, des voix se sont également fait entendre pour qu'il soit permis à d'autres membres de s'acquitter de ce rôle. On a également évoqué la possibilité de recourir à des corédacteurs, notamment pour les sujets sur lesquels une expertise régionale supplémentaire s'avérerait précieuse. En 2016, les membres non permanents du Conseil de sécurité ont joué un rôle de premier plan sur certaines questions. Quels conseils convient-il d'adresser aux membres nouvellement élus en la matière? Ce point doit-il faire l'objet d'une attention accrue lors des débats sur la réforme des méthodes de travail du Conseil, ou bien l'efficacité des pratiques actuelles est-elle conforme aux attentes? De manière générale, les rédacteurs et les présidents des organes subsidiaires connexes ont-ils suffisamment collaboré?
- Dans une lettre datée du 1<sup>er</sup> juillet 2016, le Représentant permanent du Japon annonçait l'organisation d'un débat public sur les méthodes de travail du Conseil, précisant que ce débat donnerait l'occasion à ce dernier, avec la participation des délégations intéressées de tous les États Membres, d'examiner la mise en œuvre de la note du Président parue sous la cote [S/2010/507](#) et des autres notes sur la question en vue de recenser les pratiques éprouvées et les lacunes éventuelles, ainsi que de réfléchir aux modifications à apporter. Quels points ressortent de ce débat public et quelles mesures de suivi pourraient être envisagées?
- Lors des ateliers, il a souvent été reconnu qu'au vu des améliorations apportées à ses méthodes de travail, le Conseil comptait parmi les organes les plus flexibles du système des Nations Unies. À ce stade, quelles mesures de mise en œuvre devraient être envisagées ou sur quels autres aspects faudrait-il se concentrer en priorité? Par exemple, bien que ce problème ait été soulevé à plusieurs reprises lors des ateliers, les consultations demeurent, selon certains, insuffisamment informelles et peu interactives. Pourquoi a-t-il été si difficile de progresser dans ce domaine, et d'autres améliorations sont-elles possibles?
- Ces dernières années, la tenue de réunions au format inédit ou modifié semble avoir ménagé au Conseil la souplesse nécessaire pour étudier un plus large éventail de questions et accueillir des contributions plus diverses à ses délibérations. Le recours aux dialogues interactifs informels et aux réunions organisées selon la formule Arria est-il approprié et efficace? Le recours aux consultations avec les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police a-t-il été optimal?

- Par ailleurs, de nombreuses interventions lors des ateliers ont porté sur l'utilité limitée et la longueur excessive des débats publics, notamment en ce qui concerne les questions thématiques, et sur le manque de suivi ultérieur. Peut-on envisager une façon plus rationnelle et efficace d'organiser et de mener ces débats?
- Selon l'Aperçu de la pratique du Conseil de sécurité en 2015, 12 réunions de haut niveau ont eu lieu en 2015, soit une par mois en moyenne. Le Conseil doit-il s'attacher à maintenir ce rythme? Quels types de sujets est-il souhaitable que le Conseil examine lors de ces réunions de haut niveau, et quels sont ceux qu'il vaudrait mieux aborder dans un cadre différent?
- Il a été question, lors du dernier atelier, de l'opportunité d'élargir le spectre des sujets abordés au titre du point de l'ordre du jour « Questions diverses ». Depuis, le nombre de questions ainsi traitées s'est accru. Quels ont été les effets de cette évolution et en quoi a-t-elle été bénéfique? Risque-t-elle également de présenter des inconvénients?
- Dans la note [S/2016/170](#) du 22 février 2016, diverses mesures étaient proposées pour accroître la transparence du fonctionnement des organes subsidiaires du Conseil de sécurité. Jusqu'à quel point ces mesures ont-elles été appliquées? Quels aspects doivent encore en être améliorés? Dans cette note étaient également préconisées des mesures destinées à améliorer l'interaction et la coordination entre les organes subsidiaires du Conseil de sécurité, ainsi qu'entre les organes subsidiaires et le Conseil dans son ensemble. Des mesures supplémentaires en la matière sont-elles nécessaires?
- Des préoccupations ont été exprimées, lors d'ateliers récents, concernant les difficultés que rencontre parfois le Conseil lorsqu'il s'efforce de contrôler efficacement l'exécution des opérations de maintien de la paix, des régimes de sanctions et des opérations d'imposition de la paix qu'il a autorisées. L'amélioration de la transmission de l'information de la part des commandants des forces et des Représentants spéciaux du Secrétaire général, la fréquence accrue des missions du Conseil sur le terrain et le renforcement des procédures relatives aux comités des sanctions ont-ils répondu à ces inquiétudes? D'autres mesures sont-elles nécessaires pour améliorer l'examen périodique des opérations en cours et des régimes de sanctions?

### **Évaluation des changements et perspectives d'évolution**

Ainsi qu'il a été souligné, l'introduction de changements dans les méthodes de travail du Conseil de sécurité avait montré que de nombreuses transformations étaient possibles dès lors que les membres en prenaient l'initiative, celles-ci ne nécessitant en rien de modifier la Charte des Nations Unies. Parmi ces changements consacrés par la pratique, on pouvait citer l'organisation de petits-déjeuners mensuels entre Représentants permanents, la participation aux séances récapitulatives interactives, la tenue dans la salle du Conseil de discussions préalables aux consultations et l'examen d'un nombre accru de sujets au titre du point de l'ordre du jour intitulé « Autres questions » (également appelé « Questions diverses »). De l'avis de plusieurs intervenants, les ateliers annuels « Être directement opérationnel » avaient joué un rôle décisif dans la mise au jour des aspects à modifier et dans l'évaluation des progrès accomplis de l'initiative des membres du Conseil. Selon un intervenant, s'il est vrai que les observateurs extérieurs perçoivent toujours d'un œil critique les méthodes de travail du Conseil, leur regard change dès lors qu'ils y entrent et le considèrent de l'intérieur, prenant alors toute la mesure des progrès accomplis à cet égard, et leur impression devient dès lors nettement plus favorable.

En réponse à la note d'information dans laquelle M. Luck affirmait que les membres permanents étaient en règle générale moins désireux que les membres non permanents de modifier les méthodes de travail du Conseil, un participant a fait valoir que tel n'était pas toujours le cas. En effet, un certain nombre d'améliorations avaient été apportées aux méthodes de travail du Conseil ces dernières années, à l'initiative aussi bien de membres permanents que de membres non permanents. Les présidents des comités des sanctions avaient effectué des visites ayant permis de clarifier les positions et les attentes de chacun. Les acteurs régionaux avaient été invités à s'entretenir avec les membres des comités des sanctions, ce qui avait facilité la mise en œuvre des mesures proposées. La multiplication des séances publiques et des déclarations à la presse après les réunions du Comité avait certes accru la transparence, mais il importait de conserver un certain équilibre à cet égard. Les réunions du Comité devaient se dérouler à huis clos.

Un participant a reconnu que les membres permanents se montraient généralement plus optimistes que les membres non permanents au sujet des progrès accomplis quant à la modification des méthodes de travail. Selon un autre intervenant, les trop nombreux rituels attachés aux pratiques du Conseil de sécurité étaient difficiles à comprendre et à modifier pour les nouveaux membres. Aux dires d'un participant, la proposition émise par sa délégation d'ajouter un nouveau point à l'ordre du jour s'était heurtée à la réticence des membres du Conseil, si bien qu'il avait fallu convoquer une réunion de type Arrria pour fournir davantage d'explications à ces derniers et, ainsi, surmonter leur résistance. Sur ce point, un intervenant a déclaré que le Conseil devait s'ouvrir davantage aux idées nouvelles, que celles-ci touchent à son ordre du jour ou à ses méthodes de travail. En tout état de cause, la tendance était à la nouveauté.

Deux participants ont noté que l'élection anticipée de nouveaux membres du Conseil de sécurité constituait un progrès utile en ce qu'elle leur donnait davantage de temps pour se préparer convenablement à leur entrée en fonctions. Un autre intervenant a souligné l'utilité de convier ces nouveaux membres aux réunions du Conseil, ce qui leur permettait de mieux comprendre son fonctionnement et celui de ses organes subsidiaires. Selon un participant, la rationalisation en cours des pratiques du Conseil exigeait de codifier sans tarder certaines des innovations apportées à ses méthodes de travail. Un intervenant a fait observer qu'il serait peut-être judicieux de mettre à jour la note du Président du 26 juillet 2010 (S/2010/507) et que le Conseil pourrait tenir compte des vues exprimées lors du débat public sur ses méthodes de travail. Il a été souligné que le Groupe de travail informel sur la documentation et les autres questions de procédure continuait de se pencher régulièrement sur ces différents points.

Les modifications apportées au processus de sélection du nouveau Secrétaire général ont constitué, selon un intervenant, une autre innovation majeure. Même s'il importait de respecter les dispositions de la Charte des Nations Unies sur le sujet, les dialogues informels avec les candidats avaient parfois donné lieu à des échanges substantiels. Toutefois, il convenait de réfléchir davantage aux modalités de communication des résultats des votes indicatifs, ainsi qu'il avait été noté à la table ronde I. Partageant le constat de l'utilité du dialogue informel avec les candidats, un intervenant a proposé que cette pratique soit entérinée dans le Règlement intérieur provisoire du Conseil de sécurité. Les mesures visant à tenir secrets les résultats des votes indicatifs témoignaient cependant d'une préférence quasi instinctive des membres du Conseil pour la confidentialité. Or, cette inclination avait entamé le prestige et la crédibilité du Conseil. Même si tout le monde n'était pas de cet avis, il était temps d'officialiser le nouveau processus par une décision du Conseil. Selon un participant, si la sélection du nouveau Secrétaire général et le processus de paix en Colombie avaient représenté d'importants succès en 2016, les antagonismes

politiques avaient souvent nui aux travaux du Conseil. Un intervenant a estimé que ce dernier devait modifier ses méthodes de travail de manière à faciliter la prévention des conflits et à en faire un objectif fondamental de ses travaux.

### **Réunions et consultations**

Certains intervenants ont déploré la fréquence et la durée des réunions, inconcevables dans le secteur privé. Le Conseil de sécurité se devait d'être plus efficace et de tirer meilleur parti de son temps. Un intervenant a demandé que les réunions soient plus brèves et les présentations plus ciblées. Convenant que les réunions devraient durer moins longtemps et que la qualité des présentations avait été inégale, un participant a préconisé que les réunions soient orientées vers l'action et convoquées seulement en cas de nécessité. Le Conseil ne devrait se réunir que lorsque les circonstances l'exigeaient. Un interlocuteur a recommandé que des temps de parole soient fixés et que les intervenants ne reprennent pas les points déjà abordés par les présentateurs. Les observations devraient être concrètes et porter sur les résultats potentiels. Un participant a fait remarquer qu'il fallait peu de temps à un nouveau membre pour s'apercevoir que le Conseil n'était pas efficace dans sa façon de tenir des réunions. Un autre intervenant a déclaré qu'il fallait s'employer à rendre le Conseil à la fois plus efficace et plus transparent.

Étant donné que la durée des réunions s'allongerait encore davantage si le Conseil de sécurité venait à s'élargir, il faudrait régler les questions d'efficacité à ce stade. On pourrait faire appel à des groupes de travail ou à des groupes de rédaction pour progresser plus facilement sur certaines questions. Un participant a convenu de la nécessité de se montrer plus soucieux d'efficacité et de rationalisation, par exemple, en associant les discussions portant sur les sanctions et celles concernant certains pays, en limitant la durée des interventions, en réexaminant les cycles d'établissement des rapports et en ne convoquant des réunions que si la situation le justifiait. Un autre intervenant a fait observer que la concision était de mise mais que les membres tendaient à surestimer le pouvoir de la parole.

D'aucuns étaient d'avis que les débats publics étaient trop nombreux et que les déclarations auxquelles ils donnaient lieu étaient excessivement longues. Lorsque des membres non permanents avaient présidé le Conseil, ils avaient logiquement estimé qu'il s'agissait d'une pratique héritée du passé, ce qui les avait également amenés à convoquer des débats publics trop fréquemment. Un participant s'est interrogé sur la valeur des débats publics, puisque les vues qui y étaient exprimées ne pouvaient pas être prises en compte dans les négociations, lesquelles avaient tendance à être menées au préalable. S'interrogeant sur l'utilité des débats publics, un intervenant a fait observer qu'ils ne permettaient pas vraiment de faire passer un message vu que les Représentants permanents du Conseil n'y participaient que rarement. Au demeurant, il y en avait beaucoup trop, parfois jusqu'à deux par mois. Malgré ces préoccupations, un interlocuteur a indiqué que les débats publics servaient à établir des liens entre le Conseil et l'Assemblée générale.

Un participant a évoqué plusieurs façons d'améliorer les consultations. Il fallait encourager les présentateurs à faire preuve de concision et à se concentrer sur les questions clefs, ce qui devrait leur être demandé à l'avance par le Président. Pour la sélection des présentateurs, il ne fallait pas toujours utiliser le protocole en vigueur s'il était possible de faire appel à certains fonctionnaires de rang inférieur ayant acquis une expérience sur le terrain plus directe et plus pertinente. En outre, le recours à la règle des deux doigts avait pour effet de rendre les consultations plus interactives et plus fructueuses. Un intervenant a fait observer que les présentateurs, généralement trop nombreux, avaient tendance à monopoliser le temps de parole. Un autre a indiqué, toutefois, qu'on manquait de présentateurs aux vues indépendantes, issus, par exemple, des milieux universitaires ou de la société civile.

Un intervenant a fait remarquer que les consultations étaient pratiquement devenues l'occasion de réciter des déclarations écrites, qui ne faisaient bien souvent que reprendre les propos des présentateurs. La règle des deux doigts n'était pas souvent utilisée, mais elle offrait la promesse de rendre les consultations plus interactives et de leur donner plus de poids. La transparence serait renforcée si les membres, après avoir écouté les exposés, demeuraient dans la salle du Conseil au lieu de se retirer dans la petite salle de consultations. Un participant a souligné que les consultations du Conseil de sécurité ne devraient pas être prises pour des audiences où le témoin venait déposer puis se retirer. Il était incongru que les intervenants ne demeurent pas dans la salle pour s'écouter mutuellement, d'autant que les consultations étaient censées être interactives. Un autre interlocuteur estimait que cette fâcheuse pratique tenait au fait que les déclarations étaient trop souvent répétitives.

Certains souhaitaient que les présentateurs du Secrétariat actualisent leurs exposés et prévoient, le cas échéant, des supports visuels à leurs présentations orales. Faisant observer que les déclarations tendaient à être répétitives, un participant a préconisé le recours à la « formule Tolède » suivant laquelle les Représentants permanents adjoints se réuniraient en début de mois pour déterminer quelles délégations souhaiteraient s'exprimer sur tel ou tel sujet, afin de répartir les tâches de sorte que des déclarations conjointes puissent être faites et que toutes les délégations n'aient pas à prendre la parole sur chacun des points inscrits à l'ordre du jour. Selon un interlocuteur, il aurait été utile de recourir à cette formule plus souvent, mais force était de constater que les délégations étaient souvent contraintes de faire des déclarations sur certaines questions, même si elles répétaient ce que d'autres avaient dit.

Soucieux de rendre les consultations plus interactives, des participants ont proposé que le Président établisse un ordre du jour annoté, où pourraient être inscrites les trois questions les plus pressantes. Un intervenant a estimé que, pour améliorer les consultations, il faudrait une approche plus disciplinée de la part des membres, et pas seulement des changements dans les méthodes de travail. Il était essentiel de rester centré sur l'action, sans s'attarder sur des analyses intéressantes et des exposés détaillés. Un participant a indiqué que les membres devraient se fixer pour objectif de rendre les consultations plus informelles et plus interactives. En fin de compte, il était nécessaire que les membres s'efforcent davantage de s'écouter mutuellement. Plus on écoutait, plus on apprenait et plus les délibérations devenaient intéressantes. Plus on prenait une part active dans des consultations, plus on en tirait des bénéfices. Un interlocuteur a acquiescé en disant qu'il n'y avait pas suffisamment d'écoute mutuelle entre les membres. C'est pourquoi les ateliers étaient si précieux; ils permettaient aux membres de s'écouter vraiment. Un autre participant a convenu de la nécessité d'une plus grande écoute.

Les sessions consacrées à un tour d'horizon prospectif qui avaient été tenues lorsque le besoin s'en était fait particulièrement sentir s'étaient avérées utiles. Toutefois, inscrites chaque mois à l'ordre du jour, elles deviendraient banales et sans intérêt, et finiraient par perdre leur finalité. Un participant a indiqué qu'il serait bon d'en augmenter la fréquence mais qu'il fallait les améliorer en utilisant davantage de supports visuels. Un autre a estimé qu'il fallait conserver l'impulsion donnée par ces sessions. Selon un intervenant, elles pourraient être fort utiles pour se faire une idée de ce qui se profilait à l'horizon.

Un intervenant a fait observer que, dans sa note de synthèse, M. Luck avait mentionné qu'il avait été convenu, lors de l'atelier de l'année précédente, d'utiliser le point « Questions diverses » de l'ordre du jour plus fréquemment que par le passé – ce qui semblait être le cas. À titre d'exemple, un débat sur l'évolution de la situation en Iraq avait abouti à un accord rapide sur une déclaration à la presse sans

que les capitales intéressées n'aient donné d'instructions en la matière. Reconnaissant que la discussion sur l'Iraq avait été utile et que le recours aux « Questions diverses » pourrait être efficace, un participant a également souligné que cette procédure avait parfois été utilisée de manière excessive, de façon à prolonger l'examen d'une même question sans l'inscrire à l'ordre du jour. Un interlocuteur a fait observer que les discussions menées au titre des « Questions diverses », que l'on veuille ou non les aborder, étaient toujours utiles et intéressantes. D'après un intervenant, l'utilisation accrue du point « Questions diverses » en 2016, conséquence directe de l'atelier de 2015, avait permis d'apporter une contribution utile aux travaux du Conseil de sécurité.

### **Modalités, procédures et pratiques**

Sur la question des rédacteurs, certains intervenants ont estimé qu'ils devraient se montrer plus souples et plus ouverts à tous, dès le début des séances. Il fallait sortir du schéma actuel qui voulait que les avant-projets ne soient soumis qu'à quelques-uns des membres avant de l'être à un groupe élargi, puis au Conseil plénier : un système moins formel serait préférable. Un interlocuteur a estimé qu'il serait très utile de diffuser plus largement les projets à un stade antérieur de la procédure. Si le temps le permettait, il serait bon de tenir des consultations sur les projets de décision. Un intervenant a indiqué qu'il serait profitable de tirer meilleur parti du système de corédacteurs, en particulier pour ce qui concerne l'Afrique et les autres régions où l'apport de compétences régionales pouvait être utile. Un autre participant a fait observer que cette règle pourrait également s'appliquer au Moyen-Orient. L'idée de corédacteurs était très intéressante et méritait une étude plus approfondie.

Rien n'empêchait les membres de saisir la plume sur tel ou tel sujet. Les rédacteurs s'efforçaient en général de se montrer ouverts, vu que la diversité de vues pouvait se révéler novatrice et féconde. Récemment, on avait observé plusieurs cas où des membres non permanents s'étaient acquittés des fonctions de rédacteur avec succès. Un participant a demandé s'il était vrai que les rédacteurs étaient toujours disposés à accueillir des corédacteurs ou d'autres membres offrant leur concours en matière de rédaction. Dans l'affirmative, ce serait un pas important dans la bonne direction. Un interlocuteur a estimé que le système des rédacteurs pourrait être plus équitable et plus démocratique. Le recours à des corédacteurs avait été utile dans certaines situations et devrait être encouragé. Un intervenant a fait part d'une expérience positive qu'il avait eue en travaillant avec un corédacteur, en 2016, sur un projet de résolution à fort retentissement, même si ce travail n'avait pas abouti. Faisant observer que la question des rédacteurs était très sensible, un interlocuteur a fait valoir qu'avec un seul rédacteur, le Conseil était plus efficace, mais moins légitime aux yeux de certains. Faire systématiquement appel aux services d'un corédacteur rendrait le Conseil moins efficace, mais plus représentatif. D'une manière générale, l'essentiel était de garantir que chaque rédacteur exerce ses fonctions de manière aussi inclusive que possible.

Notant que la question relative à la sélection des présidents des organes subsidiaires avait été qualifiée de préoccupante dans les documents de travail de l'atelier et qu'elle avait été abordée dans deux notes du Président du Conseil de sécurité (S/2016/170 et S/2016/619), un participant a indiqué que des progrès avaient été accomplis dans la mise en œuvre des directives prescrites, mais qu'il restait encore à faire. Le Conseil n'était pas parvenu à désigner des présidents avant début octobre, alors que les consultations avaient été plus interactives que par le passé. Il serait utile de recevoir une explication du Président à cet égard. Un intervenant a fait observer que la présidence du groupe de travail auquel il appartenait n'avait pas été confirmée avant la fin décembre. Étant donné que les

élections au Conseil avaient été avancées à juin, un interlocuteur se demandait pourquoi il avait fallu attendre la fin octobre pour connaître le nom des présidents. Les intervenants ont toutefois admis qu'il s'agissait d'une grande amélioration par rapport aux années précédentes et que les facilitateurs s'étaient vraiment efforcés d'améliorer la procédure en 2016. Même s'il restait encore beaucoup à faire, un participant a fait remarquer que le fait d'avoir avancé les nominations avait permis de mieux connaître l'activité des organes subsidiaires. Grâce à l'excellent travail des facilitateurs, la sélection avait été interactive. Saluant les efforts consentis par les facilitateurs, un autre interlocuteur s'est dit satisfait du déroulement de la sélection.

Des intervenants ont demandé qu'une plus grande attention soit accordée à la manière dont les réunions des organes subsidiaires étaient organisées. Il s'était avéré nécessaire de tenir des réunions aux formats très divers, notamment des séances, ainsi que des réunions et des consultations informelles. Ces dernières offraient l'occasion d'inviter des experts de la société civile et des milieux universitaires, qui pouvaient partager des informations et des points de vue intéressant les membres. Un participant a évoqué le succès d'une réunion inédite entre un groupe de travail thématique et un Comité des sanctions, en dépit des objections de principe émises par certains membres. Les deux entités avaient à faire face à des préoccupations analogues sur d'éventuelles désignations en matière de sanctions.

Des intervenants ont indiqué que les présidents des comités des sanctions, qui se devaient d'être attentifs à l'impact des sanctions sur le plan humanitaire, apprécieraient de recevoir du Secrétariat et des institutions des rapports et des analyses s'y rapportant. Il serait également utile d'organiser davantage de consultations avec les rédacteurs concernés. Selon un participant, la règle du consensus avait compromis la possibilité, pour les comités des sanctions et d'autres organes subsidiaires, de progresser. Des questions politiques avaient souvent entravé leur action. À l'exception des présidents, les experts avaient été quasiment seuls à participer à leurs travaux, si bien que ceux-ci n'étaient pas suffisamment intégrés dans l'ensemble des activités du Conseil de sécurité. Même si le principe de confidentialité devait parfois primer, rien n'empêchait les comités des sanctions de prendre des mesures de transparence, dans le cadre, par exemple, de réunions publiques d'information ou de consultations avec les pays intéressés, ou par la publication de certains documents. Un intervenant a indiqué, de manière plus générale, qu'il était arrivé, par exemple à propos du Sahara occidental, que des documents soient uniquement partagés avec les membres permanents. Cette pratique ne faisait pas avancer les choses, bien au contraire.

Se référant aux propos exprimés par le Secrétaire général lors du dîner d'ouverture, à savoir que chaque déclaration à la presse et chaque déclaration présidentielle devaient avoir fait l'objet d'un consensus général, un intervenant a déclaré souscrire à cette préoccupation. Les déclarations à la presse tendaient à être trop longues et trop fréquentes. Selon un interlocuteur, les déclarations présidentielles et les déclarations à la presse suscitaient en général peu d'intérêt, en partie parce que le caractère fastidieux de la procédure à suivre pour recueillir l'unanimité tendait à rendre le texte alambiqué et à en retarder la diffusion. Le point soulevé par le Secrétaire général en vue d'améliorer la communication du Conseil avait été bien reçu. Selon un autre intervenant, le problème ne tenait pas à l'obligation de recueillir un consensus pour les déclarations présidentielles et les déclarations à la presse, mais au fait qu'il fallait plus de temps pour y parvenir. Avec le temps, les chances que ces déclarations soient davantage orientées vers l'action s'amélioreraient. Un interlocuteur a souscrit de manière générale à l'objectif du consensus, bien qu'il ait posé des problèmes dans le cas du Sahara occidental.



Alors que les visites du Conseil de sécurité dans des régions sensibles pouvaient comporter des avantages considérables, il n'avait pas toujours été facile de les entreprendre faute de consensus entre les membres du Conseil ou en raison de la réticence des pays hôtes. La décision d'effectuer une mission de ce genre revêtait-elle un caractère procédural ou non? Était-il nécessaire de procéder à un vote? D'après un intervenant, il était particulièrement utile pour les membres du Conseil d'effectuer des visites de ce type avant de prendre des décisions majeures, vu qu'ils seraient mieux informés à leur retour. En voyageant ensemble, puis en prenant une décision collective, les membres verraient se renforcer en eux le sentiment d'un objectif commun et leur compréhension mutuelle de la situation. Un autre participant a souligné tout l'intérêt que revêtaient ces visites, déplorant que, faute d'unanimité, elles n'aient pas toujours eu lieu. Il fallait considérer ces points comme des questions de procédure qui n'exigeaient pas l'unanimité.

D'aucuns ont souligné que tous les membres devaient se préoccuper des relations entre les capitales, les Représentants permanents et les Représentants permanents adjoints ainsi que les coordonnateurs et les experts politiques. Quelle était la répartition optimale des tâches pour ce qui concerne chaque membre? De l'avis d'un participant, l'approche à trois volets adoptée par l'Union européenne à Bruxelles pourrait être également utile à l'ONU. Suivant cette formule, les délégations répartissaient à l'avance les questions à traiter entre les différents niveaux : Représentant permanent; Représentant permanent adjoint; Coordonnateur ou expert politique. Un participant a approuvé cette approche, telle qu'elle était pratiquée à l'Union européenne. Comme l'a fait remarquer un autre interlocuteur, la répartition des responsabilités varierait d'une mission à l'autre en fonction de leurs priorités essentielles, mais l'idée, en principe, était bonne. Les Représentants permanents devraient assister aux réunions visant à changer d'orientation sur une question ou à adopter une nouvelle stratégie, et maintenir leurs petits-déjeuners exclusifs, qui s'étaient avérés très fructueux. Un interlocuteur était intrigué par cette approche. Un autre a suggéré que les Représentants permanents participent davantage aux activités de rédaction, y compris pendant les consultations. Selon un autre participant, les Représentants permanents devraient être plus actifs sur le plan stratégique, en particulier pour ce qui était des résultats, mais pas nécessairement dans le domaine de la rédaction. Les coordonnateurs et les experts politiques semblaient avoir des activités plus réjouissantes.

Un participant a demandé que les références aux décisions du Conseil de sécurité et aux documents du Secrétariat mentionnent l'objet, et pas seulement la cote, du document. Selon un intervenant, certaines habitudes, telles qu'offrir des cadeaux à un nouveau Président du Conseil au moment de son investiture ou déclarer que le déjeuner mensuel était organisé en l'honneur du Secrétaire général, étaient dépassées et contre-productives, des événements de ce genre devant entrer dans le cadre normal des activités du Conseil. Un interlocuteur a constaté qu'il semblait y avoir une entente sur ces points. On devrait désormais parler de déjeuners de travail mensuels. Il restait quelques questions à régler en matière de règles et de procédures, notamment pour ce qui concerne la prise de décisions sur les déclarations présidentielles et les voyages. Néanmoins, comme les membres, dans leur grande majorité, s'étaient entendus sur bien d'autres points, ils devraient simplement prendre ces mesures sans solliciter une nouvelle approbation.

### **Partenaires et communication**

Certains participants ont affirmé qu'il fallait renforcer la communication avec l'Assemblée générale et les groupes politiques, tels que le Groupe des 77 et les groupes régionaux, ce qui pourrait contribuer à améliorer les relations ainsi qu'à éviter les sentiments d'empiétement. Un participant a remis en cause l'utilité des

récapitulatifs mensuels des travaux menés par le Conseil de sécurité, se demandant si quelqu'un les lisait, et s'ils valaient le temps et le travail consacrés à leur élaboration. Des améliorations importantes ont toutefois été apportées au rapport annuel présenté à l'Assemblée générale, conformément aux dispositions de la Charte. Un intervenant a souligné que le Conseil n'était pas un club et qu'il fallait que les membres soient plus enclins à travailler avec l'Assemblée et les autres parties intéressées, chaque organe ayant ses propres compétences. Un autre intervenant a noté qu'il était nécessaire de trouver un équilibre entre les intérêts du Conseil et ceux de l'Assemblée et des parties prenantes qui en avaient élu les membres. Les réunions organisées selon la formule Arria pourraient servir à traiter ces questions plus vastes. Un participant a fait observer qu'il pourrait être utile que les représentants d'organisations régionales ou les représentants permanents faisant office de présidents des formations de pays à la Commission de consolidation de la paix participent de temps à autre aux consultations.

Un autre participant a noté que le dialogue avec les organisations régionales permettrait d'éviter les doubles emplois. Parfois, il semblerait que les membres du Conseil de sécurité ignorent totalement les activités des autres organisations. Un intervenant a affirmé que le Conseil pourrait aller plus loin et adhérer à des arrangements régionaux, notamment en vue de contribuer aux travaux menés pour prévenir et régler les conflits. Selon un participant, il serait possible, en redoublant d'efforts mutuels, d'instaurer une coordination productive avec l'Union européenne. Selon un autre participant, il faudrait trouver des manières plus créatives et informelles de communiquer avec les acteurs régionaux, par exemple en organisant une réunion entre le Président et le Représentant permanent concerné, en effectuant des démarches ou en menant un dialogue interactif. Il ne faudrait pas forcément convoquer un pays au Conseil. Un intervenant a expliqué la manière avec laquelle un groupe de travail avait communiqué avec des pays touchés par une situation préoccupante en leur permettant de participer à certaines réunions et de faire des observations sur plusieurs projets.

Il a été observé que demander aux parties de prendre telle ou telle action sans qu'elles ne soient présentes ou sans qu'un mécanisme de suivi ne soit mis en place n'était qu'hypocrisie. À cet égard, il a été estimé que le Conseil de sécurité devait améliorer la coordination et préciser qui serait chargé de mener les mesures de suivi et lesquelles, notamment la réalisation de démarches au nom du Conseil. Selon un autre intervenant, le Conseil devrait s'entretenir avec les pays touchés par des situations préoccupantes et les écouter. Le Président du Conseil devrait demander à certains des représentants permanents de ces pays de leur transmettre les préoccupations du Conseil à leur égard et, dans certains cas, leur permettre de participer aux consultations. Un participant, abondant dans ce sens, a ajouté que le Conseil devrait communiquer et travailler davantage avec les pays sur son programme. Un autre intervenant a souligné l'importance qu'il y avait à encourager les pays soumis à des sanctions à dialoguer avec les membres du Conseil.

Il a été affirmé que le Secrétariat devrait pouvoir contacter le Président à chaque fois qu'une question importante se profilerait. Il serait opportun d'intensifier le dialogue avec le Secrétaire général. Il serait également utile que le Département des affaires politiques ou le Département des opérations de maintien de la paix publient plus de livres blancs, en particulier concernant les endroits où les pays n'étaient pas tous représentés par une ambassade. Selon un intervenant, il faudrait trouver le temps d'organiser une réelle discussion au sujet du rapport sur l'avenir des opérations de paix du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix. Un participant a estimé qu'il serait utile d'organiser un échange informel et interactif avec le Secrétaire général Ban Ki-moon avant qu'il ne quitte

ses fonctions, afin de tirer parti de son expertise et de son expérience, notamment en ce qui concerne les relations avec le Conseil.

Selon un intervenant, le Conseil de sécurité serait l'organe législatif de l'Organisation des Nations Unies et le Secrétariat en représenterait le pouvoir exécutif. Dès lors, le Secrétariat devrait avoir une orientation pratique et s'intéresser aux moyens visant à appliquer les décisions du Conseil. Cette pratique s'est toujours avérée utile lorsque le Secrétariat a soulevé des questions auprès du Conseil dans l'esprit de l'Article 99 de la Charte. Un participant, soutenant ces propos, a déclaré que le Secrétaire général devrait toujours être invité à interagir avec le Conseil, et à le faire plus régulièrement. Le Secrétariat devrait se sentir libre de dire aux membres ce qu'ils doivent entendre, même si ce n'est pas ce qu'ils veulent entendre. Lorsque le Conseil se penche sur les opérations de paix, il faudrait éviter que les exposés ne soient toujours dominés par le Département des opérations de maintien de la paix, étant donné que d'autres aspects entrent en compte, notamment la consolidation de la paix et les considérations politiques, et qu'ils concernent l'ensemble de l'Organisation. Un intervenant a fait remarquer qu'il était déçu du manque de communication directe entre le Conseil et les représentants spéciaux du Secrétaire général et qu'il avait donc parfois fallu réduire le nombre d'interactions formelles organisées dans le cadre des missions nationales, car les membres du Conseil ne prêtaient pas tous le même intérêt à chaque situation.

### **Table ronde III**

#### **Enseignements tirés de l'expérience : réflexions des membres du Conseil de 2016**

##### **Animateur**

Monsieur l'Ambassadeur Elbio Rosselli  
Représentant permanent de l'Uruguay

##### **Commentateurs**

M. Siti Hajjar Adnin  
Représentant permanent adjoint de la Malaisie

Monsieur l'Ambassadeur Ismael Abraão Gaspar Martins  
Représentant permanent de l'Angola

M. l'Ambassadeur Román Oyarzun Marchesi  
Représentant permanent de l'Espagne

Monsieur Wilmer Alfonzo Méndez Graterol  
Coordonnateur politique de la République bolivarienne du Venezuela

Monsieur l'Ambassadeur Phillip Taula  
Représentant permanent adjoint de la Nouvelle-Zélande

##### **Défis et perspectives**

Selon un État Membre, les principales raisons de siéger au Conseil de sécurité sont les suivantes : démontrer sa volonté de participer à la responsabilité collective en faveur du maintien de la paix et de la sécurité internationales; mettre en évidence les contributions qu'un marché émergent pourrait apporter à de nombreux objectifs de l'Organisation; appliquer un ensemble précis de principes et de priorités d'action. Parmi les objectifs visés en matière de paix et de sécurité figurent la volonté de trouver des solutions non militaires à une série de conflits au Moyen-Orient et en Afrique; de lutter contre les menaces terroristes; d'envisager de nouvelles approches face aux changements climatiques et aux menaces pesant sur

les petits pays insulaires en développement, et de promouvoir la non-prolifération et le désarmement.

Un participant a insisté sur les pouvoirs limités des membres non permanents du Conseil, affirmant qu'il en était ainsi afin de préserver le statu quo, et a estimé que présider un comité des sanctions était une tâche frustrante, mais importante. Les réunions informelles offraient la possibilité de maintenir l'attention sur des questions telles que celles liées au Moyen-Orient ou au Sahara occidental, que certaines grandes puissances souhaiteraient voir disparaître de l'ordre du jour. Malgré toutes ces frustrations, siéger au Conseil était une expérience passionnante et, dans l'ensemble, agréable.

Un intervenant a fait remarquer que le Conseil de sécurité avait tendance à se charger de certaines questions de façon ponctuelle et superficielle, plutôt que systématique. Souvent, aucune stratégie d'ensemble n'était mise en place pour apporter conseils et orientations. De manière générale, les contributions et analyses de fond fournies par le Secrétariat étaient inappropriées, et le manque de renouveau était souvent à déplorer. Selon un participant, il faudrait accorder une attention accrue aux mandats de négociation relatifs aux opérations de paix, et éviter d'y introduire une quantité excessive de dispositions, en envisageant, dans ce domaine, une réflexion stratégique nouvelle. Si les divisions entre les cinq membres permanents étaient préoccupantes, elles offraient parfois une occasion inattendue pour les membres non permanents d'essayer de débloquer la situation. En effet, en cas d'entente entre les cinq membres permanents, les membres élus pouvaient difficilement influencer les résultats de leurs décisions.

Notant que participer au Conseil de sécurité pouvait s'avérer très frustrant pour les membres élus, un intervenant a demandé ce que ces derniers pouvaient faire pour être plus efficaces. Un groupe de membres du Mouvement des pays non alignés avait-t-il sa place au Conseil? Comment améliorer les relations entre les membres permanents et élus? Il a été souligné que la plupart des questions, à l'exception de quelques-unes relatives aux méthodes de travail, n'étaient pas marquées par une division entre membres permanents et membres élus. La plupart du temps, c'est au sein de l'un et l'autre groupes que les avis divergeaient. Selon un participant, tous les membres du Conseil devraient avoir pour objectif premier de parvenir à l'unité et de l'encourager. À cet égard, les membres élus pourraient jouer un rôle essentiel et aider les membres permanents à surmonter leurs différences.

Un intervenant a souligné que le rapport du Conseil de sécurité visait à améliorer autant la transparence que l'application du principe de responsabilité dans ses travaux, ainsi qu'à aider ses 15 membres à être aussi efficaces et productifs que possible. Les membres nouvellement élus, tout comme les membres actuels, en faisaient régulièrement un large usage. Il a été souligné que la Division des affaires du Conseil de sécurité fournissait, sur une base régulière et constante, une vaste gamme d'informations et de conseils techniques aux 15 membres. Plusieurs références ont été faites aux événements qui allaient être organisés pour aider les nouveaux membres à se préparer à siéger au Conseil.

Un participant a déclaré qu'une des principales réalisations des membres pendant leur mandat au Conseil avait été de s'intéresser davantage à la création de liens et au renforcement des capacités de médiation de l'ONU. Des progrès avaient également été accomplis dans le domaine de la réforme des méthodes de travail du Conseil, comme en témoignaient les travaux réalisés pour examiner et mettre à jour la note du Président [S/2010/507](#), la mise en place d'une nouvelle procédure de sélection du Secrétaire général et les efforts continus en faveur de la transparence et de l'ouverture. Un participant a qualifié d'innovation utile l'organisation mensuelle d'un petit déjeuner censé faciliter la conversation informelle entre

les 15 représentants permanents. En outre, plusieurs membres permanents ont encouragé certains membres élus à faire rapport sur une question sensible. Cette possibilité a été très appréciée, bien qu'elle suppose d'importantes responsabilités et des travaux de fond. Selon un intervenant, une série d'initiatives relatives aux méthodes de travail du Conseil ont été lancées au cours des deux dernières années. Ces initiatives ont constitué une avancée, même si elles ont mis en lumière la nécessité de poursuivre les travaux en la matière. Lors du présent atelier, on a recensé la plupart des mesures demandant un examen plus approfondi, ainsi que quelques autres dont la mise en œuvre pourrait être immédiate.

### **Enseignements tirés**

Les participants ont fourni de nombreux conseils aux membres nouvellement élus en se fondant sur les enseignements qu'ils avaient tirés de leur mandat au Conseil de sécurité, dont les suivants :

- Concentrez-vous dès le départ sur les capacités de réaction et la cohésion interne. Les membres élus devraient utiliser le temps supplémentaire qui leur est aujourd'hui fourni pour s'organiser et envisager diverses configurations, cas de figure et protocoles.
- Avant de rejoindre le Conseil, prenez le plus d'engagements bilatéraux possibles avec les membres du Conseil en fonctions. Il y a beaucoup à apprendre les uns des autres.
- Maintenez des relations étroites avec les capitales et les ministres. Gagnez leur soutien, gérez leurs attentes et définissez plus clairement les priorités. Constituez une équipe : vous allez en avoir besoin. Accordez à ses membres un certain temps de repos. Tirez le meilleur parti de vos représentants permanents adjoints. Si votre équipe fait du bon travail, vous en ferez tout autant.
- En ce qui concerne le système de rédaction, la question n'est pas de savoir qui a été rédacteur mais comment il a rédigé. Il semble qu'on ait toujours privilégié l'utilisation d'un langage convenu : saisissez donc les occasions de recourir à de nouvelles formulations qui pourraient permettre d'envisager les situations enlisées sous un nouvel angle.
- Prenez la plume quand vous avez la possibilité de faire avancer une question. C'est une grande responsabilité qui représente beaucoup de travail, mais c'est aussi l'occasion de faire évoluer les choses.
- Lorsque les membres permanents sont divisés, vous pourrez peut-être proposer un compromis. Soyez-y attentif.
- Les petits pays peuvent, et doivent, conserver leur voix indépendante.
- Le Conseil a de bonnes intentions en matière de prévention, mais il s'est montré trop frileux. Dès lors, les membres élus devraient l'aider à emprunter la bonne direction.
- N'oubliez pas votre responsabilité envers l'ensemble des membres de l'Organisation, par exemple en insistant pour que les exposés relatifs à la note du Président [S/2010/507](#) se tiennent dans le cadre de débats de synthèse officiels accompagnés de comptes rendus de séance, plutôt que dans le cadre de réunions informelles.
- Le Conseil est une grande famille : attendez-vous donc, à l'approche de votre départ, à ce que les relations étroites que vous aurez construites au cours de deux années d'un intense travail commun vous manquent.

- Les membres non permanents doivent s'employer à trouver des moyens de faire entendre leur voix. Saisissez chaque occasion offerte par la présidence de vous exprimer, en particulier lors de la tenue de débats sur certains sujets dont la visibilité est grande. En outre, tirez le meilleur parti des formes d'échanges informels, notamment la formule Arria, des dialogues interactifs informels et du point de l'ordre du jour intitulé « Questions diverses ».
- Continuez à innover : la modification des méthodes de travail du Conseil s'est déroulée lentement mais sûrement, étape par étape.
- Siéger au Conseil est très difficile, mais c'est une expérience professionnelle précieuse. Ne lâchez pas prise.
- Ne tenez pas le Conseil responsable de tous les maux de la Terre, mais attachez-vous à améliorer les choses.
- Cherchez à amener les représentants permanents à s'investir davantage dans le travail quotidien du Conseil. L'organisation de réunions spéciales hors-site peut permettre de faire avancer les travaux et de créer une dynamique à l'intérieur et à l'extérieur du Conseil.
- Encouragez la tenue de séances de sensibilisation aux situations. Invitez le Secrétariat à fournir des informations plus intégrées et à éliminer les cloisonnements institutionnels. Privilégiez autant que possible les solutions non préétablies.
- Collaborez avec les pays fournisseurs de contingents et de personnel de police et les acteurs régionaux, mais seulement sur certaines situations, compte tenu des contraintes de temps.
- Faites preuve de patience lorsque vous défendez des idées nouvelles : elles mettent du temps à être assimilées. Ne vous découragez pas.
- Soyez conscient que l'efficacité du Conseil dépend de l'efficacité de ses 15 membres. Œuvrez de concert pour tirer le meilleur de chacun de vous. Chaque membre contribue et participe à sa manière aux activités du Conseil.
- Les coalitions changent d'une question à l'autre et, la plupart du temps, ne reflètent pas une opposition entre les cinq membres permanents et les dix membres élus. Cherchez l'appui de l'ensemble du Conseil.
- Demandez aux membres actuels et sortants de vous orienter et de vous conseiller, en particulier sur les moyens de débloquent les situations. Leur expérience est très précieuse. Tirez des enseignements du Conseil de 2016.

Un participant a proposé sa liste de 10 enseignements à l'intention des nouveaux membres, à savoir :

- Un : Ne demandez jamais d'indications sur la façon de préparer des réunions informelles, pour ne pas dépendre du texte de quelqu'un d'autre.
- Deux : Définissez les priorités de votre mandat de deux ans. Préparez votre présidence trois mois en avance, mais ne misez pas tout là-dessus, ou votre équipe s'ennuiera le reste de l'année. Trouvez le bon équilibre.
- Trois : Oubliez votre ego. La plupart du temps, c'est votre expert qui doit maintenir les contacts essentiels sur le terrain.
- Quatre : Faites une pause et réfléchissez. Parfois, la réflexion et les idées nouvelles sont ce qu'il y a de plus précieux.
- Cinq : Employez-vous à maintenir vos groupes régionaux. Essayez de continuer à ménager vos alliés.

- 
- Six : Faites en sorte que vos coordonnateurs politiques restent en bonne santé et prévoyez un remplaçant, si nécessaire. Ils travaillent d'arrache-pied, tout comme vos experts, et jouent un rôle essentiel.
  - Sept : Essayez de ne pas devenir l'otage de votre comité des sanctions et de vos experts, qui rédigeront des rapports techniques détaillés que vous ne pourrez comprendre mais devrez présenter au Conseil. Optez plutôt pour la présentation d'un rapport écrit au Conseil et faites-lui part de vos propres vues oralement.
  - Huit : Innovez, par exemple, en organisant des petits-déjeuners pour les délégations à visée humanitaire, qu'elles fassent partie ou non du Conseil.
  - Neuf : Collaborez étroitement avec les membres de la Division des affaires du Conseil de sécurité, étant donné qu'ils sont très compétents et que vous aurez besoin de leur aide lorsque vous préparerez votre présidence.
  - Dix : Ne paniquez pas. Allez voir un psy.

À l'issue de la table ronde III, des observations finales ont été faites par le Président du Conseil de sécurité, Monsieur l'Ambassadeur Fodé Seck, par le Représentant Permanent de la Finlande, Monsieur l'Ambassadeur Kai Sauer, et par M. Edward C. Luck de l'Université de Columbia.

---