

## 1502<sup>e</sup> réunion, 19 juin 2024

11 Programme, Budget et Administration

### 11.2 Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation

Rapport annuel 2023

Point à examiner par le GR-PBA lors de sa réunion des 4 et 18 juin 2024

#### SOMMAIRE

I.	Avant-propos.....	2
II.	Vue d'ensemble .....	2
III.	Effectif et budget de la DIO.....	3
A.	Effectif .....	3
B.	Budget opérationnel.....	4
C.	Développement des talents en continu .....	4
D.	Déclaration sur l'indépendance .....	5
IV.	Audit interne.....	5
A.	Fonction d'Audit interne .....	5
B.	Audits réalisés en 2023 et leurs résultats .....	5
C.	Opinion d'audit globale sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne.....	6
D.	Mise en œuvre des actions convenues du management.....	6
V.	Évaluation .....	8
A.	Fonction d'Évaluation : division de l'Évaluation et évaluations décentralisées .....	8
B.	Activités d'évaluation et leurs résultats en 2023.....	8
C.	Suivi des recommandations.....	9
E.	Évaluations décentralisées .....	11
VI.	Investigation.....	12
A.	Fonction d'Investigation .....	12
B.	Activités de sensibilisation et de prévention .....	13
C.	Détection et investigation.....	16
D.	Suivi des recommandations formulées par la Division de l'Investigation .....	17
VII.	Stratégie de la DIO 2021-2024 .....	18
VIII.	Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation .....	18
	Annexe A – Résumé des audits et des évaluations .....	19
	Annexe B – Mise en œuvre de la Stratégie de la DIO .....	27

<sup>1</sup> Ce document a été classé en diffusion restreinte jusqu'à la date de son examen par le Comité des Ministres.

## I. Avant-propos

1. Le présent rapport annuel de la Direction de l’Audit interne, de l’Évaluation et de l’Investigation (DIO) est soumis en application de la section VI, paragraphe 41, de la Charte de la DIO. Il donne une vue d’ensemble des principales activités réalisées en 2023 par la Division de l’Audit interne, la Division de l’Évaluation et la Division de l’Investigation.

2. L’année 2023 a été marquée par des défis importants dans les effectifs de la DIO : le poste de directeur/directrice a été vacant pendant les cinq premiers mois de l’année et plusieurs autres postes sont restés vacants durant plusieurs mois, ce qui a nui à la capacité de la Direction à réaliser son programme de travail et à effectuer suffisamment de travaux d’audit en 2023 pour pouvoir donner une opinion globale sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne.

3. Le cadre juridique de la fonction d’investigation a été modifié début 2023 conférant à l’investigation de la DIO un mandat plus vaste d’investigation des actes répréhensibles, à l’exclusion du harcèlement. Le rapport de suivi des recommandations adressé à la Secrétaire Générale a été révisé et à la suite d’une recommandation du Comité consultatif d’Audit et d’Évaluation, est désormais présenté tous les six mois. Le programme de travail de la DIO élaboré en 2023 pour la période 2024-2027 est aligné sur le Programme et Budget, s’intègre entre les fonctions et couvre la même période de quatre ans tout comme le Programme et Budget.

## II. Vue d’ensemble

4. La DIO a pour mission d’assurer une supervision indépendante en procédant à des audits internes, des évaluations et des investigations qui visent à favoriser une prise de décisions éclairée, à renforcer le cadre d’intégrité du Conseil de l’Europe et à améliorer les opérations de l’Organisation pour l’aider à atteindre ses objectifs. La DIO promeut une culture de responsabilisation, de transparence et d’apprentissage organisationnel.

**Figure 1 : Vision, mission et normes de la DIO**

<b>But et mission</b>	La Direction de l’Audit interne, de l’Évaluation et de l’Investigation (DIO) a pour but de fournir une assurance indépendante et objective, des conseils et d’autres services destinés à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations du Conseil de l’Europe afin d’aider ce dernier à atteindre ses objectifs. La DIO contribue à la prise de décisions basées sur des éléments concrets et à l’apprentissage organisationnel et vise à renforcer le cadre d’intégrité, de transparence et de responsabilisation dans l’Organisation. Pour ce faire, elle mène des activités d’audit, d’évaluation, d’investigation et de conseil en toute indépendance et objectivité.	
Fonction de la DIO	Mission	Normes
<b>Audit interne</b>	Accroître et préserver la valeur de l’Organisation en évaluant et en renforçant, par une approche méthodique et rigoureuse, l’efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance et en donnant, avec objectivité, une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.	La fonction d’Audit interne se conforme aux dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l’Institut des auditeurs internes, y compris les Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l’audit interne, le Code de déontologie, les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne et la définition de l’audit interne.
<b>Évaluation</b>	Aider le Conseil de l’Europe à renforcer ses capacités, à évaluer sa performance et à démontrer son avantage comparatif et sa valeur ajoutée, notamment en procédant à l’évaluation impartiale et méthodique d’une activité, d’un projet, d’un programme, d’une stratégie, d’une politique, d’un sujet, d’un thème, d’un secteur, d’un domaine opérationnel ou de la performance institutionnelle.	La fonction Évaluation est régie par la Politique d’évaluation de l’Organisation, qui s’inspire des normes et règles établies dans le domaine par le Groupe des Nations Unies pour l’évaluation et par l’Organisation de coopération et de développement économiques (CAD de l’OCDE).

**Investigation**

Aider le Conseil de l'Europe à garantir le bon usage de ses fonds et ressources, à prévenir et à investiguer en matière de fraude et de corruption et à protéger sa réputation et ses intérêts, en menant, entre autres, des examens préliminaires et des investigations conformément au cadre juridique de l'Organisation.

La fonction Investigation adhère en permanence dans ses activités au cadre juridique de l'Organisation et s'emploie à suivre les principes communs, les lignes directrices et les bonnes pratiques applicables aux investigations, notamment ceux inscrits dans les Principes et Lignes directrices uniformes en matière d'enquêtes et complétant les Lignes directrices adoptées par la Conférence des enquêteurs internationaux et ceux énoncés dans la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme, le cas échéant.

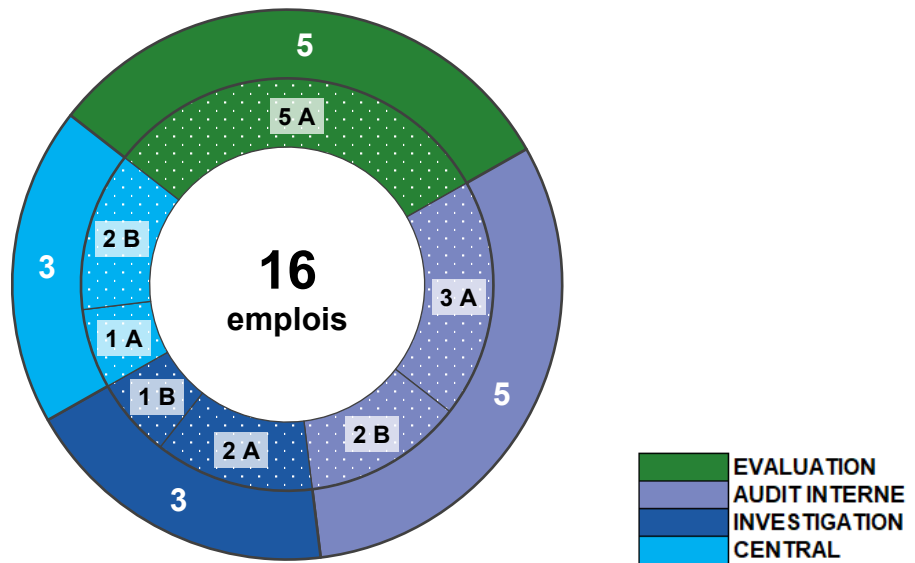
**III. Effectif et budget de la DIO****A. Effectif**

La DIO a  
16 emplois



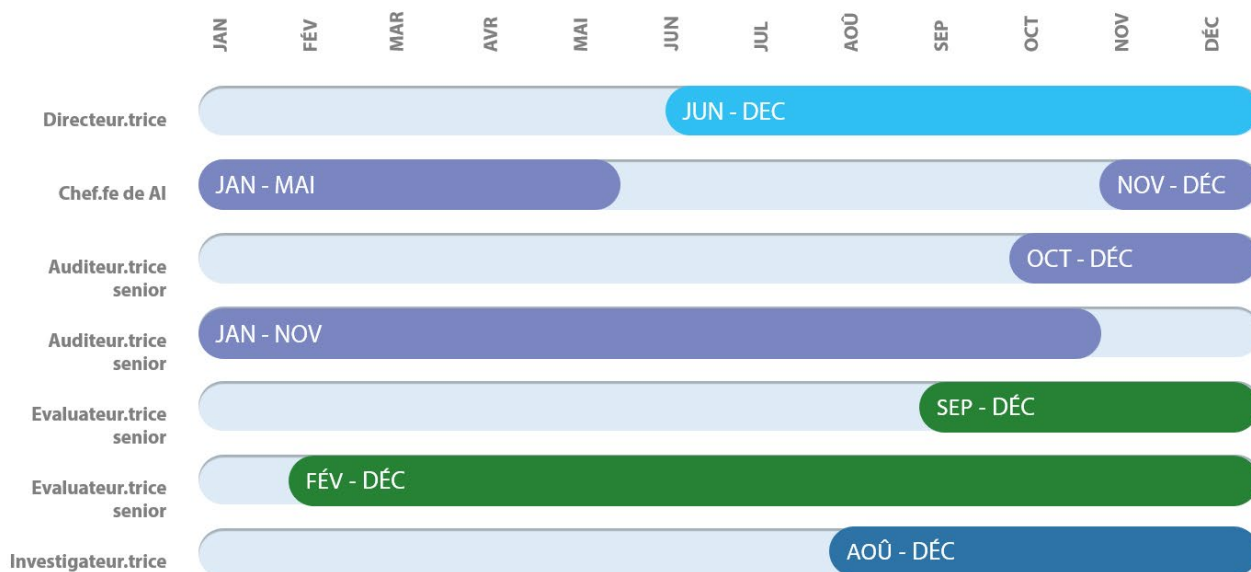
31 % d'hommes et  
69 % de femmes<sup>2</sup>

**Figure 2 : Effectif de la DIO par division en 2023  
(ventilation par grade A et B comprise)**



<sup>2</sup> Les données ont été calculées selon le genre de la personne titulaire du poste, quel que soit le nombre de mois de vacance au cours de l'année.

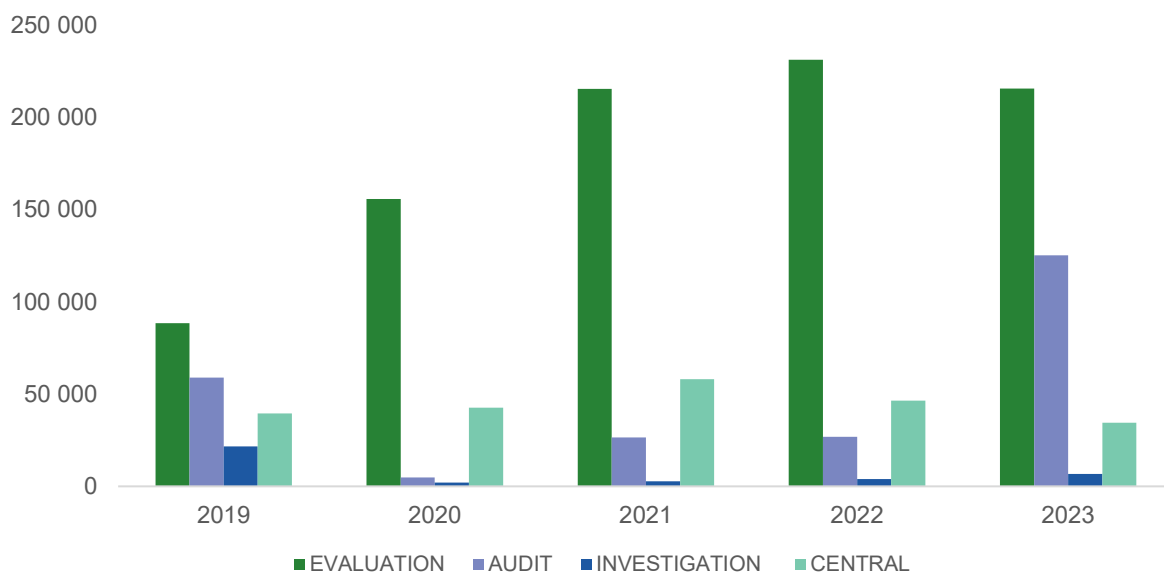
**Figure 3 : Emplois vacants (en gris) en 2023**



**B. Budget opérationnel**

5. La figure 4 présente une ventilation du budget opérationnel de la DIO. Les dépenses opérationnelles pour la fonction d’Audit interne ont été plus élevées en 2023 que les années précédentes, car une partie des économies réalisées sur les postes vacants a été utilisée pour externaliser un audit.

**Figure 4 : Dépenses opérationnelles de la DIO par division sur les cinq dernières années (en euros)**



**C. Développement des talents en continu**

6. En 2023, l’équipe de la DIO a continué de développer ses compétences professionnelles en préparant, maintenant ou en complétant des formations ou des examens professionnels (CIA - qualification d’auditeur interne certifié ; CFE - formation d’inspecteur des fraudes certifié ; IPDET - Programme international de formation à l’évaluation dans le domaine du développement), en assistant à des sessions de formation sur des sujets spécifiques et aux formations proposées par la Direction des ressources humaines et en passant les examens correspondants.

## D. Déclaration sur l'indépendance

7. Conformément à la Charte de la DIO adoptée par le Comité des Ministres, la DIO jouit d'une indépendance opérationnelle. Cette indépendance est essentielle pour l'exécution de son mandat, étant donné qu'elle mène des activités d'audit, d'évaluation, d'investigation et de conseil soumises à des conditions d'indépendance et d'objectivité, qu'elle contribue à la prise de décisions fondées sur des éléments concrets et à l'apprentissage organisationnel et qu'elle s'emploie à renforcer le cadre d'intégrité, de transparence et de responsabilisation de l'Organisation. Comme indiqué au paragraphe 20 de la Charte de la DIO, le directeur ou la directrice de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation fait une déclaration annuelle au Comité des Ministres sur le fait que la fonction a préservé ou non son indépendance. En 2023, l'autonomie de la DIO est restée intacte. Des difficultés liées à des contraintes budgétaires et de personnel ont été rencontrées au cours de l'année, ce dont la Secrétaire Générale a été informée.

## IV. Audit interne

### A. Fonction d'Audit interne

8. L'audit interne consiste à donner une assurance, des conseils et des points de vue en toute indépendance afin d'améliorer et de protéger la valeur organisationnelle, de contribuer à la prise de décisions fondées sur des éléments concrets et de promouvoir l'apprentissage, la transparence, l'intégrité et la responsabilisation au sein de l'Organisation. Différents types de missions sont réalisés à cet effet, tels que des audits de performance, des audits de conformité, des audits des technologies de l'information et des services de conseil (à la demande du management) sur des questions de gouvernance, de gestion des risques et/ou de contrôle interne. Dans le cadre des missions de contrôle interne et de gestion des risques, les bonnes pratiques inspirées de modèles internationalement reconnus, tels que le référentiel intégré de contrôle interne et le référentiel de gestion des risques d'entreprise du COSO (*Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), servent de base aux travaux d'audit.

### B. Audits réalisés en 2023 et leurs résultats

9. Le programme de travail annuel pour 2023, qui reposait sur une analyse des risques inhérents, a été examiné avec le Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation et l'Auditeur externe. Il a pris en compte les contributions du Senior management, les échanges des Délégués des Ministres et les mesures de réforme pertinentes en cours ainsi que le registre des risques organisationnels du Conseil de l'Europe. Le programme de travail a été validé par la Secrétaire Générale, et le GR-PBA en a pris note.

10. Conformément à la Charte de la DIO, le directeur de la DIO rend compte à la Secrétaire Générale de la performance de la fonction d'Audit interne en s'appuyant sur des indicateurs de performance clés préétablis. L'un de ces indicateurs concerne la mise en œuvre du programme de travail.

Indicateur de performance	Résultats
Pourcentage de mise en œuvre du programme de travail de l'audit interne (cible : 100%)	En 2023, le pourcentage de mise en œuvre du programme de travail de l'audit interne a été de 50%

11. Sur les huit missions planifiées pour 2023, trois ont été finalisées, deux missions étaient toujours en cours à la fin de l'année et trois ont été reportées à 2024, faute d'effectif (voir l'annexe A pour plus de détails sur les missions réalisées et leurs constats). Un produit supplémentaire a été obtenu, à savoir que les résultats de l'enquête menée auprès du personnel sur la culture organisationnelle (dans le cadre de l'audit en cours sur le sujet) ont été communiqués comme contribution à la Stratégie des ressources humaines pour 2024-2027.

12. L'Audit interne a assuré le suivi de la mise en œuvre de ses recommandations (voir la partie D pour un bilan des suites données aux recommandations d'audit).

**Figure 5 : Produits d'audit interne pour 2023**

<b>Statut</b>	
<b>Rapports d'audit</b>	
1. Gestion des risques liés à la sûreté et à la sécurité physique	✓
2. Recrutement au Conseil de l'Europe	✓
3. Efficience du processus de gestion de la paie	✓
4. Gestion des accès privilégiés	En cours <sup>3</sup>
5. Culture organisationnelle	En cours
6. Audit du cadre de contrôle interne du Secrétariat de l'Assemblée parlementaire	Reporté
7. Bureau extérieur	Reporté
8. Taux d'absences du personnel	Reporté
<b>Produits supplémentaires</b>	
9. Enquête menée auprès du personnel sur la culture organisationnelle	✓
10. Suivi des recommandations d'audit interne (rapport de la DIO)	✓
<b>NOMBRE TOTAL DE PRODUITS D'AUDIT INTERNE POUR 2023</b>	
<b>5</b>	

### C. Opinion d'audit globale sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne

13. Tout au long de 2023, l'Audit interne a subi les effets de mouvements de personnel et d'un manque d'effectifs, notamment :

- le poste de chef-fe de la Division est resté vacant du 15 mai au 31 octobre 2023 (5,5 mois) ;
- l'un des deux postes d'auditeur senior est resté vacant du 1<sup>er</sup> janvier au 30 septembre (9 mois) et l'autre, du 1<sup>er</sup> novembre au 31 décembre (2 mois) ;
- l'équipe de la Division a été renforcée par du personnel temporaire pendant 9 mois sur 12.

14. En raison de ces mouvements de personnel et malgré le travail et l'investissement des agents en poste, l'Audit interne n'a pas été en mesure, pour la deuxième année consécutive, d'effectuer suffisamment de travaux en 2023 pour donner une opinion globale sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne. Les mesures prises en 2023 pour résoudre ce problème ont notamment consisté à finaliser la procédure de recrutement externe de 2022 pour les auditeurs seniors, ce qui a conduit au recrutement, en octobre 2023, d'une personne inscrite sur liste de réserve, à l'utilisation de crédits budgétaires alloués au personnel pour externaliser un audit au second semestre 2023, à l'organisation d'une procédure interne pour pourvoir le poste de chef-fe de Division et d'une nouvelle procédure de recrutement externe pour les auditeurs seniors, lancée en octobre 2023 et finalisée en mars 2024. Un appel d'offres pour la fourniture de services d'audit des technologies de l'information a été organisé en 2023 afin que le contrat soit prêt pour début 2024 et en vue d'intégrer les TI dans la plupart des audits prévus dans le programme de travail 2024, en plus de la réalisation d'audits TI spécifiques.

### D. Mise en œuvre des actions convenues du management

15. Conformément aux normes de l'Institut des auditeurs internes et à la Charte de la DIO, la fonction d'Audit interne rend compte de la mise en œuvre des recommandations.

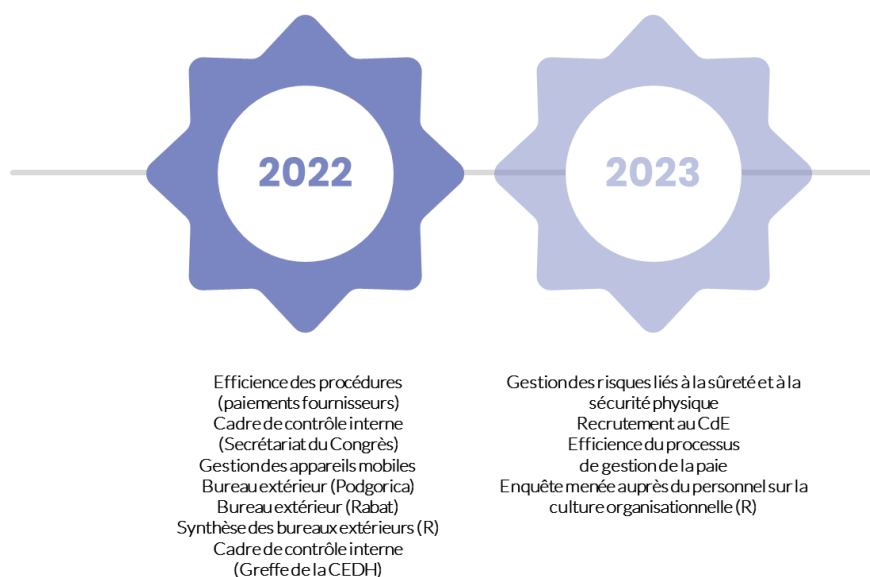
<sup>3</sup> Situation au 31 décembre 2023. Projet de rapport d'audit publié en mars 2024.

16. L'exercice de suivi est axé sur la mise en œuvre des recommandations sur une période de référence de deux ans (voir la figure 6 pour les audits effectués au cours de la période de référence considérée).

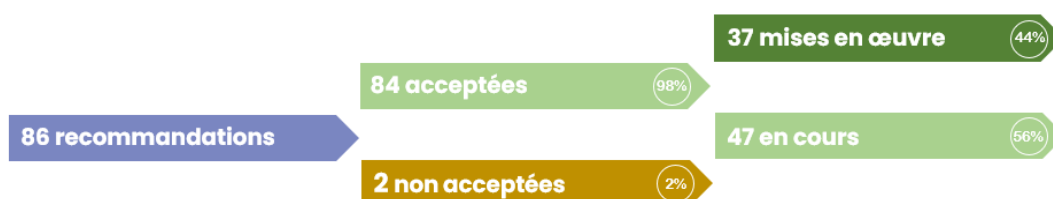
17. Durant cette période, 86 recommandations ont été formulées, dont 84 ont été acceptées. Les deux recommandations qui n'ont pas été acceptées sont issues de l'audit sur la gestion des appareils mobiles<sup>4</sup> et de l'audit du Bureau de programme situé à Podgorica<sup>5</sup>.

18. Le taux de mise en œuvre des recommandations pour la période de référence est de 44 % au 31 décembre 2023<sup>6</sup>. Ce taux est faible, mais acceptable, compte tenu de la complexité et de la diversité des recommandations formulées ainsi que du nombre de recommandations formulées vers la fin de la période de référence (26 sur 47 recommandations en suspens).

**Figure 6 : missions d'audit 2022-2023**



**Figure 7 : État de la mise en œuvre des recommandations d'audit interne au 31 décembre 2023**



Source : TeamMate+

19. Pour ce qui est de l'effet des recommandations, celles qui ont été mises en œuvre en 2023 ont contribué à rendre les processus plus efficaces (paiement des fournisseurs), à traiter de points relatifs à la conformité et au contrôle interne, à clarifier les rôles et les responsabilités des fonctions de deuxième et de troisième ligne, à renforcer la sécurité informatique (mise en place d'une solution logicielle de gestion des appareils mobiles), à renforcer l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière sur le terrain, à favoriser l'assurance de la qualité, de l'exhaustivité et du timing du reporting (outil informatique de méthodologie de gestion de projet) et, dans le cadre de la révision de la réglementation interne de l'Organisation, à traiter les questions qui concernent l'ensemble de l'Organisation, notamment les cadeaux et les activités extérieures.

20. La fonction d'Audit interne assure le suivi des recommandations qui ont été formulées il y a plus de deux ans et qui n'entrent pas dans la période de référence. Le nombre de recommandations concernées est passé de 23 au 31 décembre 2022 à 33 au 31 décembre 2023<sup>7</sup>, en raison notamment de l'ancienneté d'une série de recommandations issues de l'audit de 2021 sur la gouvernance de la sécurité des TI : 38 des 47 recommandations ont déjà été mises en œuvre, tandis que 9 sont toujours en cours. Les dates cibles de mise en œuvre, prévues en 2024, ont été revues d'un commun accord.

21. Pour faciliter la mise en œuvre des recommandations d'audit, la DIO est fréquemment en contact avec les grandes entités administratives et leur apporte une assistance, des explications et des conseils, en cas de besoin. La DIO dispense également une formation sur l'utilisation de l'outil informatique de suivi des recommandations et apporte un soutien à ses utilisateurs.

<sup>4</sup> Activation du chiffrement obligatoire ou du mode lecture seule sur tous les dispositifs de stockage.

<sup>5</sup> Étude de la possibilité de faire du Bureau de programmes à Podgorica un Bureau à part entière pourvu d'une équipe administrative présente sur place.

<sup>6</sup> Courant 2023, la périodicité du suivi des recommandations a été modifiée : le suivi est désormais effectué une fois par semestre (en mars et septembre) plutôt qu'une fois par an (en décembre). Selon les données arrêtées au 31 mars 2024, le nombre de recommandations mises en œuvre a augmenté (55 sur 84 au lieu de 37), le taux de mise en œuvre étant de 65 %.

<sup>7</sup> Au 31 mars 2024, ce chiffre était passé à 15.

## V. Évaluation

### A. Fonction d'Évaluation : division de l'Évaluation et évaluations décentralisées

22. La Division de l'Évaluation promeut la responsabilisation, la prise de décisions éclairées et l'apprentissage par l'examen systématique et impartial d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'une thématique, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou d'une performance institutionnelle. Elle est guidée par les critères prédéfinis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en matière de pertinence, d'efficacité, d'efficacités, de cohérence, d'impact et de durabilité. L'évaluation au Conseil de l'Europe suit les normes et règles établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG).

23. La Politique d'évaluation<sup>8</sup> approuvée par le Comité des Ministres en novembre 2019 reflète les normes et les règles internationales en vigueur, notamment pour ce qui est de l'indépendance, de la crédibilité et de l'utilité de la fonction d'Évaluation, ainsi que de la transparence des résultats des évaluations. Elle exige que les évaluations soient menées dans le respect des normes d'intégrité les plus strictes et qu'elles contribuent au renforcement des droits humains, à l'égalité de genre et au respect de la diversité.

24. Il convient de noter que le terme « fonction d'Évaluation » couvre non seulement les évaluations gérées ou réalisées par la Division de l'Évaluation de la DIO mais aussi les évaluations décentralisées. Les évaluations décentralisées, telles que décrites à la partie D, sont des évaluations gérées par des entités autres que la DIO. Concernant les évaluations décentralisées, la Division de l'Évaluation fournit des orientations, une assistance technique et un soutien aux grandes entités administratives pour ce qui est de la sélection des consultants, la rédaction du cahier des charges, la révision des projets de rapports d'évaluation et le contrôle du suivi des recommandations d'évaluation.

### B. Activités d'évaluation et leurs résultats en 2023

25. En 2023, la Division de l'Évaluation a publié trois rapports d'évaluations lancées en 2022 :

- Cybercriminalité et traite des êtres humains (sous-programme « Action contre le crime et protection des citoyens ») ;
- Sous-programme « Indépendance et efficacité de la justice » ;
- Participation de la société civile aux activités de coopération (transversal).

26. Les tableaux figurant à l'annexe B présentent des informations détaillées sur les constatations des évaluations. La figure 8 ci-dessous contient des liens vers toutes les publications de 2023.

**Figure 8 : Publications en 2023**

	Rapports d'évaluation	Infographies	Actualités
Évaluation des travaux du Conseil de l'Europe dans le cadre du sous-programme "Action contre le crime et protection des citoyens" - Cybercriminalité et traite des êtres humains	- <a href="#">Rapport complet</a> (anglais uniquement) - <a href="#">Rapport abrégé</a> - <a href="#">Réponse du management et plan d'action</a>	<a href="#">Faits &amp; chiffres</a>	<a href="#">Article</a>
Évaluation du sous-programme du Conseil de l'Europe "Indépendance et efficacité de la justice"	- <a href="#">Rapport complet</a> (anglais uniquement) - <a href="#">Rapport abrégé</a> - <a href="#">Réponse du management et plan d'action</a>	<a href="#">Faits &amp; chiffres</a>	<a href="#">Article</a>
Évaluation de la participation de la société civile aux activités de coopération	- <a href="#">Rapport complet</a> (anglais uniquement) - <a href="#">Rapport abrégé</a> - <a href="#">Réponse du management et plan d'action</a>	<a href="#">Faits &amp; chiffres</a>	<a href="#">Article</a>

<sup>8</sup> Voir CM(2018)159-final.



27. La quatrième évaluation prévue dans le programme de travail 2022-2023 de la DIO concerne le sous-programme « Culture, nature et patrimoine / Itinéraires culturels / Risques majeurs ». La DIO a publié une étude évaluative, qui couvre des questions et une problématique plus restreintes et dont le niveau d'analyse est moins approfondi qu'une évaluation finale <sup>9</sup>.

28. Conformément à son programme de travail, la DIO a également lancé les évaluations suivantes en 2023 :

- Évaluation de l'institution de la Commissaire aux droits de l'homme ;
- Évaluation des travaux du Conseil de l'Europe sur l'éducation à la démocratie : l'éducation à la citoyenneté dans l'enseignement formel ;
- Évaluation du Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion ;
- Évaluation de la gestion du changement au Conseil de l'Europe (transversale).

29. À l'issue du cycle d'évaluation habituel, ces rapports d'évaluation seront finalisés en 2024.

### C. Suivi des recommandations

30. La Politique d'évaluation prévoit l'élaboration d'une réponse du management et d'un plan d'action après la finalisation des rapports d'évaluation. La Secrétaire Générale est responsable de l'exécution des plans d'action visant à donner suite aux recommandations, tandis que le Comité des Ministres suit leur exécution. Les recommandations font l'objet d'un suivi pendant cinq ans et la DIO rend compte deux fois par an de leur mise en œuvre.

31. Au cours de la période 2019-2023, 13 rapports d'évaluation ont été publiés (voir figure 9), comprenant 118 recommandations, dont 90 % de recommandations acceptées en totalité, 6 % de recommandations acceptées en partie, 1 % de recommandations à l'étude et 3 % de recommandations rejetées <sup>10</sup>.

**Figure 9 : Calendrier des rapports d'évaluation**

Calendrier	Sujets d'évaluation
Première année jan.-déc. 2023	- Cybercriminalité et traite des êtres humains - Indépendance et efficacité de la justice - Participation de la société civile aux activités de coopération
Deuxième année jan.-déc. 2022	- Pandémie de covid-19 - Commission de Venise - Violence à l'égard des femmes et violence domestique - Mécanismes de suivi
Troisième année jan.-déc. 2021	- Gestion basée sur les résultats - Prisons et police - Conférence des OING
Quatrième année jan.-déc. 2020	- Élaboration de stratégies et reporting
Cinquième année jan.-déc. 2019	- Liberté d'expression - Comités intergouvernementaux

<sup>9</sup> S'il s'agissait au départ d'une évaluation, celle-ci n'a pu être menée à bien comme telle en raison de la dégradation de l'état de santé du consultant externe. Elle a été finalisée par la DIO comme étude évaluative et contient des informations précieuses à l'usage du service concerné. Le périmètre de cette étude étant plus restreint que prévu, la DIO n'a pas appliqué les mêmes processus de diffusion, de publication et de suivi (soumission à la présidence des Délégués des Ministres et attente d'une réponse du management) que ceux prévus par la Politique d'évaluation pour les rapports d'évaluation.

<sup>10</sup> Évaluation des comités intergouvernementaux : mobiliser des ressources extrabudgétaires pour soutenir les travaux des comités intergouvernementaux (Rec.5).

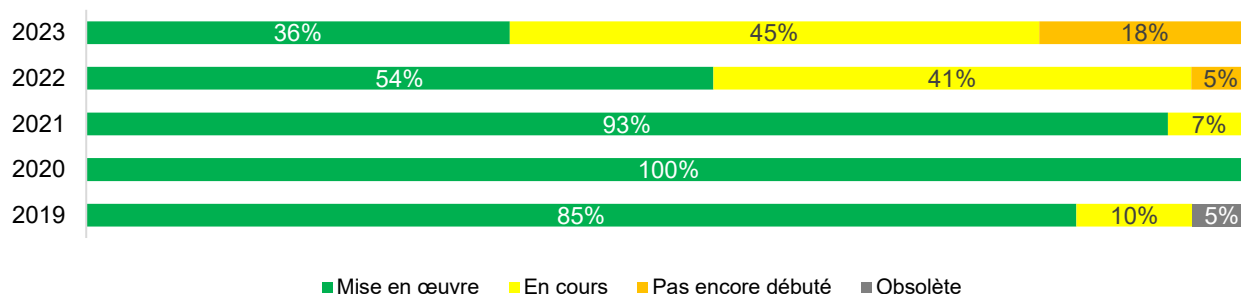
Évaluation des défis liés à la pandémie de covid-19 : prévoir la possibilité de mettre en place un « suivi exceptionnel » dans le cadre de la préparation aux crises et de la liste de contrôle, de sorte à pouvoir adapter facilement et avec souplesse les réponses qui y sont apportées, en fonction de l'évolution des crises (Rec.5).

Évaluation « Action contre le crime » : analyser la faisabilité du modèle d'évaluation actuel en matière de cybercriminalité et faire rapport à ce sujet, et consulter les États parties et les observateurs afin de déterminer dans quels domaines des modifications ou une fusion des travaux et des résultats sont possibles (Rec.7).

Évaluation de la société civile : inclure des ressources de soutien à la société civile dans tous les plans d'action par pays et par thématique et élaborer des mesures concrètes pour accroître les synergies entre les OSC dans les pays où des activités de coopération ont lieu (Rec.6 et 7).

32. Sur l'ensemble des recommandations acceptées, 79 % ont été mises en œuvre et 18 % sont en cours de mise en œuvre, tandis que, pour 3 % des recommandations, la mise en œuvre n'a pas encore débuté et 1 % des recommandations sont obsolètes (pour des informations plus détaillées sur le sujet, voir la figure 10). L'acceptation et l'avancement de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation peuvent être considérés comme satisfaisants pour les périodes visées et la mise en œuvre des recommandations a eu un impact positif.

**Figure 10 : État de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation acceptées par année de publication du rapport**



Source: TeamMate+

Indicateur de performance	Résultat
Pourcentage de recommandations d'évaluation mises en œuvre dans les 36 mois suivant leur acceptation par les entités concernées (cible : 80 %)	82 % des recommandations d'évaluation étaient mises en œuvre la troisième année suivant la publication des rapports (2022 : 100 %)

#### D. Mise en œuvre des actions du management convenues

33. Les points forts des recommandations d'évaluation mises en œuvre en 2023 sont les suivants<sup>11</sup> :
- Participation de la société civile aux activités de coopération : la Feuille de route de la Secrétaire Générale sur l'engagement du Conseil de l'Europe avec la société civile 2024-2027 (SG/Inf(2023)28) a été publiée le 15 décembre 2023. Elle pose le cadre d'orientations plus spécifiques sur la participation de la société civile aux activités de coopération (Rec1);
  - Action contre le crime et protection des citoyens : deux enquêtes de satisfaction ont été menées en 2023 afin de consulter le personnel sur les pratiques de travail et le management, l'une par la DIO elle-même sur la culture organisationnelle, l'autre par la direction des Ressources humaines sur le bien-être au travail (Rec 5) ;
  - Soutien du Conseil de l'Europe aux États membres pour faire face aux défis de la pandémie de covid-19 : le Conseil de l'Europe a adopté une structure et un processus systématisés de gestion de crise, et en a déterminé les principaux acteurs, selon trois niveaux de crise (incidents opérationnels, crise au niveau des grandes entités administratives et crise majeure pour l'Organisation). Certains éléments de la structure de gestion de crise doivent être mobilisés de manière flexible en fonction du type de crise (Rec. 1) ;
  - Commission de Venise : le règlement intérieur a été révisé et des Principes de conduite pour les membres ont été adoptés en 2023 afin de contribuer à garantir les normes les plus strictes en matière d'indépendance et de connaissances techniques. De plus, la révision du règlement intérieur a permis de clarifier les méthodes de travail de la Commission de Venise, en systématisant certains processus et procédures par souci de clarté et transparence (Rec.1, 7 et 8) ;
  - Commission de Venise : depuis décembre 2023, après chaque session plénière, le ou la Secrétaire de la Commission organise un débriefing avec les ambassadeurs en vue de conserver et développer dans le temps l'approche constructive fondée sur le dialogue de la Commission de Venise vis-à-vis des États membres (Rec. 9). Par ailleurs, un échange de vues consacré au suivi a eu lieu en novembre 2023 entre la Présidente de la Commission de Venise et le Comité des Ministres. Quinze avis sur les suites données ont été adoptés en 2023. Plusieurs activités de suivi ont été organisées en 2023. L'accent portera davantage sur le suivi en 2024 (Rec. 10), ce qui contribuera à mieux comprendre en interne l'étendue de l'impact de la Commission de Venise ;
  - Prisons et police : la coopération a été étendue avec succès à certains pays de l'UE, grâce aux contributions financières de Norway Grants et du Fonds fiduciaire pour les droits de l'homme (HRTF) (Rec. 5) ;

<sup>11</sup> Par ordre de publication des rapports d'évaluation.

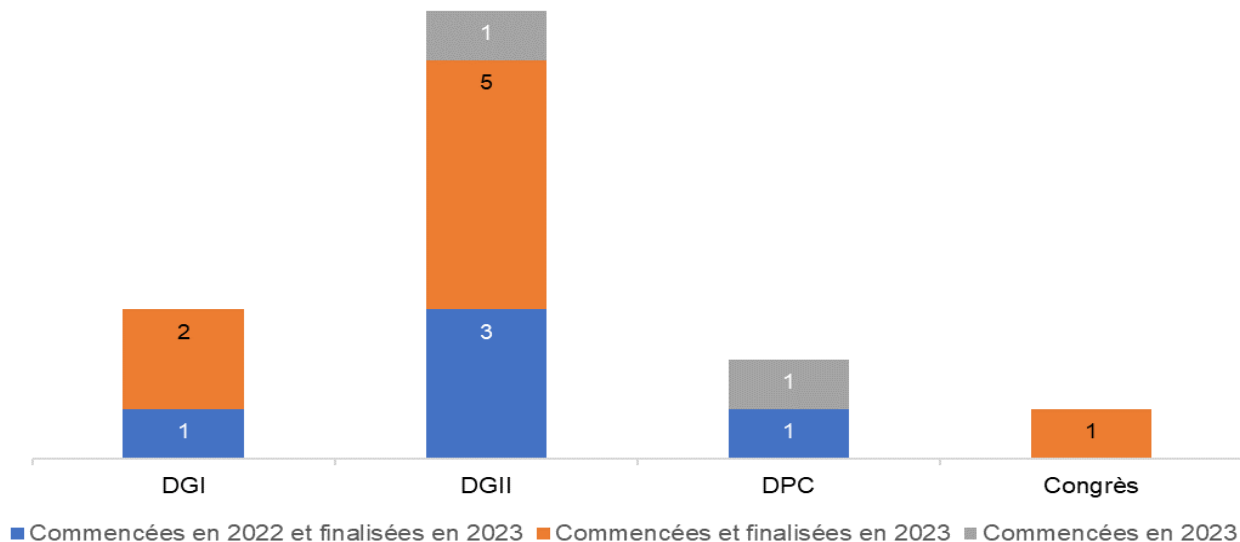
- Gestion basée sur les résultats : la stratégie de gestion orientée vers les résultats (CM/Inf(2023)8) a été transmise au Comité des Ministres le 31 mars et présentée au GR-PBA le 12 avril. Elle présente le choix stratégique de la Secrétaire Générale d'utiliser la gestion basée sur les résultats pour répondre aux besoins de communication, de responsabilisation et d'apprentissage et pour prendre des décisions mieux éclairées. La stratégie comprend des mesures concrètes qui seront suivies par le groupe de gestion. Les informations relatives à la mise en œuvre de la stratégie seront intégrées dans les rapports d'examen à mi-parcours (Rec. 3).

## E. Évaluations décentralisées

34. Depuis 2021, la Division de l'Évaluation de la DIO est responsable pour la mise en œuvre du cadre d'assurance qualité des évaluations décentralisées afin de s'assurer que les grandes entités administratives reçoivent le soutien nécessaire pour réaliser ces évaluations tout en permettant à l'Organisation d'avoir un aperçu plus complet de toutes les évaluations. Ce cadre, de la division d'Évaluation, permet de s'assurer de la qualité des évaluations décentralisées et, par la suite, de recueillir les enseignements tirés et d'améliorer l'apprentissage organisationnel

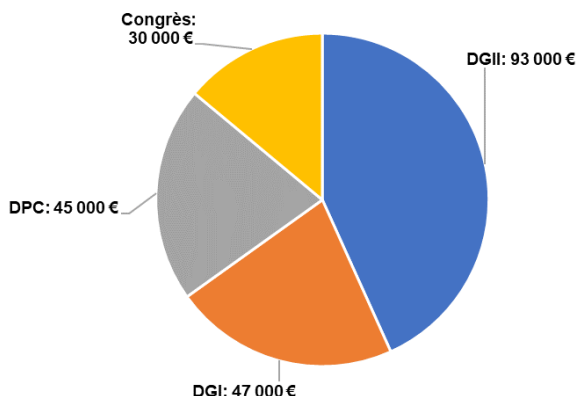
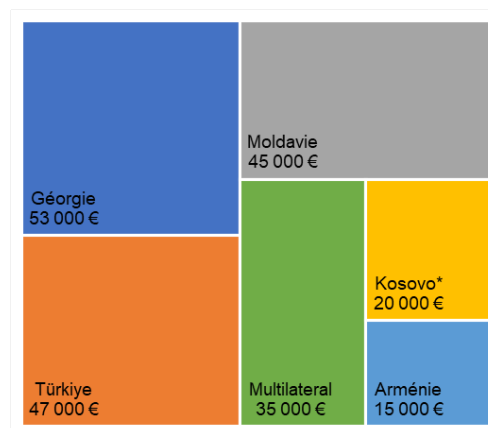
35. En 2023, la DIO a accompagné la réalisation de 15 évaluations décentralisées, dont dix ont débuté en 2023 et cinq avaient débuté en 2022 et ont été finalisées en 2023. Cet accompagnement a consisté en des contrôles qualité des énoncés de mission et des projets de rapports d'évaluation et a porté sur la sélection de consultants au titre du contrat-cadre de la DIO pour les services d'évaluation. Dans certains cas, des conseils techniques ont été dispensés sur d'autres aspects, notamment le respect des délais, l'évaluabilité et les méthodes de collecte de données.

**Figure 11 : Nombre d'évaluations par entité**



36. Pour ce qui est du développement des capacités, en 2023, la DIO a publié une rubrique sur le site internet consacré aux évaluations décentralisées, contenant des réponses aux questions fréquemment posées, en vue de poursuivre les efforts visant à améliorer les orientations fournies aux grandes entités administratives. De plus, elle a organisé une formation sur la gestion des évaluations pour une cinquantaine d'agents d'équipes de projets travaillant sur le terrain et au siège de l'Organisation pour la Division de coopération en matière de police et de privation de liberté.

37. Pour ce qui est des ressources budgétaires, 215 000 EUR au total ont été engagés pour des services d'évaluation dans les différentes entités au titre du contrat-cadre en vigueur. Les budgets d'évaluation vont de 8 000 EUR à 45 000 EUR par évaluation. 90 % des évaluations ont été financées par des ressources extrabudgétaires et 10 % par le Budget ordinaire.

**Figure 12 : Ressources budgétaires engagées en 2023 par entité****Figure 13 : Budget d'évaluation par pays**

38. En 2023, la DIO a publié neuf rapports d'évaluation sur dix évaluations finalisées<sup>12</sup>, y compris les réponses du management et plans d'action connexes, consultables sur le [site internet de la DIO](#) :

- Évaluation du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Arménie 2019-2022 ;
- Évaluation du projet du Conseil de l'Europe « Éducation à la démocratie en République de Moldova » ;
- Évaluation du projet de Facilité horizontale II « HELP dans les Balkans occidentaux » ;
- Évaluation de la phase II du programme conjoint de l'Union européenne et du Conseil de l'Europe « Partenariat pour une bonne gouvernance » (PGG II) ;
- Évaluation du projet « Vers la ratification par l'Arménie de la Convention du Conseil de l'Europe sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (2019-2022) » ;
- Évaluation des services et des outils du programme des Cités interculturelles ;
- Rapport d'évaluation du projet : « Encourager l'exécution par l'Arménie des arrêts concernant l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme » ;
- Évaluation du projet « Promouvoir une approche intégrée pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes et renforcer l'égalité entre les femmes et les hommes en Géorgie » ;
- Évaluation du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la Géorgie 2020-2023.

## VI. Investigation

### A. Fonction d'Investigation

39. La Division de l'Investigation donne à l'Organisation la capacité d'investiguer de manière indépendante, professionnelle et objective sur les allégations d'actes répréhensibles liés à ses activités. C'est un élément essentiel du cadre de gestion des risques et de responsabilisation de l'Organisation.

40. En 2023, l'Organisation a renforcé son cadre institutionnel et stratégique pour améliorer la prévention, la détection, l'investigation et les sanctions en lien avec les comportements portant atteinte aux valeurs énoncées dans son Code de conduite. Le nouveau cadre reflète la politique de tolérance zéro de l'Organisation à l'égard de la fraude et de la corruption, de toutes les formes de harcèlement, de tout comportement contraire à l'éthique et de toute forme de représailles à l'encontre des personnes qui signalent des actes répréhensibles ou qui coopèrent à un examen préliminaire ou à une investigation<sup>13</sup>.

41. La Division de l'Investigation a mené ses activités conformément aux instruments suivants :

- la Charte de la Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation ;
- le Statut du personnel et les arrêtés relatifs au personnel (en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023) ;
- l'arrêté relatif aux investigations (en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, remplaçant l'Instruction n° 65 relative aux investigations) ;
- la Politique Speak Up du Conseil de l'Europe en matière de signalement des actes répréhensibles et de protection contre les représailles (en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juin 2023) ;

\* Toute référence au Kosovo dans le présent texte, qu'il s'agisse de son territoire, de ses institutions ou de sa population, doit être entendue dans le plein respect de la Résolution 1244 du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies et sans préjuger du statut du Kosovo.

<sup>12</sup> Le dixième rapport n'a pas été publié, car il n'avait ni réponse du management ni plan d'action correspondants.

<sup>13</sup> Telle que définie dans la Déclaration de politique générale de la Secrétaire Générale relative à la vigilance et à la prévention en matière de fraude et de corruption, et réitérée dans la Déclaration de gouvernance de la Secrétaire Générale publiée avec les États financiers de l'Organisation pour 2022 (CM(2023)100).

- le Code de conduite (en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023) ;
- la Politique sur le respect et la dignité au Conseil de l'Europe (en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023) ;
- la Déclaration de la Secrétaire Générale sur la gouvernance (2023).

42. Avec l'adoption des nouveaux instruments juridiques en 2023, le mandat de la DIO concernant les activités d'investigation a été élargi. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, les investigations sur la fraude, la corruption et d'autres actes répréhensibles doivent être menées par la DIO<sup>14</sup>. La Politique Speak Up a introduit la notion d'« *actes répréhensibles portant atteinte à l'intérêt public* », ce qui élargit le champ des comportements illégaux auxquels l'Organisation doit remédier<sup>15</sup>. La Politique souligne que le Conseil de l'Europe s'emploie à maintenir son éthique de professionnalisme, d'intégrité et de respect ainsi qu'à préserver les valeurs qui forment leur assise (indépendance, fiabilité, responsabilité, dignité, diversité et discrétion) et dispose que tout comportement contraire à ces valeurs est considéré comme un acte répréhensible portant atteinte à l'intérêt public. La définition de cette notion est large et couvre divers types de comportements susceptibles de nuire aux activités, au personnel et aux ressources de l'Organisation. Au nombre des exemples cités dans la Politique figurent notamment l'acceptation de pots-de-vin, l'abus du statut de membre du personnel du Conseil de l'Europe ou des privilèges ou immunités qui s'y rattachent, la non-divulgation d'un conflit d'intérêts majeur ou le comportement corrompu d'un contractant du Conseil de l'Europe, l'acceptation des instructions d'un représentant d'un gouvernement ou d'une autre partie tierce, etc.

43. Conformément aux normes applicables aux investigations administratives menées par les organisations internationales, les allégations ou les soupçons d'actes répréhensibles peuvent être signalés par toute personne (qu'il s'agisse d'un membre du Secrétariat ou d'un tiers extérieur à l'Organisation), de manière anonyme ou non.

44. Les allégations signalées dans le cadre de la politique Speak Up peuvent concerner :

- les membres actuels et anciens du Secrétariat du Conseil de l'Europe ;
- les membres de ses organes, comités, commissions et groupes de travail ;
- les personnes participant aux activités de l'Organisation ;
- les consultants et autres contractants.

45. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, les investigations portant sur des allégations de harcèlement qui impliquent des membres du Secrétariat (sauf exceptions) sont traitées par la direction des Ressources humaines (DRH), qui a recours à des investigateurs externes<sup>16</sup>.

46. Pour obtenir les résultats attendus, les activités d'investigation doivent être conformes aux normes et aux dispositions juridiques applicables. La fonction d'Investigation s'emploie par conséquent à respecter le cadre juridique de l'Organisation, ainsi que les principes communs, les lignes directrices et les bonnes pratiques d'investigation reconnus au niveau international<sup>17</sup>.

## **B. Activités de sensibilisation et de prévention**

47. La prévention des actes répréhensibles est jugée plus efficace que les investigations menées a posteriori sur ce type de comportements. C'est pourquoi la DIO s'investit dans son travail de sensibilisation et de prévention et mène diverses activités à cette fin.

<sup>14</sup> La Politique Speak Up prévoit des exceptions pour certaines situations spécifiques.

<sup>15</sup> À titre de comparaison, conformément à l'article 4 de l'Arrêté n° 1327 (en vigueur jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2023), les membres du Secrétariat Général sont tenus de signaler à la DIO toute conduite dont ils ont des raisons plausibles de croire qu'elle constitue un fait de fraude ou de corruption.

<sup>16</sup> Lorsqu'une personne estime avoir été harcelée par le-la Secrétaire Général·e, le-la Secrétaire Général·e adjoint·e, le directeur ou la directrice général·e de l'Administration ou le directeur ou la directrice des Ressources humaines, le signalement doit être effectué auprès du directeur ou de la directrice de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation, plutôt que du directeur ou de la directrice des Ressources humaines, comme indiqué dans la politique Speak Up en matière de signalement des actes répréhensibles et de protection contre les représailles.

<sup>17</sup> Telles que décrites dans les Principes et les Lignes directrices uniformes en matière d'enquêtes et complétant les Lignes directrices adoptées par la Conférence des enquêteurs internationaux, ainsi que les principes énoncés dans la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme, le cas échéant.

### **Formation**

48. Pour ce qui concerne les formations obligatoires en ligne<sup>18</sup>, au 31 décembre 2023, 91 % des agents actifs et des agents en congé sans traitement avaient suivi la formation sur l'éthique et 84 %, la formation sur la vigilance et la prévention en matière de fraude<sup>19</sup>. La Division de l'Investigation propose, sur demande, des formations ciblées. En 2023, une formation sur la détection des signaux d'alerte de fraude dans les documents électroniques a été dispensée au Service de la trésorerie, des paiements et de la comptabilité (Direction générale de l'administration).

### **Évaluations des risques de fraude**

49. En 2023, la Division de l'Investigation a poursuivi ses travaux de promotion des évaluations des risques de fraude, afin d'aider le management à atténuer les risques de fraude et de corruption. La Division a appliqué son cadre révisé d'évaluation des risques de fraude, composé d'outils révisés (risques associés à des signaux d'alerte, contrôles internes, résultats des travaux d'audit, évaluation des risques résiduels, etc.), d'une méthodologie, de vidéos, de sondages et d'un contenu internet.

50. En 2023, la DIO a mené la deuxième évaluation des risques de fraude avec le Service de la trésorerie, des paiements et de la comptabilité. Dans le prolongement de ces évaluations, des actions de suivi ont été définies (actions de conformité et de sensibilisation, principalement) et la plupart d'entre elles ont été rapidement mises en œuvre.

### **Examen des déclarations d'intérêts**

51. Les agents ayant des attributions officielles dans le domaine financier et/ou participant à des procédures d'achats ou à l'octroi de subventions sont tenus de soumettre chaque année des déclarations d'intérêts à des fins de transparence et de gestion des situations susceptibles d'entraîner des conflits d'intérêts<sup>20</sup>.

52. Au 1<sup>er</sup> novembre 2023, certaines responsabilités liées aux conflits d'intérêts ont été confiées à la fonction d'Éthique, notamment celle de conseiller les membres du Secrétariat et d'autres personnes sur les déclarations d'intérêts, d'examiner les déclarations d'intérêts annuelles et ad hoc soumises par les membres du Secrétariat, de surveiller les risques de conflits d'intérêts à cet égard et de conseiller des mesures d'atténuation, le cas échéant<sup>21</sup>.

53. En 2023, la Division de l'Investigation a contrôlé les déclarations d'intérêts et publié un article pour sensibiliser au sujet ainsi qu'un rapport résumant ses principales constatations et formulant des recommandations pour remédier aux problèmes détectés.

54. Dans l'ensemble, on observe une augmentation régulière du nombre de membres du Secrétariat faisant une déclaration d'intérêts positive ces dernières années. Cette tendance positive découlerait de diverses activités de sensibilisation, des modifications apportées aux règles internes pertinentes et du renforcement de la culture et du cadre de responsabilisation de l'Organisation. Cependant, la baisse du pourcentage de déclarations d'intérêts obligatoires qui ont été soumises est très probablement due à l'augmentation de près d'un tiers du nombre de personnes concernées et nécessitera une analyse approfondie.

55. La figure 14 illustre les principales tendances observées dans les déclarations d'intérêt soumises dans les délais (31 janvier) et à une date butoir ultérieure (1<sup>er</sup> septembre 2023). La figure 15 illustre les principales tendances observées en matière de conformité au 1<sup>er</sup> septembre 2023 et de réactivité du personnel ayant des attributions officielles dans le domaine financier. La figure 16 montre le profil des personnes qui ont soumis une déclaration. Certaines personnes ayant déposé plusieurs déclarations au cours de l'année, le nombre indiqué diffère du nombre total de déclarations présenté à la figure 15. La figure 17, quant à elle, illustre le niveau de risque des « intérêts significatifs » et de « l'appartenance à des organismes et autres intérêts » figurant dans les déclarations d'intérêts

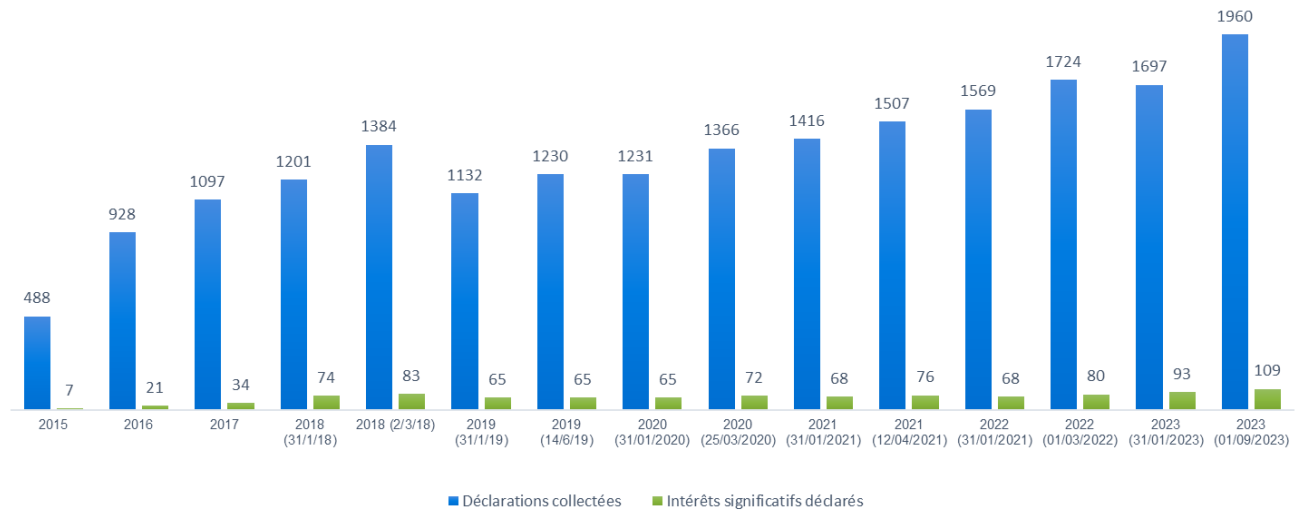
<sup>18</sup> Toutes deux mises en place en 2019.

<sup>19</sup> Selon les informations communiquées par la DRH le 21 mars 2024 ; ces chiffres incluent les agents actuellement en poste (tous types de contrats de travail), mais non les stagiaires.

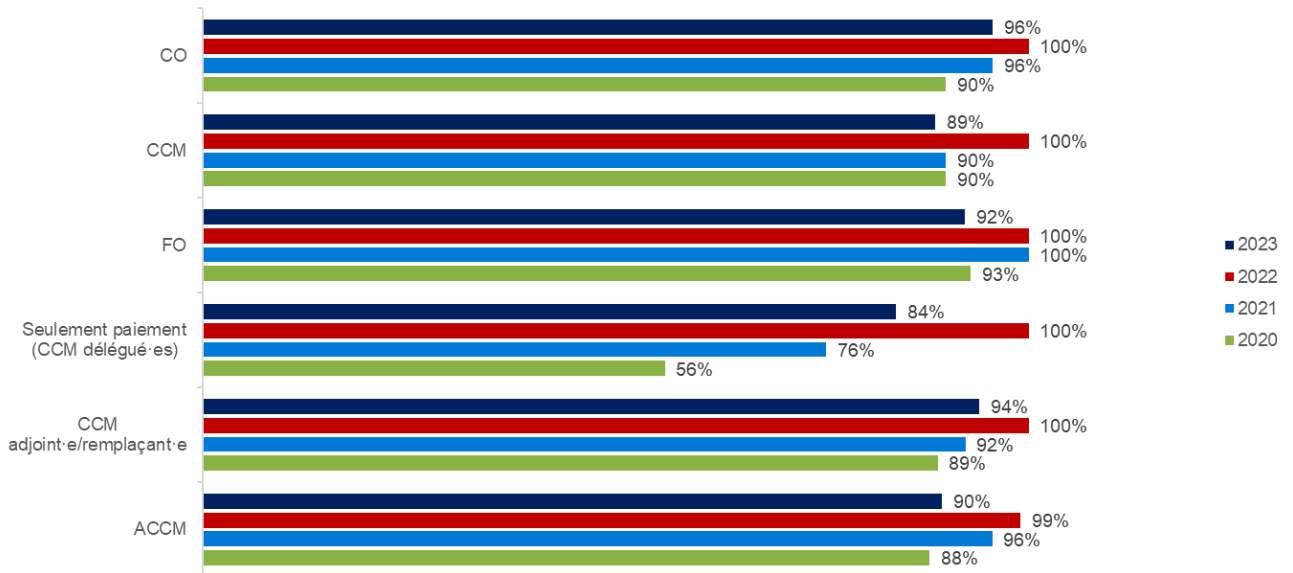
<sup>20</sup> Conformément à l'arrêté n° 1282 du 18 octobre 2007 sur la déclaration d'intérêts dans le contexte des achats et de l'octroi de subventions.

<sup>21</sup> Décision de la Secrétaire Générale relative au mandat du conseiller ou de la conseillère en éthique du Conseil de l'Europe (en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2023).

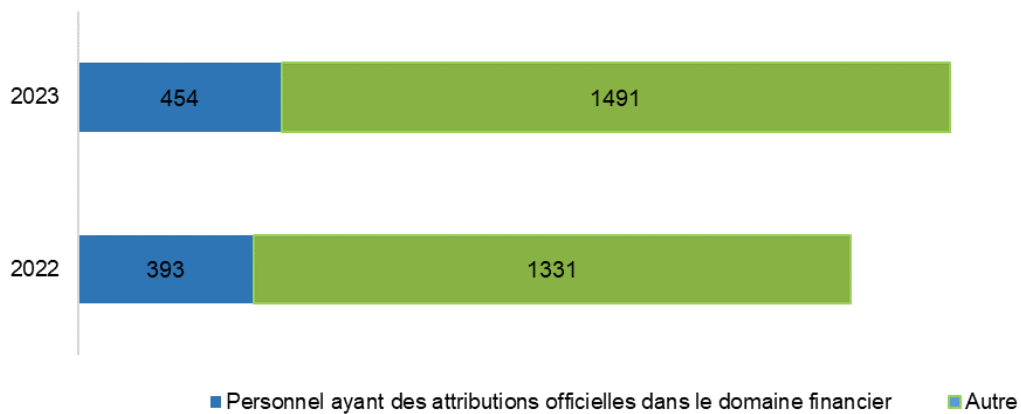
**Figure 14 : Soumission des déclarations d'intérêts**



**Figure 15 : Conformité – principales tendances**

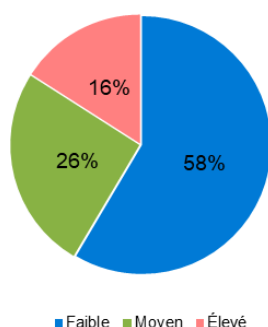


**Figure 16 : Profil des personnes déposant une déclaration d'intérêts**

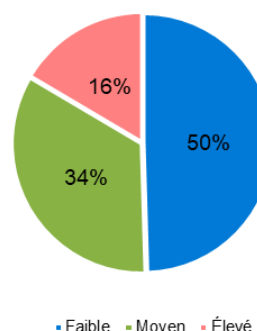


**Figure 17 : Niveau de risque figurant dans les déclarations d'intérêts**

Niveau de risque des « intérêts significatifs » et de l'« appartenance à des organismes et autres intérêts »



Niveau de risques des « intérêts significatifs »



### Autres activités de sensibilisation

56. La DIO a adapté son site web et le formulaire de signalement en ligne afin d'intégrer les changements apportés au cadre juridique. Par ailleurs, une présentation a été faite pour le réseau des Personnes de confiance, tandis que les nouveaux agents de l'Organisation sont désormais systématiquement informés des obligations de signalement d'actes répréhensibles. Le 1<sup>er</sup> décembre 2023, la Secrétaire Générale<sup>22</sup> a présenté le nouveau cadre éthique lors d'un événement organisé pour tous les agents. Des articles ont été publiés tout au long de l'année, notamment pour présenter le contenu du site web, sous forme de vidéos et d'infographies publiées à l'occasion de la « Semaine internationale de sensibilisation à la fraude ».

57. L'annexe B présente des indicateurs clés de performance en lien avec les activités de sensibilisation et de formation.

## C. Détection et investigation

### Cas traités (examens préliminaires et investigations)

58. En 2023, la Division de l'Investigation a examiné 3 247 communications reçues par ses différents canaux de signalement<sup>23</sup>. Cependant, la plupart de ces communications ne relevaient pas de son mandat ni ne concernaient l'Organisation. Les allégations reçues ne sont comptabilisées comme des cas à traiter que si elles nécessitent un examen approfondi et/ou des activités d'investigation.

59. En 2023, 23 nouveaux cas ont été enregistrés et 5 cas avaient été reportés de 2022<sup>24</sup>. Parmi ceux-ci, sept ont été clos après un examen initial, 8 après des examens préliminaires et 13 étaient toujours en cours d'examen au 31 décembre<sup>25</sup>. Aucun des cas examinés en 2023 n'a donné lieu à une investigation approfondie. Six des cas soumis à des examens préliminaires ont été enregistrés au cours de la deuxième partie de 2023 et les activités correspondantes n'ont pas pu être achevées avant la fin de l'année. La figure 18 montre le nombre de nouveaux cas enregistrés par année (2014-2023). La figure 19 montre l'état de traitement des cas enregistrés en 2023 au 31 décembre 2023.

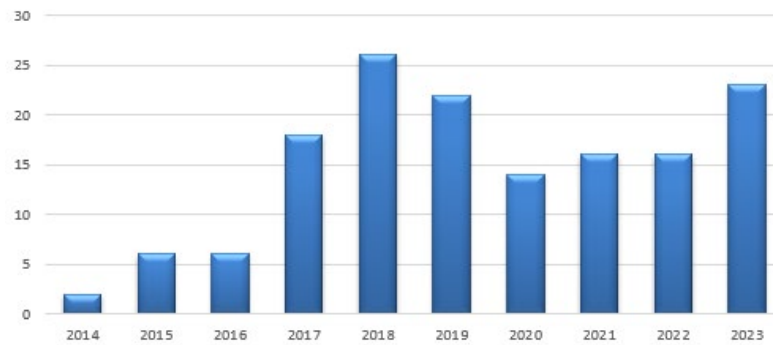
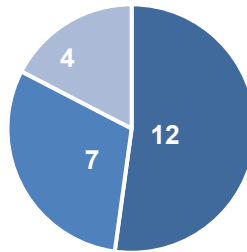
<sup>22</sup> La réunion a été ouverte par la Secrétaire Générale, puis le Directeur Général de l'Administration, la Directrice des Ressources humaines et le Président du Comité du personnel ont pris la parole. La Cheffe de la Division d'Investigation (DIO), le Conseiller en éthique et la Cheffe de l'unité de soutien aux agents (DRH) ont présenté les nouveaux instruments en détail.

<sup>23</sup> 3003 communications ont été reçues à l'adresse « alert.dio@coe.int » (du 1<sup>er</sup> janvier 2023 au 13 octobre 2023, date à laquelle la boîte mail a été remplacée par un nouvel espace de signalement) ; 227 soumissions ont été faites au moyen du formulaire de signalement des actes répréhensibles et 17 par d'autres biais (courriers électroniques adressés à l'équipe de la Division d'investigation, entretiens, appels téléphoniques, courriers postaux, etc.).

<sup>24</sup> Les alertes potentiellement liées au Conseil de l'Europe et relevant du mandat de la DIO sont ensuite enregistrées en tant que cas à traiter.

<sup>25</sup> L'examen préliminaire a pour objet d'enregistrer et d'établir les faits essentiels, de vérifier si les faits allégués peuvent être dûment étayés et quels documents ou autres matériels justificatifs peuvent être utilisés, de préserver et de conserver les éléments de preuves essentiels et de déterminer si l'ouverture d'une investigation se justifie.



**Figure 18 : Nombre de nouveaux cas enregistrés par année****Figure 19 : État de traitement des cas enregistrés en 2023**

- Examens préliminaires (y compris ceux donnant lieu à une investigation)
- Fermés après examen (y compris les alertes transmises à d'autres fonctions)
- En cours d'examen (au 31 décembre 2023)

60. L'annexe B présente des indicateurs clés de performance relatifs aux processus d'investigation.

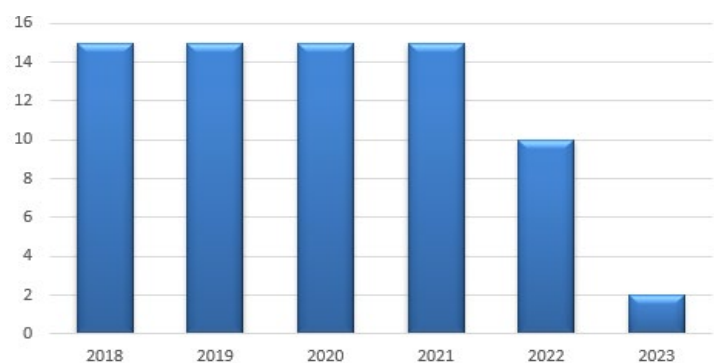
#### **D. Suivi des recommandations formulées par la Division de l'Investigation**

61. La fonction d'investigation formule des recommandations de nature disciplinaire, administrative, financière et judiciaire. Les recommandations peuvent être émises à l'issue d'un examen préliminaire, d'une investigation ou à la suite d'autres activités (par exemple, le contrôle des déclarations d'intérêts, les examens ad hoc, les évaluations du risque de fraude, etc.).

62. La Division de l'Investigation a publié deux recommandations, une après le contrôle annuel des déclarations d'intérêts réalisé en 2023 et une seconde suite un examen préliminaire.

63. La figure 20 montre le nombre de recommandations formulées par la Division de l'Investigation entre le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et décembre 2023.

64. L'annexe B présente des indicateurs clés de performance relatifs à la mise en œuvre des recommandations.

**Figure 20 : Nombre de recommandations**

## **VII. Stratégie de la DIO 2021-2024**

65. La Stratégie de la DIO 2021-2024 énonce des objectifs stratégiques et des indicateurs et met en lumière des facteurs de réussite déterminants et des valeurs et principes fondamentaux. Une description détaillée de l'avancement de la mise en œuvre de cette stratégie figure à l'annexe B.

## **VIII. Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation**

66. Le Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation assure une fonction consultative en toute indépendance pour le Comité des Ministres et la Secrétaire Générale en matière de gouvernance, de gestion des risques et de systèmes de contrôle au Conseil de l'Europe. Le Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation est régi par son propre mandat<sup>26</sup>. Il s'est réuni à trois reprises en 2023. Toutes les activités menées par le Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation au cours de l'année sont décrites dans son rapport annuel pour 2023<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Résolution CM/Res(2022)4 sur le mandat révisé du Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation.

<sup>27</sup> Rapport annuel du 1<sup>er</sup> décembre 2022 au 30 septembre 2023 (CM(2024)40)

## Annexe A – Résumé des audits et des évaluations

### Audits 2023

#### Audit : Gestion des risques liés à la sûreté et à la sécurité physique

##### Objectifs d'audit

Évaluer l'adéquation du processus de gestion des risques liés à la sûreté et à la sécurité physique (y compris les risques pour la santé), en particulier le processus de gouvernance pour la prise de décision.

##### Opinion d'audit, points forts et recommandations

###### Opinion d'audit

L'opinion d'audit « améliorations possibles » a été donnée sur le processus de gestion des risques liés à la sûreté et à la sécurité physique puisque la priorisation n'était pas fondée sur une appétence au risque.

Des améliorations sont donc nécessaires pour rapprocher, le cas échéant, le niveau d'exposition des risques avec l'appétence aux risques et ainsi permettre une prise de décision éclairée dans la gestion de ces risques par le *Security Management Team*.

###### Points forts

- La gouvernance est adéquate en matière de sûreté et de sécurité physique pour la gestion des risques connexes.
- Les structures organisationnelles, les rôles et les responsabilités sont clairement définis.
- Les risques de sûreté et de sécurité physique sont correctement gérés et les mesures d'atténuation des risques clairement identifiées et mises en œuvre.

###### Principales recommandations

- Élaborer une appétence plus détaillée aux risques liés à la sûreté et à la sécurité physique sur la base de la déclaration de la Secrétaire Générale en matière de gouvernance et d'appétence au risque de l'Organisation afin que la Direction des Services généraux en fasse un usage pratique et de permettre une prise de décision éclairée par le *Security Management Team*.
- Revoir la fréquence de mise à jour des plans de sécurité des bureaux extérieurs, selon les besoins, et s'assurer que ceux-ci correspondent au niveau d'appétence aux risques.
- Élaborer un guide pratique interne destiné à obtenir un cadre réglementaire plus précis, comme prévu dans le système de gestion de la sécurité du Conseil de l'Europe.



## Audit : Recrutement au Conseil de l'Europe

### Objectifs d'audit

Examiner l'efficacité et l'efficacité du processus de recrutement : le Conseil de l'Europe attire-t-il les talents dont il a besoin et ses processus de recrutement sont-ils à la hauteur de ses ambitions ?

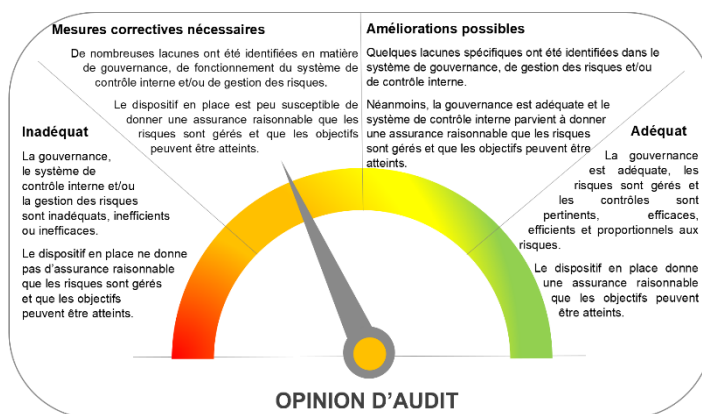
### Opinion d'audit, points forts et recommandations

#### Opinion d'audit

L'opinion d'audit « **mesures correctives nécessaires** » a été donnée sur le recrutement au Conseil de l'Europe.

Pour pouvoir attirer les talents dont il a besoin, le Conseil

de l'Europe doit disposer de processus de recrutement externe à la hauteur de ses ambitions, à savoir des processus plus simples et plus rapides, mais aussi plus efficaces et plus performants.



#### Points forts

##### **Système de gestion du recrutement**

- Gestion prévisionnelle des effectifs réalisée en 2019 et 2023.
- Recrutement conforme à la gestion prévisionnelle des effectifs dans certains secteurs (Greffe de la Cour européenne des droits de l'homme et EDQM).
- Guide pratique à l'intention des conseillers ressources humaines élaboré à la suite de l'entrée en vigueur du nouveau Statut du personnel.
- Formation aux techniques d'entretien fondées sur les compétences.

##### **Attractivité**

- Systématisation de la procédure d'utilisation des médias sociaux à des fins de recrutement.
- Participation du Conseil de l'Europe à des salons de l'emploi.
- Avis de vacance clairs, structurés et attractifs pour le recrutement externe avec mention systématique de la mission du Conseil de l'Europe et de ses valeurs.
- Recours à des agences de communication spécialisées pour aider au sourçage dans certains secteurs (Greffe de la Cour européenne des droits de l'homme et EDQM).
- Programme d'intégration des nouveaux agents.

##### **Procédure de recrutement**

- Procédures conformes de recommandation et de nomination.
- Vérifications conformes des diplômes et des références.
- Cartographie des données à caractère personnel en cours.

##### **Égalité des chances et diversité**

- Politique d'égalité des chances en vigueur.
- Politique sur la diversité en préparation.
- Prise en compte de la diversité, de l'inclusion et de la non-discrimination dans le Statut du personnel et la Stratégie des ressources humaines.
- Organisation de concours et d'entretiens fondés sur les compétences.
- Copies de concours anonymisées et corrigées par deux correcteurs indépendants.
- Grille d'évaluation pour les entretiens menés par les responsables du recrutement élaborée en concertation avec ces derniers.
- Mention spécifique de la diversité, de l'inclusion et de la non-discrimination dans tous les avis de vacance.

**Principales recommandations<sup>28</sup>**

- Digitaliser le processus de recrutement dans son ensemble afin de gagner du temps et d'optimiser le processus, ce qui devrait aider la Direction des Ressources humaines à le gérer de manière adéquate et à se consacrer davantage à des tâches à plus grande valeur ajoutée. Dès lors que le futur système de suivi des candidatures sera opérationnel, il faudra s'employer à redéfinir les rôles et les responsabilités des différents acteurs du processus, dispenser une formation et assurer une communication efficace sur les changements apportés. De tels changements impliquent d'investir des ressources sur la durée, mais une fois les changements adoptés, la Direction des Ressources humaines sera plus à même de s'orienter vers la gestion des processus et ainsi de développer un système permettant de mesurer et de contrôler ses performances et son efficacité. Pour ce faire, la Direction des Ressources humaines doit être proactive et se concentrer sur l'amélioration continue de la qualité.
- Finaliser les nombreux projets ambitieux entrepris au fil des ans. Avec le nouveau Statut du personnel et les nouveaux arrêtés relatifs au personnel, il est important de systématiser, de communiquer et de former dans tous les domaines liés au processus de recrutement, ce qui contribuera à développer une compréhension partagée et une culture commune parmi les acteurs des processus de ressources humaines.
- Développer et valoriser une image de marque du Conseil de l'Europe (marque employeur) que les candidats potentiels identifient facilement et qui véhicule une perception positive de l'Organisation en tant qu'employeur. Le processus doit évoluer de manière à ce que les postes vacants soient plus visibles et plus attrayants pour les candidats des 46 États membres.
- Simplifier le processus de recrutement et permettre à la Direction des Ressources humaines de se concentrer sur son cœur de métier. La réduction du temps consacré aux tâches administratives et de coordination (en grande partie manuelles) devrait permettre de consacrer davantage de temps à la gestion et au conseil en matière de ressources humaines. Par exemple, l'audit a remis en question la suppression récente de la participation obligatoire de représentants des Ressources humaines aux jurys d'entretien, étant donné qu'il n'est pas possible d'avoir une impartialité totale – la Direction des Ressources humaines doit veiller à ce que les processus de recrutement soient équitables et transparents, à ce que l'égalité des chances et la diversité soient dûment prises en compte et à ce que les entretiens fondés sur les compétences soient menés en toute cohérence et avec professionnalisme.

<sup>28</sup> Pour aider la Direction des Ressources humaines à prioriser les mesures nécessaires à la mise en œuvre des diverses recommandations d'audit, ces mesures ont été scindées en une série de sous-recommandations et réparties par type (conformité, bonnes pratiques et innovation). Si la conformité est une exigence réglementaire, les bonnes pratiques sont recommandées et l'innovation peut aider l'Organisation à progresser, surtout au moment où elle élabore sa nouvelle Stratégie des ressources humaines.

## Audit : Efficience du processus de gestion de la paie

### Objectifs d'audit

Évaluer l'efficience globale du processus de paie, l'utilisation des outils informatiques et l'adéquation et la pertinence des contrôles internes par les entités concernées

### Opinion d'audit, points forts et recommandations

#### Opinion d'audit

L'opinion d'audit sur le processus de gestion de la paie se situe entre « **améliorations possibles** » et « **adéquat** », dans la mesure où la gouvernance et la gestion des risques sont adéquates, mais où l'efficience du processus et des contrôles associés peut être améliorée.



#### Points forts

- La séparation des tâches est adéquate dans tout le processus de paie (pour les agents permanents et les interprètes rémunérés à la journée sous contrat d'agents temporaires).
- Les contrôles demandés aux entités opérationnelles en ce qui concerne la paie des agents permanents sont bien compris – ces dernières disposent des moyens et des informations nécessaires pour s'acquitter efficacement de cette tâche.
- Le processus de paie est effectué dans les délais prescrits (conformément au Statut du personnel).
- Les agents chargés de la paie possèdent les compétences et l'expérience nécessaires.
- Les agents chargés de la paie sont polyvalents et des dispositions sont prises pour assurer la continuité de l'activité, le cas échéant.
- Une formation continue est assurée.
- Les procédures opérationnelles sont étayées par des documents.

#### Principales recommandations

- Dématérialiser autant que possible le processus de paie (réduire les impressions, les contrôles sur papier, la circulation des dossiers papier, la double saisie des mêmes données dans les dossiers papier, etc.).
- Mesurer la performance par la sélection et le contrôle d'indicateurs clés de performance.

#### Apprentissage organisationnel

- Développer l'échange d'informations sur la gestion des crédits de personnel, notamment les bonnes pratiques en la matière, entre les responsables des finances.

## Rapports d'évaluation achevés en 2023

### Évaluation des travaux dans le cadre du sous-programme « Action contre le crime et protection des citoyens » - Cybercriminalité et traite des êtres humains

#### Objectif d'évaluation

Évaluer les performances de la lutte contre la cybercriminalité et la traite d'êtres humains afin d'en tirer des enseignements pour l'action future et ainsi de contribuer à une meilleure mise en œuvre des conventions adoptées récemment et de celles qui le seront prochainement.

#### Conclusions/Recommandations

##### Conclusions : points forts

- Les initiatives prises dans le domaine de la cybercriminalité et de la traite d'êtres humains donnent d'excellents résultats.
- Les rapports de suivi du GRETA accordent une attention particulière à l'égalité de genre et aux droits de certains des groupes les plus vulnérables, et contiennent des recommandations liées au contexte. La Division de la cybercriminalité soutient activement le débat public sur la dimension de genre, du point de vue des victimes, de la cybercriminalité et de la criminalité facilitée par les TIC.
- Des acteurs non étatiques ont contribué au cofinancement de certains projets de la Division de la Cybercriminalité entre 2006 et 2014. Cet apport essentiel a contribué à placer le Conseil de l'Europe en première ligne dans le domaine de la lutte contre la cybercriminalité au niveau mondial.
- Une planification rigoureuse et l'implication sans faille des principales parties prenantes sont des éléments déterminants pour garantir le succès d'une négociation internationale complexe ayant pour objet l'élaboration de normes, à l'image du processus qui a conduit à l'adoption du Deuxième Protocole additionnel à la Convention de Budapest.
- L'intérêt et la valeur ajoutée unique du triangle dynamique du Conseil de l'Europe sont considérés comme optimaux dans les deux domaines thématiques que sont la cybercriminalité et la traite d'êtres humains. Au nombre des éléments supplémentaires de la valeur ajoutée de l'Organisation figurent les arrêts de la Cour ainsi que l'Assemblée parlementaire, qui constitue un mécanisme unique en son genre permettant d'exercer une influence sur les parlements nationaux.

##### Conclusions : points à traiter

- Des améliorations sont possibles, notamment en fixant des objectifs officiels pour les deux domaines thématiques.
- Pour induire un changement de législation dans le domaine de la cybercriminalité, les travaux d'évaluation et les activités de coopération technique sont des éléments importants, mais qui ne suffisent pas en eux-mêmes ; la couverture médiatique et l'inclusion dans les politiques nationales sont également nécessaires.
- La prise en considération par le GRETA de l'égalité de genre reflète une approche binaire du genre, tandis qu'une attention insuffisante est accordée aux questions concernant les personnes LGBTQ+.
- Certaines procédures bureaucratiques et certains processus d'approbation sont problématiques en matière de délais, de souplesse et de vitesse d'exécution.
- Les personnes travaillant dans les bureaux de projets perçoivent un salaire beaucoup moins élevé que leurs collègues d'autres organisations dans le même pays occupant un poste exigeant une qualification équivalente, ce qui a des conséquences sur le maintien en poste du personnel et le recrutement de nouveaux collaborateurs.
- En raison de l'absence de procédures d'intégration, les nouveaux agents des bureaux de projets doivent apprendre en cours d'emploi, ce qui nuit à l'efficacité.
- Des agents spécialisés dans la lutte contre la cybercriminalité font état d'une planification excessive, qui se traduit par une augmentation de la charge de travail et une pression à produire des résultats dans des délais serrés.

**Recommandations**

- Redéfinir le périmètre du sous-programme et sa Théorie du changement et faire en sorte qu'il soit en adéquation avec les structures de management pour assurer une plus grande cohérence.
- Revoir la stratégie de coopération dans le domaine de la traite d'êtres humains pour pouvoir exploiter les possibilités qu'elle offre.
- Élaborer une stratégie d'alliances afin de favoriser les changements de législation, notamment en travaillant avec les médias, pour les deux secteurs.
- Instaurer un forum de dialogue avec la société civile sur la cybercriminalité
- Mettre en place (pour l'ensemble du Conseil de l'Europe) des mécanismes et des processus de consultation du personnel.
- Diffuser les enseignements tirés de la mise en œuvre et procéder aux ajustements recommandés.
- Analyser la viabilité pratique du modèle d'évaluation utilisé actuellement dans le domaine de la cybercriminalité, rendre compte de la situation et adopter les mesures nécessaires.
- Redéfinir les modalités de fixation des indicateurs et des cibles figurant dans le Programme et Budget afin de les rendre plus pertinents.



## Évaluation de la participation de la société civile aux activités de coopération

### Objectif d'évaluation

Évaluer les pratiques actuelles de participation de la société civile aux activités de coopération.

Évaluer les forces et les faiblesses de la participation de la société civile aux activités de coopération, notamment dans quelle mesure l'approche des droits humains est appliquée.

### Conclusions/Recommandations

#### Conclusions : points forts

- Le Conseil de l'Europe gère avec succès les relations politiquement sensibles, telles que les relations entre les sociétés civile aux activités de coopération (OSC) et les autorités.
- La participation de la société civile aux activités de coopération améliore les résultats des projets et renforce l'influence des organisations de la société civile sur les autorités en ce qui concerne les droits humains.

#### Conclusions : points à traiter

- Le resserrement des liens, sur le plan organisationnel, avec les OSC locales n'est pas pleinement exploité.
- L'ampleur et la portée de la participation de la société civile aux activités de coopération pourraient être plus importantes.

#### Recommandations

- Inclure une partie consacrée à la participation de la société civile aux activités de coopération dans la feuille de route relative à la société civile en cours d'élaboration.
- Communiquer régulièrement avec les OSC sur la manière dont elles peuvent être associées aux travaux du Conseil de l'Europe au-delà des projets.
- Développer le module de l'outil informatique PMM destiné aux parties prenantes pour suivre les OSC participantes.
- Renforcer la capacité des équipes de projet à faire participer les OSC aux activités de coopération afin de les associer à l'ensemble des travaux de l'Organisation.
- Étudier d'autres procédures qui faciliteraient la participation d'un éventail plus large d'OSC, notamment d'OSC en situation précaire.
- Inclure des ressources pour différentes formes de soutien à la société civile dans tous les plans et programmes d'action par pays et thématiques.
- Élaborer des mesures concrètes pour accroître les synergies entre les OSC dans les pays où des activités de coopération sont menées et privilégier le travail collectif avec les OSC.
- Intégrer des objectifs et des indicateurs de participation de la société civile dans la conception des projets et des programmes individuels et inclure une partie consacrée à la société civile dans les rapports annuels.
- Rencontrer régulièrement d'autres organisations internationales et donateurs afin d'échanger les bonnes pratiques en matière de participation de la société civile.

## Évaluation du sous-programme du Conseil de l'Europe sur l'indépendance et l'efficacité de la Justice

### Objectif d'évaluation

Déterminer le degré de pertinence, d'efficacité et d'efficience du sous-programme.

Déterminer l'impact des organes évalués en matière de contribution au respect de l'article 6 de la CEDH dans les États membres du Conseil de l'Europe.

### Conclusions/Recommandations

#### Conclusions : points forts

- Les travaux menés dans le cadre du sous-programme sont très pertinents et globalement efficaces.
- Les produits du sous-programme ont bien été livrés et les résultats immédiats et intermédiaires ont bien été obtenus.
- Le sous-programme a une incidence positive sur l'application de l'article 6 de la Convention.

#### Conclusions : points à traiter

- Il est possible d'améliorer le sous-programme et de renforcer son efficacité et son impact.
- Le Conseil consultatif de juges européens (CCJE) et le Conseil consultatif de procureurs européens (CCPE) ont besoin de plus de ressources pour pouvoir répondre plus efficacement aux besoins et aux défis actuels.

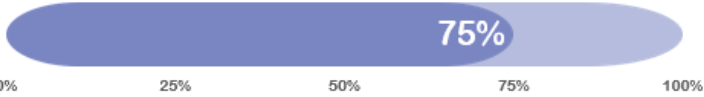



#### Recommandations

- La Direction des Droits humains devrait mettre en place un mécanisme de coordination des sous-programmes et développer un espace partagé de travail et de gestion. Elle devrait également désigner un point de contact pour l'État de droit et mettre en place un processus de consultation avec le Secrétariat de la Commission de Venise.
- Le sous-programme devrait envisager de reformuler sa Théorie du changement, mettre en place un suivi plus personnalisé et faire traduire les avis et les outils dans les langues nationales.
- Les Secrétariats du CCJE et du CCPE devraient bénéficier d'un plus gros budget pour pouvoir tenir deux réunions plénières par an et pour organiser plus d'événements en présentiel destinés aux réseaux internationaux et nationaux des professionnels du droit.
- Le Secrétariat de la CEPEJ devrait définir clairement le périmètre de ses travaux pour se concentrer sur l'efficacité et la qualité de la justice, promouvoir son réseau de tribunaux pilotes et encourager l'utilisation de celui-ci, et réaliser une évaluation des services de la CEPEJ dans les États membres.
- La Division des programmes de coopération devrait se doter d'une structure organisationnelle plus adaptée, mettre en place un processus permettant de limiter les chevauchements d'activités d'autres organes de sous-programme et renforcer les échanges avec les organisations de la société civile et les professionnels de la justice au niveau national.

## Annexe B – Mise en œuvre de la Stratégie de la DIO

La Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation a élaboré une Stratégie pour 2021-2024 énonçant des objectifs stratégiques, des indicateurs de performance et des cibles pour la réalisation des objectifs. Cette stratégie impose en outre d'évaluer l'avancement de sa mise en œuvre et d'en rendre compte dans le rapport annuel de la DIO. Les objectifs stratégiques, les indicateurs de performance clés, les cibles et les résultats concernant la DIO sont décrits en détail ci-dessous avec un bref exposé des progrès réalisés.

### Audit interne

Objectif	Indicateur	Actuel	Cible
Les rapports d'audit interne (ou autres produits) sont pertinents, stratégiques, opportuns, de portée raisonnable et donnent une assurance appropriée	Pourcentage de rapports d'audit interne transversaux de la DIO examinés au SMG ou dans une autre structure de senior management	75%	
	Pourcentage de rapports traitant des risques énoncés dans le registre des risques organisationnels	60%	
Les rapports d'audit interne (ou autres produits) sont d'excellente qualité	Nombre de rapports, parmi ceux examinés, évalués positivement lors de l'évaluation de la qualité (interne -2020, externe -2022)	OUI	La qualité des rapports d'audit a été revue dans le cadre d'une évaluation externe de la qualité en 2022 et a été évaluée globalement de manière positive.
	Pourcentage d'agents possédant des qualifications professionnelles pertinentes	30%	
Les parties prenantes comprennent la valeur, l'objet, les principes et les processus de l'audit interne	Résultats des enquêtes réalisées auprès des "clients"	OUI	Enquête sur la satisfaction des entités auditées examinée en 2023. Désormais envoyée systématiquement par le Directeur de la DIO aux audités après chaque mission. Les résultats alimentent le processus continu d'amélioration de la qualité.
Les décideurs s'appuient sur les rapports d'Audit interne	Pourcentage de recommandations mises en œuvre dans les 12 mois suivant leur acceptation par les entités concernées	58%	
Les processus d'audit interne sont clairs, conformes aux bonnes pratiques et aux normes internationales en vigueur	Résultats de l'auto-évaluation et de l'évaluation de la qualité externe (GC = Généralement Conforme avec les normes en vigueur)	GC	L'évaluation externe de la qualité effectuée en 2022 a conclu que la fonction d'Audit interne est globalement conforme aux normes.

Indicateurs	Notes sur la mise en œuvre de la stratégie
<p>Pourcentage de rapports d'audit interne transversaux de la DIO examinés au SMG ou dans une autre structure de Senior management</p>	<p>Pour s'assurer de la pertinence et de la portée stratégique des rapports d'audit, la fonction d'Audit interne a prévu de faire examiner tous ses rapports transversaux au niveau du SMG ou du Senior management dans une autre configuration (Security Management Team, Comité de gouvernance des TI, etc.). Sur les quatre rapports transversaux produits en 2023, trois ont été examinés au niveau du Senior management. Les rapports propres aux différents secteurs ont été examinés avec le management des entités concernées.</p>
<p>Pourcentage de rapports traitant des risques énoncés dans le registre des risques organisationnels</p>	<p>Pour s'assurer de la pertinence des rapports d'audit et du fait qu'ils traitent de risques organisationnels importants, la fonction d'Audit interne a prévu qu'au moins 80 % de ses rapports de 2023 traitent des risques figurant dans le registre des risques organisationnels. La fonction d'Audit interne a quasiment atteint cet objectif en 2023, le suivi des recommandations découlant de trois rapports sur quatre étant spécifiquement répertorié avec d'autres mesures d'atténuation dans le registre des risques organisationnels. L'opinion annuelle d'audit interne sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne a été mentionnée.</p>
<p>Nombre de rapports, parmi ceux examinés, évalués positivement lors de l'évaluation de la qualité (interne - 2021, externe -2022)</p>	<p>Pour s'assurer de la qualité des rapports d'audit, l'Audit interne procède régulièrement à des évaluations à cet égard. En 2022, une évaluation externe de la qualité a été réalisée. Cet exercice comprend un examen indépendant de la qualité des rapports d'audit interne. L'évaluation de la qualité des rapports d'audit est globalement positive.</p>
<p>Pourcentage d'agents possédant des qualifications professionnelles pertinentes</p>	<p>Pour s'assurer de la conformité des travaux d'audit avec les normes d'audit internationales, l'équipe d'audit interne doit posséder les qualifications professionnelles nécessaires. Une cible de 100 % était visée pour 2023. Tous les membres de l'équipe s'emploient actuellement à obtenir les qualifications nécessaires ou suivent la formation qui s'impose pour les maintenir. En 2023, la fonction comptait un auditeur interne certifié (Certified Internal Auditor - CIA) et deux agents ayant réussi la partie 1 du CIA (sur 3).</p>
<p>Résultats des enquêtes réalisées auprès des « clients »</p>	<p>L'enquête réalisée auprès des clients d'audit a été revue en 2023. Elle est désormais systématiquement envoyée aux clients d'audit par le Directeur de la DIO après chaque mission. Les résultats de l'enquête alimentent le processus continu d'amélioration de la qualité de l'audit interne.</p>
<p>Pourcentage de recommandations ayant été mises en œuvre dans les 12 mois suivant leur acceptation par les entités concernées</p>	<p>Le taux effectif de 58 % de recommandations d'audit mises en œuvre dans les 12 mois suivant leur acceptation par les entités concernées est inférieur à l'objectif fixé. Cette situation s'explique principalement par la nature plus complexe et plus étendue des recommandations d'audit. À cet égard, l'évaluation externe de la qualité a recommandé de revoir cet indicateur clé de performance. Un nouvel ICP a été adopté dans le cadre du Programme et Budget 2024-2027 (pourcentage de recommandations d'audit mises en œuvre par les entités auditées dans les délais prévus par les plans d'action convenus). Si l'indicateur était appliqué, le résultat serait plus élevé (64 %).</p>
<p>Résultats de l'autoévaluation et de l'évaluation externe de la qualité (GC = globalement conforme avec les normes en vigueur)</p>	<p>Conformément aux normes professionnelles de l'Institut des auditeurs internes (IIA), la fonction d'Audit interne doit faire l'objet d'une évaluation de la qualité tous les cinq ans. Une évaluation externe de la qualité réalisée en 2022 a conclu que cette fonction était globalement conforme aux normes en vigueur. L'appréciation « généralement conforme » est la meilleure des appréciations : elle suppose que l'activité d'audit interne repose sur une charte, des politiques et des processus jugés conformes aux normes. La prochaine évaluation externe de la qualité est prévue d'ici fin 2027.</p>

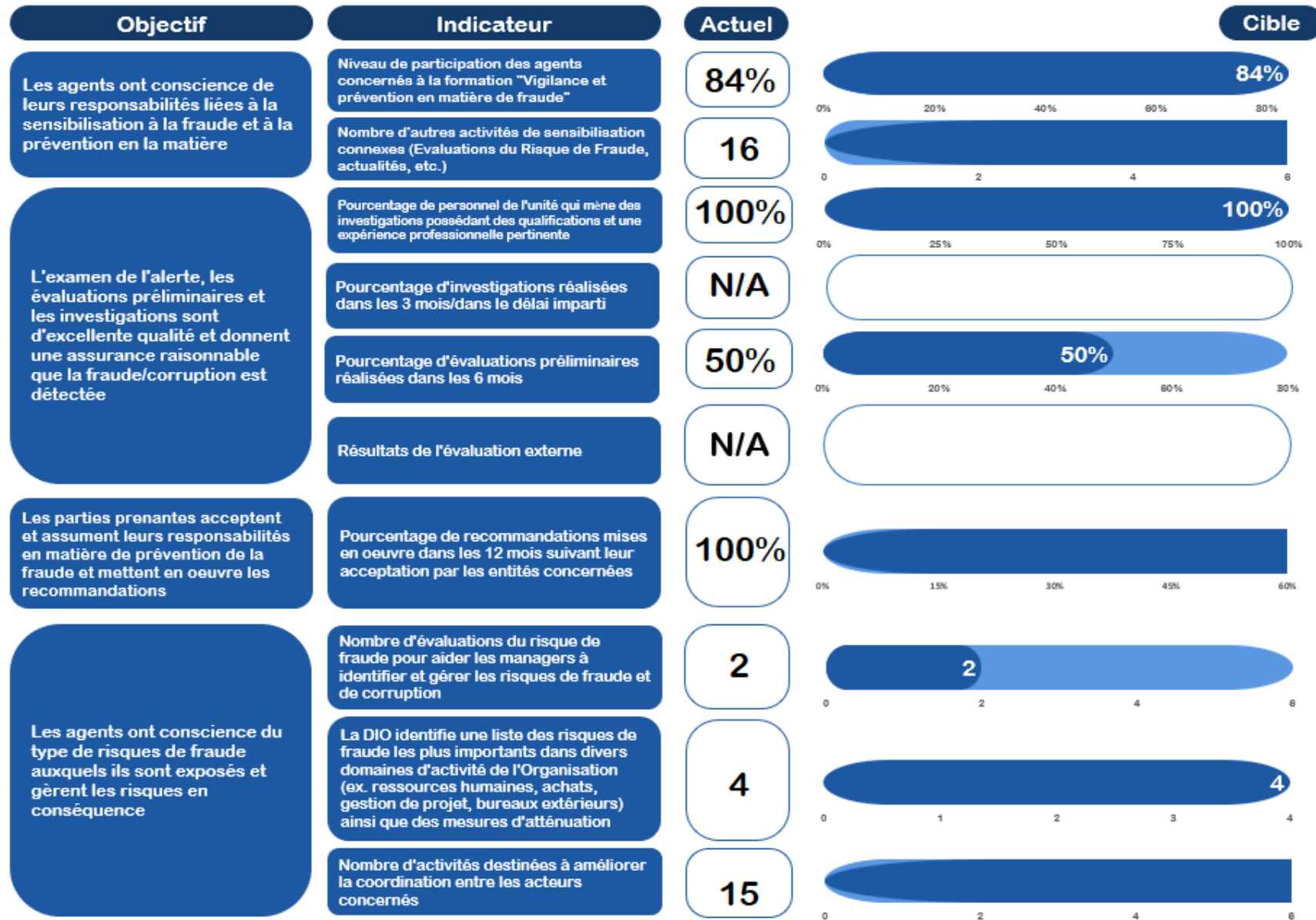
## Évaluation

Objectif	Indicateur	Actuel	Cible
Les rapports d'évaluation (ou autres produits) sont pertinents, stratégiques et ont une portée raisonnable	Pourcentage de rapports gérés par la DIO examinés au SMC ou par une autre structure de senior management	0%	0%
	Pourcentage de rapports gérés par la DIO et examinés par le CM et/ou un organe décisionnel pertinent	100%	1
	Nombre de produits d'évaluation réalisés conformément au programme de travail de l'évaluation	5	5
Les rapports d'évaluation (ou autres produits) sont d'excellente qualité	Évaluation globale de la qualité des rapports d'évaluation lors des examens par les pairs (2022)	N/A	L'examen par les pairs de 2022 estime que les évaluations menées par la Division de l'Évaluation sont majoritairement de bonne qualité. La Division de l'Évaluation a établi un système d'assurance de la qualité externe intégré pour les rapports initiaux et rapports finaux.
	Pourcentage d'agents dotés de qualifications professionnelles pertinentes	100%	100%
Les parties prenantes comprennent la valeur, l'objet, les principes et les processus de l'évaluation	Résultats des enquêtes réalisées auprès des "clients" [Préciser quels sont les indicateurs clés de performance et les cibles à définir lors du processus de conception des enquêtes]	✓	Des enquêtes auprès des clients ont systématiquement été introduites en 2023 et les premiers résultats pourront être analysés en 2024.
Les décideurs s'appuient sur les rapports d'évaluation	Pourcentage des recommandations d'évaluation mises en oeuvre dans les 36 mois suivant leur acceptation par l'entité concernée	80%	0,8
	Nombre de fois où des résultats et travaux d'évaluation sont cités explicitement dans des décisions et/ou d'autres documents stratégiques	30	4 (target) 30
Le cadre et les processus d'évaluation sont clairs, conformément aux bonnes pratiques et aux normes internationales (Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation/Comité d'Aide au Développement de l'OCDE), et respectés	L'examen par les pairs de la fonction d'Évaluation estime que la politique d'évaluation et sa mise en oeuvre sont conformes avec les normes du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation et du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE	✓	Dans l'ensemble, les résultats de l'examen par les pairs a démontré que la fonction d'Évaluation au Conseil de l'Europe a sensiblement été renforcée au cours des dernières années. Même si la culture d'évaluation organisationnelle s'est améliorée, l'examen a conclu qu'elle n'était pas encore mature.

Indicateurs	Notes sur la mise en œuvre de la stratégie
<p>Pourcentage de rapports gérés par la DIO examinés au <i>Senior Management Group</i>, ou dans une autre structure de Senior management</p>	<p>Aucun des rapports d'évaluation publiés en 2023 n'a été examiné lors de réunions du <i>Senior Management Group</i>, ces réunions ne semblant pas se prêter à de tels échanges.</p>
<p>Pourcentage de rapports gérés par la DIO et examinés par le Comité des Ministres et/ou un organe décisionnel compétent</p>	<p>La DIO a présenté tous les rapports d'évaluation finalisés en 2023 (Participation de la société civile aux activités de coopération, Action contre le crime et protection des citoyens, et Indépendance et efficacité de la justice) aux groupes de rapporteurs (GR-PBA, GR-DEM, GR-J). Le rapport d'évaluation sur la covid-19 et l'analyse par les pairs de la fonction d'Évaluation finalisés en 2022 ont également été présentés au GR-PBA au premier trimestre 2023. Le suivi de l'évaluation du programme du Conseil de l'Europe sur la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique a été examiné lors d'une réunion du GR-H en décembre 2023. Cet objectif peut être considéré comme atteint en tous points.</p>
<p>Nombre de produits d'évaluation réalisés conformément au programme de travail d'évaluation</p>	<p>Le programme de travail de la DIO avait fixé à cinq le nombre de produits d'évaluation pour 2023. La DIO a réalisé trois évaluations et une « étude évaluative ». L'analyse par les pairs de la fonction d'Évaluation avait déjà été publiée en 2022. L'objectif a donc été atteint.<sup>29</sup></p>
<p>Évaluation globale de la qualité des rapports d'évaluation lors d'analyses par les pairs (2022)</p>	<p>Il ressort du rapport d'analyse par les pairs que la Division de l'Évaluation a mis en place un système intégré d'assurance qualité externe pour tous ses rapports initiaux et ses rapports finaux. La Liste de contrôle pour l'assurance qualité des rapports d'évaluation compte plus d'une cinquantaine de critères évalués par des consultants externes. L'équipe chargée de l'analyse par les pairs a passé en revue les critères d'assurance qualité et examiné certains exemples, ce qui l'a amenée à constater que la procédure offre une assurance de qualité raisonnable.</p>
<p>Pourcentage d'agents possédant des qualifications professionnelles pertinentes</p>	<p>Tous les agents en poste à la Division de l'Évaluation en 2023 avaient suivi au minimum un cours du Programme international de formation à l'évaluation du développement.</p>
<p>Pourcentage des recommandations d'évaluation mises en œuvre dans les 36 mois suivant leur acceptation par l'entité concernée</p>	<p>Le taux de mise en œuvre des recommandations est un indicateur de l'utilisation qui est faite des rapports (pour la troisième année). La cible, fixée à 80 %, a été atteinte, puisque le taux effectif de mise en œuvre est de 82 %.</p>
<p>Nombre de fois où des résultats et travaux d'évaluation sont cités explicitement dans des décisions et/ou d'autres documents stratégiques</p>	<p>Les résultats des évaluations/travaux d'évaluation ont été cités à 30 reprises en 2023. Ce chiffre dépasse largement l'objectif fixé à 4.</p>
<p>Selon l'analyse par les pairs de la fonction d'Évaluation, la politique d'évaluation et sa mise en œuvre sont en conformité avec les normes du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) et du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)</p>	<p>L'analyse par les pairs de la fonction d'Évaluation réalisée en 2022 a évalué le degré d'adéquation de la mise en œuvre de la Politique d'évaluation avec les pratiques internationales. Cette analyse a donné lieu à six recommandations.</p>

<sup>29</sup> L'indicateur fait référence au nombre de produits de l'évaluation publiés au cours de l'année et ne prend pas en compte d'autres éléments du programme de travail.

Investigation



Indicateurs	Notes sur la mise en œuvre de la stratégie
<p>Niveau de participation du personnel concerné à la formation « Vigilance et prévention en matière de fraude »</p> <p>Nombre d'autres activités de sensibilisation (évaluations des risques de fraude, actualités, etc.)</p>	<p>Au 31 décembre 2023, 91 % des agents actifs et des agents en congé sans traitement avaient suivi la formation en ligne sur l'éthique et 84 % la formation en ligne sur la vigilance et la prévention en matière de fraude, selon les informations communiquées par la Direction des Ressources humaines le 21 mars 2024. Ces chiffres incluent le personnel en poste (tous types de contrats de travail), mais pas les stagiaires.</p> <p>La Division de l'Investigation a mené au total 16 activités de sensibilisation, ce qui dépasse son objectif initial : un produit d'évaluation des risques de fraude (évaluation des risques de fraude réalisée dans une entité) ; une contribution à la réglementation interne du Conseil de l'Europe (dernier cycle de commentaires pour la politique Speak Up) ; trois actualités (déclarations d'intérêt, semaine de sensibilisation à la fraude, informations générales sur les activités et les actualités de la DIO) ; deux présentations sur la politique Speak Up et les exigences de reporting (au réseau des Personnes de confiance (juin 2023)) et à l'ensemble de l'Organisation (événement sur l'éthique, 1<sup>er</sup> décembre 2023) ; quatre séances d'information destinées aux nouveaux arrivants avec la participation de la fonction d'Investigation ; un travail sur deux projets d'outil de signalement d'actes répréhensibles/plateforme Speak Up afin de tenir compte des changements apportés à la réglementation interne de l'Organisation (une solution à court terme pour la modification de l'outil actuel ; une solution à long terme pour la plateforme Speak Up) ; un rapport sur les déclarations d'intérêts ; deux formations en ligne, l'une sur la vigilance et la prévention en matière de fraude, l'autre sur l'éthique (à titre permanent ; révision initiée en 2023, finalisation prévue pour 2024).</p>
<p>Pourcentage d'agents de l'unité possédant les qualifications et l'expérience professionnelles adéquates</p> <p>Pourcentage d'investigations réalisées dans les trois mois/dans les délais</p> <p>Pourcentage d'examens préliminaires réalisés dans les six mois</p> <p>Résultats de l'évaluation externe ou de l'auto-évaluation</p> <p>Pourcentage de recommandations ayant été mises en œuvre dans les 12 mois suivant leur acceptation par les entités concernées</p>	<p>La fonction comprend trois emplois. La Cheffe de Division et l'Investigateur possèdent des qualifications professionnelles pertinentes (respectivement un master de droit et un master de criminologie) et plus d'une quinzaine d'années d'expérience en investigation. La Cheffe de l'Investigation est également examinatrice certifiée en matière de fraude (CFE). La personne qui a assuré l'assistanat d'investigation, jusqu'au 30 novembre 2023, possédait également les qualifications d'examinatrice certifiée en matière de fraude.</p> <p>En 2023, la fonction a traité 28 cas d'actes répréhensibles présumés (23 nouveaux cas et 5 cas de 2022 reportés en 2023), mais l'ouverture d'une investigation n'a été jugée nécessaire pour aucun d'entre eux. Avec la mise en place du nouveau cadre réglementaire, le délai d'achèvement des investigations est passé de trois à six mois.</p> <p>En 2023, trois des six examens préliminaires ouverts entre le 1<sup>er</sup> juillet 2022 et le 30 juin 2023 ont été achevés dans les délais prévus.</p> <p>En 2021, la DIO a réalisé un examen interne de la fonction d'Investigation (auto-évaluation) afin de déterminer l'adéquation globale des dispositions organisationnelles, structurelles et opérationnelles de cette fonction du Conseil de l'Europe, à l'aune des critères et des normes publiés par les organismes normatifs reconnus au niveau international et d'autres organisations internationales spécialisées dans le domaine des investigations administratives internationales, d'identifier les domaines susceptibles d'être améliorés et de formuler des recommandations à cet égard. L'examen a conclu que la fonction avait évolué à la fois pour ce qui concerne le cadre réglementaire et la conformité avec les normes d'investigation. Plusieurs recommandations ont été adressées à l'Organisation en vue d'améliorer plus avant son cadre de responsabilisation et d'intégrité. En 2023, la Division de l'Investigation a suivi de près la mise en œuvre des recommandations formulées. Une évaluation externe est envisagée pour 2024.</p> <p>Toutes les recommandations formulées en 2022 étaient mises en œuvre en juin 2023.</p>



Nombre d'évaluations des risques de fraude visant à aider les managers à identifier et à gérer les risques de fraude et de corruption

Établissement, par la DIO, d'une liste des risques de fraude les plus importants dans divers domaines d'activité de l'Organisation (par exemple, ressources humaines, achats, gestion de projets, bureaux extérieurs) ainsi que des mesures d'atténuation

Nombre d'activités destinées à améliorer la coordination entre les acteurs concernés

En 2023, la Division de l'Investigation a révisé son enquête d'évaluation des risques de fraude (qui fait partie de la méthodologie connexe) et évalué les risques de fraude au Service de la trésorerie, des paiements et de la comptabilité (Direction générale de l'administration).

En 2023, la Division de l'Investigation a contribué à la définition du risque de fraude dans le registre des risques organisationnels et des mesures d'atténuation (nouvelle cartographie établie dans le prolongement du Sommet de Reykjavik). En 2022, la Division a recensé trois domaines à haut risque et produit de courtes vidéos pour sensibiliser aux risques de fraude et informer sur les mesures possibles pour y faire face (vidéos sur les risques de fraude dans les procédures d'achats, dans l'octroi de subventions et dans le recrutement et sur l'évaluation des risques de fraude).

La Division de l'Investigation a participé à des réunions de coordination (11 réunions de la DIO avec la DRH, le Conseiller en éthique, le greffe de la Cour et d'autres acteurs concernés ; 2 réunions avec la personne déléguée à la protection des données) et à des activités concernant des acteurs externes (présentation d'un sujet lors de la Conférence annuelle des enquêteurs internationaux (CII) et participation à la Conférence annuelle de l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)).