

Strasbourg, 08/03/07

CAHDI (2007) 1 Addendum

**COMITE D'EXPERTS SUR LE DROIT INTERNATIONAL PUBLIC
(CAHDI)**

**33^e réunion
Strasbourg, 22-23 mars 2007**

DECISIONS DU COMITE DES MINISTRES CONCERNANT LE CAHDI

Document préparé par le Secrétariat du CAHDI

B. INFORMATION AUX COMITÉS

CM/Del/Dec(2007)984/1.9F / 22 January 2007
Etablissement de critères pour les projets

Décisions

Les Délégués

1. prennent note de et approuvent les critères pour le lancement, l'arrêt et l'évaluation des projets du Conseil de l'Europe tels qu'ils figurent dans le document CM(2006)101 final [voir Annexe ci-dessous] ;
2. décident de transmettre les critères aux comités participant à la coopération intergouvernementale au Conseil de l'Europe afin d'être pris en compte dans leurs secteurs de compétence.

Annexe I

CM(2006)101 final1 22 janvier 2007
Etablissement de critères pour les projets

I. Objet des critères

1. Suite à la présentation par le Rapporteur sur le Programme d'activités du rapport concernant le Bilan 2004 de l'état d'avancement, les Délégués ont invité le Secrétaire Général à *faire des propositions quant à l'établissement de critères pour la continuation des projets en cours et pour le lancement de nouveaux projets et leur évaluation, à la lumière du Plan d'action de Varsovie (CM/Dél/Déc(2005)929 /1.7, 8 juin 2005).*
2. La Direction de la planification stratégique a, de ce fait, formulé un ensemble de propositions de critères et les questions évaluatives correspondantes, notamment en ce qui concerne :
 - Le lancement de nouveaux projets (Annexe I)
 - L'arrêt de projets en cours (Annexe II)
 - L'évaluation des projets achevés ou arrêtés (Annexe III)
3. L'objectif est d'établir un cadre de référence pour les projets, en particulier pour la préparation du Programme d'activités. Les critères devront être considérés comme des lignes directrices pour faciliter les décisions concernant l'inclusion ou la continuation des projets. Ces critères ne sont pas nécessairement cumulatifs et devraient toujours être considérés dans le contexte politique et financier général du Conseil de l'Europe. La situation spécifique ainsi que le mandat des différents mécanismes conventionnels de suivi et des organes devrait aussi être pris en compte.
4. Les critères tiennent compte des décisions politiques prises au Sommet de Varsovie et contenues dans le Plan d'action et la Déclaration, vers des progrès à venir dans la construction d'une Europe sans clivages fondés sur des valeurs communes, et en particulier dans le paragraphe 1 : « *Le Conseil de l'Europe s'attachera à sa mission essentielle qui est de préserver et de promouvoir les droits de l'homme, la démocratie et l'Etat de droit. Toutes ses activités doivent contribuer à cet objectif fondamental* ».

Dans ce contexte, il convient également de faire référence au Chapitre V du Plan d'action qui invite le Secrétaire Général à continuer le processus de réformes internes, y compris en ce qui concerne les méthodes de travail.

¹ Approuvé lors de la 984e réunion des Délégués (17 et 18 janvier 2007, point 1.9).

II. Initiatives précédentes au sein du Conseil de l'Europe

5. Le présent document s'inspire surtout de ces récentes décisions politiques, mais tient également compte des actions déjà entreprises par le Conseil de l'Europe pour définir des critères pour les projets/activités, dont deux méritent d'être mentionnées :

- Critères de sélection des activités prioritaires sous le Titre II : adoptés par le Comité des Ministres à l'occasion de la 523e réunion des Délégués des Ministres (12-15 décembre 1994)
- Critères de sélection inclus dans les activités du Conseil de l'Europe en matière de santé (publique) et activités apparentées : mise en œuvre de l'approche stratégique (CM(2005)37). Bien que concernant un secteur particulier du Conseil de l'Europe, ils peuvent servir de référence pour d'autres actions similaires.

III. Critères proposés pour le lancement, l'interruption et l'évaluation de projets du Conseil de l'Europe

6. Le processus de définition de critères pour des projets devrait être placé dans le contexte plus large d'une politique d'évaluation du Conseil de l'Europe. A l'heure actuelle, une véritable politique de ce type n'existe pas et doit être développée. Le développement d'une telle politique sera abordé dans le contexte du Chapitre V du Plan d'action (voir CM(2006)70 final).

7. Les cinq critères sont définis comme suit :

1. Pertinence : que l'objectif du projet soit conforme à la Déclaration et au Plan d'action du Troisième Sommet, et qu'il contribue à la mission essentielle qui est de préserver et de promouvoir les droits de l'homme, la démocratie et la prééminence du droit, et aux priorités du Conseil de l'Europe ainsi qu'aux besoins propres au pays.

2. Valeur ajoutée : avantage comparatif du CdE, prévention de doubles emplois inutiles, internes ou externes. Capacité du Conseil de l'Europe d'apporter une contribution significative au travers de son approche, sa composition et ses méthodes de travail spécifiques.

3. Efficacité : mesure dans laquelle l'objectif du projet et les résultats attendus sont atteints ou prévus d'être atteints ; il associe également le concept de risque, le niveau d'intérêt des pays membres et la qualité de conception de projet. Le risque identifie les facteurs/hypothèses affectant ou susceptibles d'influer sur la réalisation de l'objectif du projet. La qualité de la conception du projet couvre la justesse des objectifs, des résultats attendus et des indicateurs de performance dans le cadre du budget et de la durée du projet.

4. Efficience : mesure dans laquelle les ressources économiques/intrants tels que les effectifs, les ressources opérationnelles et le temps, sont transposés en résultats.

5. Impact et durabilité : effets à moyen et long terme produits par le projet et prolongement des effets bénéfiques après l'achèvement de sa mise en œuvre.

IV. Quand un projet doit-il être lancé ?

8. Un projet devrait être lancé :

- ✓ *S'il est pleinement conforme aux critères de pertinence et de valeur ajoutée*

9. Un projet ne peut être lancé s'il ne répond pas au critère de pertinence. Si un projet répond au critère de pertinence, sa conformité avec tous les autres critères devra également être vérifiée, et une évaluation globale devra être conduite afin de pouvoir décider de lancer ou non le projet.

10. Le critère fondamental de pertinence concerne la contribution du projet à la mission essentielle du Conseil de l'Europe de préserver et promouvoir les droits de l'homme, la démocratie et l'Etat de droit, comme énoncé dans la Déclaration de Varsovie et le Plan d'Action (ou sa justification parce qu'il permet la mise en œuvre de la mission essentielle).

11. Une fois le critère fondamental de pertinence établi, la pertinence du projet et son degré d'importance sont mesurés sur la base des critères suivants :

- justification/cadre politique (par exemple Plan d'action de Sommet, décisions du Comité des Ministres y compris les suites données par celui-ci aux Sessions ministérielles et aux conférences ministérielles, priorités annuelles/à moyen terme).
- renforcement, promotion, mise en œuvre des normes du Conseil de l'Europe (par exemple des Conventions, Recommandations, mécanismes de suivi, Commissaire aux droits de l'homme, affaires traitées par la Cour, activités de suivi Comité des Ministres) et développement d'autres normes pour atteindre les nouveaux défis des sociétés européennes - en particulier, application des résultats des mécanismes et des procédures de suivi.
- pertinence eu égard aux stratégies nationales des Etats du Conseil de l'Europe et aux besoins spécifiques au pays

12. Avant de lancer un projet, une explication devrait également être fournie sur la raison pour laquelle il doit être lancé maintenant, et donc justifier son impératif temporel.

✓ *S'il apporte une valeur ajoutée*

13. Le projet doit spécifier l'avantage comparatif du Conseil de l'Europe par rapport à d'autres organisations internationales et démontrer qu'une analyse de ce type a bien été menée. Des doubles emplois inutiles, internes ou externes, doivent être évités.

✓ *S'il est efficace*

14. Ce critère concerne la mesure dans laquelle l'objectif du projet et les résultats attendus sont prévus d'être atteints. Il couvre la qualité de la conception du projet (par exemple des résultats attendus clairement énoncés), les risques (tant internes qu'externes) et la faisabilité financière. Il faudra déterminer différentes méthodes pour atteindre les résultats recherchés. Les contraintes budgétaires du Conseil de l'Europe doivent également être prises en compte.

✓ *S'il est susceptible d'avoir de l'impact et de la durabilité à long terme*

15. Un nouveau projet devrait également viser au-delà de l'atteinte des résultats et prendre en compte les implications à moyen et long terme. La probabilité d'engendrer des changements durables dans les Etats membres (politiques, pratiques et de législation) devrait être déterminée.

V. Quand un projet doit-il être arrêté ?

16. En principe, tous les projets qui ne répondent pas au critère de pertinence (voir ci-dessus) devraient être arrêtés. La conformité avec le critère de pertinence est nécessaire, mais non suffisante. Des projets satisfaisant à ces critères devraient aussi être arrêtés ou révisés si :

- ✓ un double emploi inutile, interne ou externe, est démontré
- ✓ les résultats attendus ne sont pas aisément et suffisamment discernables ou vérifiables
- ✓ il est peu probable que les résultats attendus soient atteints dans le délai imparti et dans le respect du budget

- ✓ les résultats attendus sont des événements uniques sans suivi (à titre exceptionnel, des événements uniques pourraient être pris en considération, en particulier s'ils comportent un impact politique ou médiatique important)
- ✓ la probabilité d'aboutir à des changements durables est faible

VI. Evaluation des projets achevés ou arrêtés

17. Il est essentiel, pour un projet, d'être évalué après son achèvement, généralement après qu'un certain délai se soit écoulé (par exemple, trois ans). Cette évaluation devrait comporter l'appréciation de sa conception, de sa contribution à des objectifs plus vastes/plus élevés, de l'efficacité de sa mise en œuvre, de sa rentabilité et des effets à moyen et long terme sur les groupes cibles. L'évaluation peut aussi ne porter que sur l'un de ces aspects.

18. Contrairement au « lancement » et à « l'arrêt » de projets, l'évaluation ne s'inscrit pas dans la perspective d'une prise de décision rapide. Ce type d'évaluation a un objectif essentiellement formateur, c'est à dire tirer les leçons des expériences passées et améliorer la planification et la mise en œuvre de projets similaires.

19. L'évaluation devrait être menée, autant que possible par des experts indépendants, sous réserve de la disponibilité de ressources financières et si celles-ci ne sont pas disponibles en interne. Les règles de l'évaluation seront plus amplement clarifiées dans le cadre d'une politique du Conseil de l'Europe sur l'évaluation.

Annexe I - Lignes directrices pour l'application des critères pour lancer de nouveaux projets

CRITERES	Questions
1. Pertinence	« Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la mission essentielle du Conseil de l'Europe comme énoncé dans la Déclaration et le Plan d'Action de Varsovie de préserver et de promouvoir les droits de l'homme, la démocratie et l'Etat de droit » - Justification/cadre politique (par exemple Plan d'action du 3e Sommet, priorités annuelles/à moyen terme, conférences ministérielles, respect des obligations et engagements) - Renforcement, promotion, mise en œuvre des normes du Conseil de l'Europe (par exemple des Conventions, Recommandations, des mécanismes de suivi, Commissaire aux droits de l'homme, affaires traitées par la Cour, activités de suivi Comité des Ministres) - Pertinence eu égard aux stratégies nationales des Etats du Conseil de l'Europe et aux besoins spécifiques au pays - Opportunité du projet
2. Valeur ajoutée	« Le projet présente-t-il un avantage comparatif manifeste par rapport à des projets similaires mis en œuvre par d'autres Organisations internationales et toutes les mesures ont-elles été prises pour éviter le risque d'un double emploi inutile ? » - CdE comme chef de file, facilitateur principal - Projet couvrant de « nouveaux terrains » - Possibilité de partenariat avec d'autres organisations internationales - Prévention de doubles emplois inutiles, internes et externes
3. Efficacité a. Qualité de la conception du projet b. Risque	« Les objectifs et résultats attendus du projet peuvent-ils être atteints ? » « Les objectifs et résultats attendus du projet sont-ils clairement énoncés, vérifiables et ciblés ? » Groupes cibles et/ou approche par pays clairement définis - Indicateurs de performance « SMART » (objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, adaptés à la réalité et limités dans le temps) « Quels sont les facteurs/hypothèses susceptibles d'influer sur la réalisation de l'objectif du projet ? » Dans quelle mesure seront-ils gérés ? - Facteurs internes (organisationnels, budgétaires) - Facteurs externes (politiques) - Degré de consensus/réserve parmi les parties prenantes au projet
4. Efficience	« Le budget alloué au projet est-il raisonnable et/ou nécessitera-t-il des ressources additionnelles si le projet est poursuivi dans les années suivantes ? » - Possibilité de financement extérieur (contributions volontaires, Programmes joints Commission Européenne/ Conseil de l'Europe) - Possibilité de financement au travers d'une coopération interne
5. Impact et durabilité	« Quelle est la probabilité que les résultats concrets du projet produisent des changements dans la législation, les politiques et les pratiques nationales des Etats membres du Conseil de l'Europe ? » - Délai d'entrée en vigueur de nouveaux instruments normatifs (par exemple des Conventions, des Protocoles) - Suivi du projet et bénéfices à long terme

Annexe II - Lignes directrices pour l'application des critères pour arrêter des projets en cours

CRITERES	Questions
1. Pertinence	« Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la mission essentielle du Conseil de l'Europe comme énoncé dans la Déclaration et le Plan d'Action de Varsovie de préserver et de promouvoir les droits de l'homme, la démocratie et l'Etat de droit » - Justification/cadre politique (par exemple Plan d'action du 3e Sommet, priorités annuelles/à moyen terme, conférences ministérielles, respect des obligations et engagements) - Renforcement, promotion, mise en œuvre des normes du Conseil de l'Europe (par exemple des Conventions, Recommandations, des mécanismes de suivi, Commissaire aux droits de l'homme, affaires traitées par la Cour, activités de suivi Comité des Ministres) - Pertinence eu égard aux stratégies nationales des Etats du Conseil de l'Europe et aux besoins spécifiques au pays - Opportunité du projet
2. Valeur ajoutée	« Un projet similaire est-il actuellement mis en œuvre par une autre Organisation internationale ou une autre instance du Conseil de l'Europe ? » Etendue du double emploi inutile
3. Efficacité	« Quelles ont été les performances du projet au cours des années précédentes ? » - Probabilité d'atteindre les résultats attendus - Indicateurs de performance quantitatifs/qualitatifs - Facteurs affectant l'avancement - Possibilité de modifier/adapter les objectifs du projet afin d'en améliorer l'efficacité
a. Risque	« Quel est le degré de consensus politique parmi les Etats membres quant à l'utilité de ce projet ? » - Conséquences potentielles après l'achèvement du projet sur les Etats membres, les groupes cibles, les parties prenantes et sur la visibilité du Conseil de l'Europe - Raisons politiques justifiant la poursuite du projet - Raisons organisationnelles (par exemple contraintes budgétaires) justifiant l'arrêt du projet
b. Qualité de la conception du projet	« L'objectif fixé et les résultats attendus du projet sont-ils atteignables et vérifiables ? » Qualité des indicateurs de performance (SMART)
4. Efficience	« Les coûts du projet sont-ils conformes aux prévisions budgétaires initiales ? » - Capacité du projet à absorber son budget intégral d'ici son terme - Nombre de résultats attendus transposés en années suivantes - Effectifs et ressources opérationnelles complémentaires nécessaires
5. Impact et durabilité	« Dans quelle mesure l'impact et les résultats du projet sont-ils aisément perceptibles ? » - Projet pilote sans lendemain vs. niveau d'effet intégré multiplicateur/à long terme - Nombre de groupes cibles/pays affectés, type de suivi - Propositions actuelles d'Etats membres concernant d'éventuelles contributions volontaires à venir - Négociations actuelles sur de futurs programmes joints avec la Commission Européenne dans ce domaine

Annexe III - Lignes directrices pour l'application des critères pour évaluer des projets achevés ou arrêtés

CRITERES	Questions
1. Pertinence	« Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la mission essentielle du Conseil de l'Europe comme énoncé dans la Déclaration et le Plan d'Action de Varsovie de préserver et de promouvoir les droits de l'homme, la démocratie et l'Etat de droit » - Justification/cadre politique (par exemple Plan d'action du 3e Sommet, priorités annuelles/à moyen terme, conférences ministérielles, respect des obligations et engagements) - Renforcement, promotion, mise en œuvre des normes du Conseil de l'Europe (par exemple des Conventions, Recommandations, des mécanismes de suivi, Commissaire aux droits de l'homme, affaires traitées par la Cour, activités de suivi Comité des Ministres) - Pertinence eu égard aux stratégies nationales des Etats du Conseil de l'Europe et aux besoins spécifiques au pays - Opportunité du projet
2. Valeur ajoutée	« Les résultats du projet ont-ils fait état d'une valeur ajoutée substantielle du Conseil de l'Europe par rapport à des activités menées par d'autres organisations internationales dans ce domaine ? »
3. Efficacité	« Dans quelle mesure les résultats attendus et l'objectif du projet ont-ils été atteints ? » - Effets à court terme (1-3 ans) sur les groupes cibles - Résultats non planifiés/non prévus
a. Risque	« Des facteurs majeurs ont-ils influé sur l'atteinte ou la non atteinte de l'objectif du projet ? » - Type et nature des actions correctives entreprises; problèmes non résolus - Evaluation du risque
b. Qualité de la conception du projet	« Dans quelle mesure les activités et résultats effectifs du projet ont-ils répondu aux résultats et à l'impact escomptés du projet ? » - Etude de préféabilité/évaluation des besoins menées - Lien entre l'atteinte des résultats attendus et la réalisation de l'objectif du projet ? - Qualité des indicateurs de performance (SMART)
4. Efficience	« Le projet a-t-il été rentable en termes de coûts et de délais ? » - Problèmes financiers rencontrés - Résultats attendus atteints dans les délais impartis - Mise en œuvre du projet au travers de mécanismes de gestion appropriés - Rapport entre le temps consacré à la collecte de fonds et le temps consacré à la mise en œuvre des projets - Qualité de la gestion du projet - Problèmes rencontrés et solutions trouvées - Mesures à prendre pour éviter des problèmes similaires pour les futurs projets
5. Impact et durabilité	« Dans quelle mesure les bénéfices (résultats) du projet perdureront-ils après sa conclusion ? » - Effets à moyen terme du projet (3-5 ans) sur les groupes cibles - Promotion des instruments du Conseil de l'Europe et meilleure visibilité des activités du Conseil de l'Europe - Contributions volontaires et financement par Programmes joints suscités par le projet - Niveau de collaboration inter directions - Facteurs majeurs influant sur la concrétisation ou la non concrétisation de la durabilité du projet