

1524^e réunion, 1^{er} avril 2025

11 Programme, Budget et Administration

11.4 Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation

Rapport annuel 2024

Point à examiner par le GR-PBA lors de sa réunion des 13 mars 2025

Avant-propos

1. Le 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 du paragraphe 41 de la Charte de la DIO². Il présente une vue d'ensemble des principales activités réalisées par la DIO en 2024.
2. Le programme de travail de la DIO pour la période 2024-2027³ est aligné sur le Programme et Budget 2024-2027⁴. Le programme de travail adopte une approche holistique en matière de supervision tout en reconnaissant les contributions respectives des trois divisions de la DIO : la Division de l'Audit interne, la Division de l'Évaluation et la Division de l'Investigation.

Points forts

3. 2024 a été une année de défis importants mais aussi une année de succès pour la DIO : plusieurs postes ont été vacants pendant plusieurs mois, ce qui a affecté la capacité de la direction à mettre en œuvre son programme de travail. Cette situation a été partiellement compensée par une allocation ponctuelle du budget opérationnel qui a permis à la DIO d'externaliser un audit. Malgré ces difficultés, la DIO a été largement en mesure de mettre en œuvre le programme de travail 2024-2027, les évaluations des risques de fraude retardées pour la Division de l'Investigation ayant été lancées à la fin de 2024, quatre audits ayant été finalisés début 2025 et les travaux d'évaluation étant en bonne voie.
4. La principale priorité de la DIO en 2024 était de mener des travaux suffisants pour pouvoir émettre une opinion globale d'audit sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne. L'absence de cette opinion pendant deux années consécutives avait incité l'Auditeur externe à s'interroger sur l'avenir de la fonction d'Audit interne. Avec le soutien du Secrétaire Général adjoint, du Cabinet de la/du Secrétaire Général·e et du Secrétaire Général adjoint, de la Direction du Programme et Budget et de la Direction des ressources humaines (DRH), la fonction d'Audit interne de la DIO a été soutenue par une série de mesures qui lui ont permis de mener des travaux suffisants pour émettre cette opinion.
5. La DIO considère que l'augmentation significative du nombre de cas d'investigation démontre que la nouvelle législation interne, combinée à des messages sur l'importance de traiter les actes répréhensibles, commence à avoir un impact positif.

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

² Voir CM(2022)87.

³ Voir GR-PBA(2024)5.

⁴ Voir CM(2025)1.

6. La priorité accordée à l'émission d'une opinion globale d'audit, combinée au nombre de postes vacants et à l'augmentation du nombre de cas d'investigation, a entraîné une situation où tous les points du programme de travail pour 2024 n'ont pas été achevés à la fin de l'année, comme prévu. En 2024, la DIO, au sein de ses trois divisions, a remis en question les approches traditionnelles des missions et a tiré des enseignements précieux quant aux innovations qui sont prêtes à être mises en œuvre à plus grande échelle et aux autres qui doivent encore être affinées. L'utilisation d'outils d'intelligence artificielle (IA) dans les investigations et les évaluations n'a toutefois pas encore permis de réaliser des gains d'efficacité significatifs, mais a démontré le potentiel de ces outils pour l'avenir.

7. Une analyse de la charge de travail de 2024 indique que les niveaux de fonctionnement actuels des divisions de l'Audit interne et de l'Investigation ne sont viables à long terme. Pour la Division de l'Audit interne, une révision du programme de travail semble appropriée. Des audits potentiels ont contacté la Division de l'Audit interne avec des demandes d'audit supplémentaires, ce qui constitue une raison complémentaire de revoir le programme de travail. En ce qui concerne la Division de l'Investigation, des ressources additionnelles seront disponibles en 2025. En outre, l'analyse externe et les discussions plus approfondies avec le spécialiste des investigations au sein du Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation devraient permettre de rationaliser les méthodes de travail et de réaliser des gains d'efficacité.

Vision et objectif

8. 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

Objectif	Le but de la DIO est 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
Audit interne	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.
Évaluation	Fournir des évaluations systématiques et impartiales des activités, projets, programmes, stratégies, politiques, sujets, thèmes, secteurs, domaines opérationnels ou performances institutionnelles, afin d'aider le Conseil de l'Europe à renforcer ses capacités, à évaluer ses performances et à démontrer son avantage comparatif et sa valeur.	La fonction d'Évaluation est régie par la Politique d'évaluation de l'Organisation, qui s'inspire des normes et standards établis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et par le Comité d'aide au développement de 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 sur la fraude et la corruption, et les actes répréhensibles 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 d'Investigation adhère 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'investigations et complétant les Lignes directrices adoptées par la Conférence des investigateurs internationaux et ceux énoncés dans la jurisprudence de la Cour, le cas échéant.

Ressources de la DIO

Effectif



La DIO a
18 emplois



33 % d'hommes et
67 % de femmes⁵

**Figure 2 : Effectif de la DIO par division en 2024
(ventilation par grade A et B comprise)**

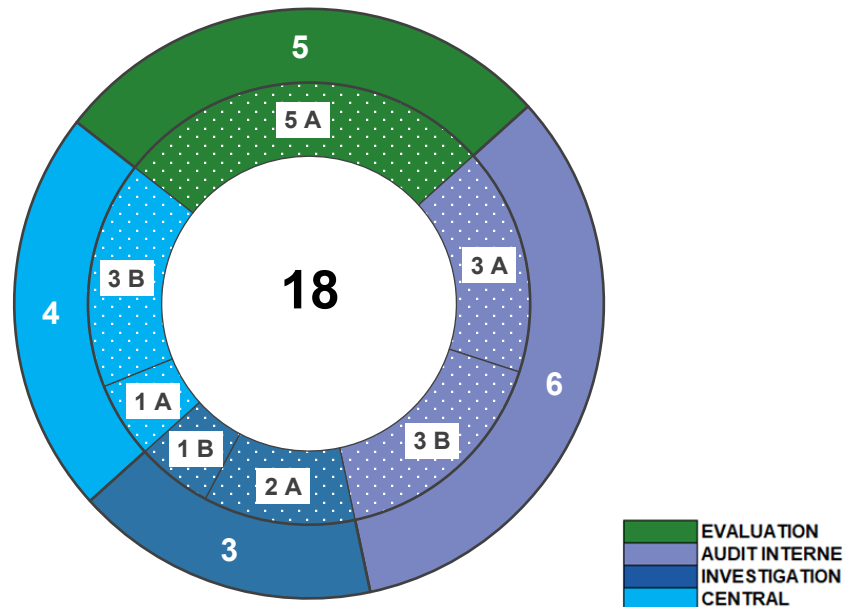
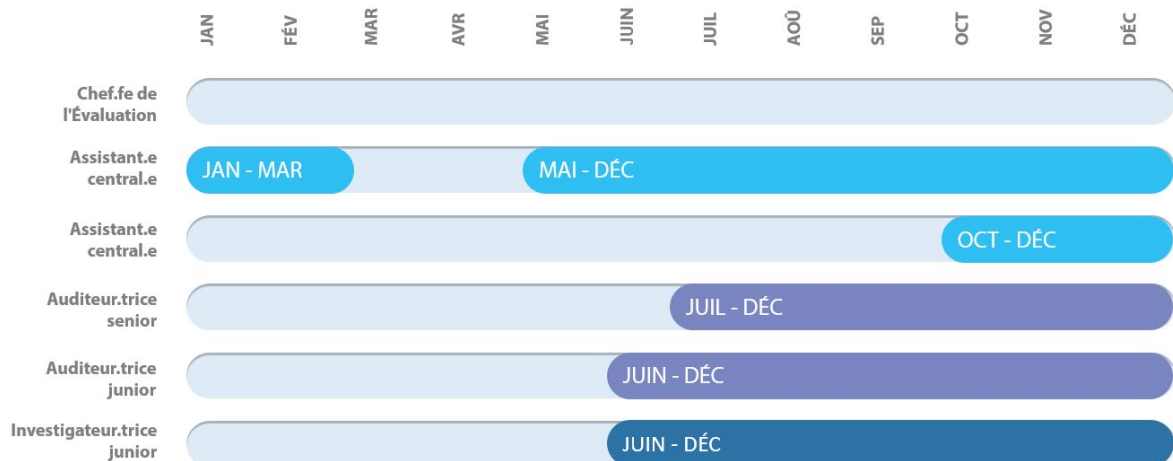


Figure 3 : Emplois vacants (en gris) en 2024



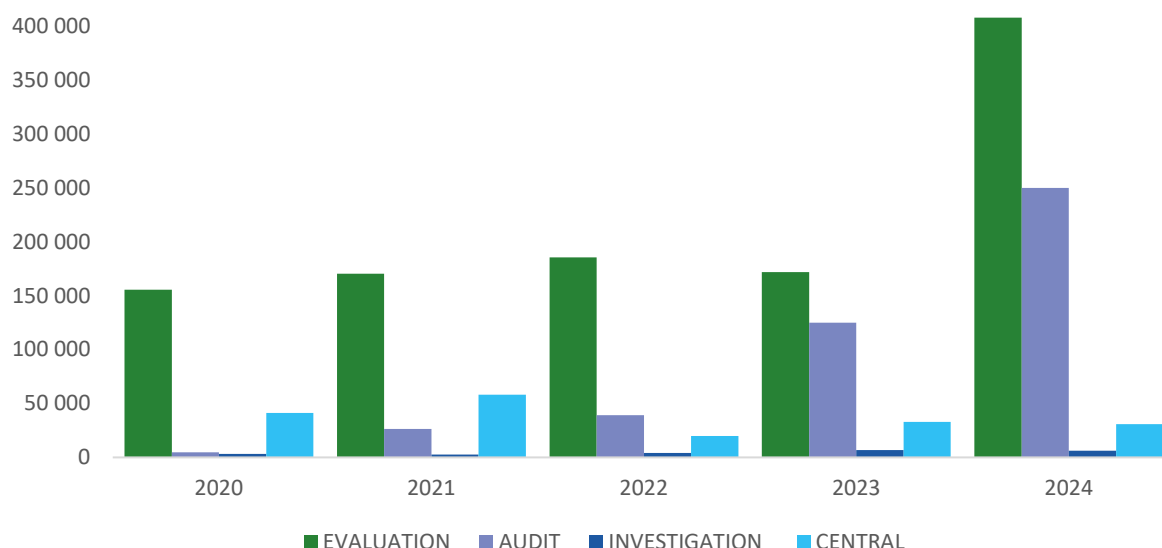
9. Les principaux postes vacants en 2024 ont été celui de chef.fe de la Division de l'Évaluation pour l'année entière, deux postes d'assistant.es administratifs-ves au niveau central de la DIO pour une partie de l'année, ainsi que les postes d'auditeurs-trices principal-e et auditeur-trice junior et le poste d'investigateur-trice junior pendant le premier semestre de l'année.

⁵ 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.

Budget opérationnel

10. Un budget supplémentaire a été alloué pour deux raisons : (a) permettre à la DIO de réaliser une évaluation stratégique annuelle et (b) permettre à la DIO d'intégrer les TI dans ses audits et d'examiner la composante informatique des processus ou des contrôles informatiques dans les bureaux extérieurs du Conseil de l'Europe. En outre, pour permettre à la DIO d'émettre une opinion d'audit sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne, un financement ponctuel a été alloué pour l'externalisation de l'un des audits.

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



Développement des talents en continu

11. Au cours de l'année 2024, le personnel de la DIO a continué à développer ses compétences professionnelles en préparant, en maintenant ou en complétant des formations et des examens professionnels (CIA – qualification d'auditeur interne certifié, CFE – formation d'examineur des fraudes certifié), en assistant à des formations sur des sujets spécifiques ainsi qu'à des formations proposées par la Direction des ressources humaines.

Programme de travail

12. Le programme de travail 2024-2027 basé sur les risques a été communiqué au Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation et à l'Auditeur externe. Les contributions du Senior management, les discussions avec les Délégués des Ministres, les mesures de réforme pertinentes en cours et le registre des risques organisationnels de l'Organisation ont été pris en considération. Il a été approuvé par le Secrétaire Général et le GR-PBA en a pris note.

13. La Stratégie de la DIO 2021-2024⁶ définit des objectifs et des indicateurs clés pour la direction et met également en évidence les facteurs critiques de succès ainsi que les valeurs et les principes fondamentaux. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie sont détaillés à l'annexe B ; toutefois, la DIO est consciente que le contexte dans lequel s'inscrivent ces indicateurs a changé, rendant leur révision nécessaire.

14. Tous les éléments clés du programme de travail 2024 ont été réalisés. Toutefois, la priorité accordée à la formulation d'une opinion globale sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne, combinée aux postes vacants en 2024, a entraîné le report par la DIO de certains volets du travail non prioritaires. Cela concerne principalement la révision de la stratégie de la DIO, l'élaboration d'une stratégie de communication de la DIO, la révision des Lignes directrices pour l'évaluation, les activités relatives à l'évaluation des risques de fraude et l'analyse externe de la Division de l'Investigation.

⁶ Voir GR-PBA(2020)9.

Déclaration sur l'indépendance

15. 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 stipulé dans le paragraphe 20 de la Charte de la DIO, le directeur ou la directrice de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation déclare annuellement au Comité des Ministres le maintien de l'indépendance de la fonction. En 2024, l'autonomie de la DIO est restée intacte. Les difficultés rencontrées au cours de l'année étaient d'ordre opérationnel et des solutions ont été trouvées pour y remédier.

Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation

16. La DIO assure le secrétariat du Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation⁷. Le Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation s'est réuni quatre fois en 2024.

Audit interne

Fonction d'Audit interne

17. La fonction d'Audit interne a pour vocation de fournir une assurance, des conseils et des points de vue en toute indépendance afin d'améliorer et de protéger la valeur organisationnelle, de contribuer à une prise de décision fondée 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 (ou, plus couramment aujourd'hui, une combinaison des trois, c'est-à-dire un audit de performance avec une composante de conformité et/ou de technologies de l'information) et des services de conseil à la demande du management sur des questions relatives à la gouvernance, la gestion des risques et/ou le contrôle interne. Les missions sont soit transversales, soit spécifiques à un secteur.

18. En ce qui concerne les missions relatives au contrôle interne et à la gestion des risques, les bonnes pratiques basées sur des modèles internationalement reconnus tels que le référentiel COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), de contrôle interne intégré et le référentiel COSO de gestion des risques d'entreprise servent de base aux travaux d'audit.

Audits réalisés en 2024 et leurs résultats

19. Le programme de travail de l'Audit interne pour 2024 était ambitieux : il comprenait 10 audits ainsi que deux audits reportés de 2023. Un audit spécifique TI a été inclus dans le programme pour 2024, et le sujet retenu était la gouvernance et l'utilisation de l'IA au sein du Conseil de l'Europe. Six des neuf audits restants comportaient une composante TI, une nouveauté à compter de 2024, financée par les crédits budgétaires supplémentaires alloués à l'Audit interne à cette fin.

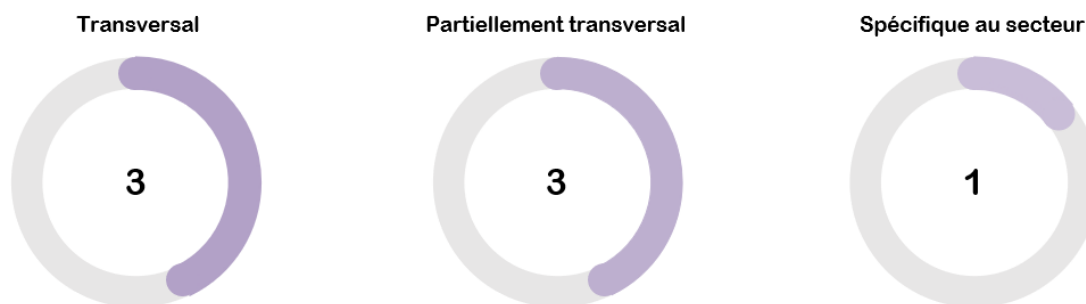
20. Deux ajustements ont été apportés au programme de travail au cours de l'année. Le premier concerne l'audit sur la culture organisationnelle. Compte tenu du temps écoulé depuis le travail sur le terrain, il a été décidé de limiter le travail d'audit à l'enquête auprès du personnel organisée dans ce cadre en 2023, qui a alimenté la Stratégie des ressources humaines 2024-2027. Le second concernait l'audit du cadre de contrôle interne de l'accord partiel Eurimages, y compris l'utilisation des signatures électroniques, dont le périmètre s'est avéré trop large et qui a été scindé en deux audits distincts : l'un sur les signatures électroniques, qui a été réalisé en 2024, et l'autre sur Eurimages, qui était reporté à 2025.

21. Au 31 décembre 2024, sept audits étaient achevés et quatre étaient en cours de finalisation. Sur les sept audits achevés, trois étaient transversaux (achats de biens et de travaux, signature électronique, absences du personnel), trois étaient partiellement transversaux (c'est-à-dire spécifiques à un secteur et ayant des implications au-delà d'une seule entité, comme les services liés à l'interprétation sur le terrain qui servent les activités de coopération sur le terrain) et un était spécifique à un secteur (audit TI sur la gestion des accès à privilèges). Les résultats détaillés des différents audits figurent à l'annexe A. Sur les quatre audits encore en cours, le travail sur le terrain a été achevé pour deux d'entre eux.

⁷ Le Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation exerce une fonction consultative indépendante auprès du Comité des Ministres et du/de la Secrétaire Général·e sur les questions de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du Conseil de l'Europe. Il est régi par son mandat (Résolution CM/Res(2022)4 sur le mandat révisé du Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation).

22. Les travaux d'audit menés dans le cadre de missions individuelles donnent lieu à une opinion d'audit pour cette mission spécifique. Dans certains cas, deux opinions distinctes ont été émises, l'une sur la conformité et l'autre sur la performance. Lorsque des possibilités d'amélioration ou des questions nécessitant une action corrective ont été identifiées, l'audit interne a collaboré avec le management pour convenir de mesures appropriées et opportunes afin d'y remédier. Dans certains cas, des décisions relatives à l'affectation ou à la priorisation des ressources sont nécessaires⁸.

Figure 5 : Nature des produits d'audit interne (transversal vs spécifique au secteur)



23. Un produit d'audit supplémentaire a été réalisé en 2024 portant sur l'expérimentation par l'Audit interne du Pool de capital humain.

24. L'Audit interne a assuré le suivi de la mise en œuvre de ses recommandations en mars et en septembre 2024.

Figure 6 : Produits d'audit interne pour 2024

Rapports d'audit		Audit TI ou composante TI	Statut au 31/12/2024
4.	Gestion des accès à privilèges au Conseil de l'Europe (reporté de 2023)	Audit TI	✓
1.	Services liés à l'interprétation sur le terrain	Plateformes en ligne pour l'interprétation à distance	✓
2.	Bureau de programme sur la cybercriminalité du Conseil de l'Europe (C-PROC)	Activités de contrôles TI locales	✓
3.	Achat de biens et travaux	Outil E-procurement	✓
4.	Cadre de contrôle interne relatif à la gestion financière du Secrétariat de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe	Système de vote électronique	✓
5.	Signature électronique	Conformité TI et gestion de projet TI	✓
6.	Absences du personnel	-	✓
7.	Gouvernance et utilisation de l'IA au sein du Conseil de l'Europe	Audit TI	Phase de terrain terminée. Fiches de constats élaborées.
8.	Gestion des déplacements	Protection des données à caractère personnel dans le système de gestion des déplacements (GDD)	Phase de terrain terminée. Réunion de clôture tenue.
9.	UE/CdE Programme conjoint « Ecoles inclusives : changer pour les enfants roms 3 (INSCHOOL 3) »	-	Phase de terrain en cours.
10.	Projet financé par CV « Renforcer la diversité et l'égalité en République de Moldova »	-	Phase de terrain en cours.
TOTAL DE RAPPORTS D'AUDIT INTERNE POUR 2024			7
Produits supplémentaires			
A.	Pool de capital humain – de la théorie à la pratique	-	✓
B.	Suivi des recommandations d'Audit interne (rapport de la DIO) – mars 2024	-	✓
C.	Suivi des recommandations d'Audit interne (rapport de la DIO) – septembre 2024	-	✓
TOTAL DE PRODUITS D'AUDIT INTERNE POUR 2024			10

Indicateur de performance	Résultats
Pourcentage de mise en œuvre du programme de travail de l'Audit interne (cible : 100 %)	En 2024, le pourcentage de mise en œuvre du programme de travail de l'audit interne a été de 87 %

⁸ De plus amples informations sur les différents audits, y compris l'opinion d'audit pour chacun d'entre eux, figurent à l'annexe A.

Innovation et enseignements tirés

25. Compte tenu de l'importance croissante des TI dans le fonctionnement et les processus du Conseil de l'Europe et de la nécessité de traiter les risques liés à ces derniers, la DIO considère qu'il est impératif de traiter systématiquement cet aspect. En procédant ainsi en 2024, la DIO a amélioré la couverture des audits et a permis une compréhension plus complète des domaines audités. La DIO est d'avis que le budget opérationnel investi dans ce domaine a été rentabilisé et prévoit de poursuivre cette approche. La décision d'externaliser cette composante s'est avérée efficace après quelques difficultés initiales liées au fait que pour la première fois, des consultants en TI étaient intégrés dans les équipes d'audit.

26. En raison de la situation exceptionnelle dans laquelle s'est trouvée la DIO, qui n'a pas été en mesure d'émettre une opinion globale pendant deux années consécutives, l'équipe de l'Audit interne a déployé des efforts supplémentaires pour mettre en œuvre le programme de travail au niveau indiqué dans le tableau ci-dessus. Toutefois, il est devenu clair en cours d'année que ce niveau de travail n'était pas viable pour le personnel. En analysant l'historique des cas où des opinions d'audit ont pu être émises ou d'autres où elle n'a pas été en mesure de le faire, et tenant compte des connaissances acquises d'autres sources, la DIO estime que l'expérience de 2024 nécessite une révision du nombre d'audits à réaliser par année. La DIO est convaincue de pouvoir émettre une opinion d'audit si un minimum de sept audits sont réalisés au cours d'une année donnée.

27. La DIO a examiné les options possibles pour l'avenir. L'une d'entre elles aurait consisté à conserver le programme de travail et à réduire la portée des audits. Toutefois, étant donné que le Comité Consultatif d'Audit et d'Evaluation a indiqué que la fonction d'audit devrait inclure davantage de questions de fond dans son programme de travail, la DIO n'envisage pas cette option. La meilleure solution semble être de procéder à un examen à mi-parcours du programme de travail 2024-2027 de la DIO, en consultant notamment les parties prenantes et en conservant la combinaison d'audits de moindre envergure et d'audits plus approfondis. Cette décision donnera l'occasion de réviser le programme de travail global de la DIO.

28. La Division de l'Audit interne a eu l'occasion d'expérimenter le Pool de capital humain en 2024, qui est une excellente initiative. Malgré l'expérience et les résultats positifs pour la DIO, le processus pourrait être amélioré. La collecte des retours de ceux qui, comme la DIO, l'ont expérimenté, ainsi que l'élaboration de processus RH fondés sur des données, comme le prévoit la Stratégie des ressources humaines 2024-2027, devraient permettre à l'initiative d'évoluer vers un mécanisme agile et exploitable, et à atteindre ainsi les objectifs pour lesquels il a été mise en place.

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

29. Durant deux années consécutives (2022 et 2023), l'Audit interne n'a pas été en mesure de formuler une opinion globale sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne en raison de mouvements de personnel et de postes vacants. Les mesures prises pour remédier à ce problème en 2024 sont les suivantes :

- le recrutement d'une auditrice junior supplémentaire à compter de juin 2024 ;
- le recrutement d'un auditeur senior expérimenté et certifié à compter de juillet 2024 ; à partir de cette date, tous les postes de la Division de l'Audit interne ont été pourvus ;
- le renforcement par du personnel temporaire pour fournir un soutien ad hoc dans l'intervalle, et un soutien administratif au sein de la DIO ;
- un financement opérationnel ad hoc exceptionnel pour l'externalisation d'un audit au cours du second semestre 2024 ;
- la nomination de deux membres du personnel du Pool de capital humain pour apporter un soutien (à temps partiel) pendant trois mois au maximum au cours du dernier trimestre de 2024.

30. Grâce à ces mesures et à l'engagement de l'équipe de l'Audit interne, un nombre suffisant de travaux ont été réalisés en 2024 pour permettre à l'Audit interne de donner une opinion globale sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne au Conseil de l'Europe, considérée comme satisfaisante. En émettant cette opinion, il convient de noter que l'assurance ne peut jamais être absolue et que le maximum que la fonction d'Audit interne puisse fournir est une assurance raisonnable.

31. L'opinion globale est fondée sur les travaux menés par la Division de l'Audit interne ainsi que sur les travaux de l'Auditeur externe, les travaux d'investigation et d'évaluation de la DIO, les fonctions d'assurance de deuxième ligne (contrôle interne, gestion des risques, éthique, protection des données), d'autres travaux de la DIO, la contribution du processus de suivi des recommandations et l'opportunité d'observer les discussions au sein de plusieurs structures de gouvernance de l'Organisation.

Mise en œuvre des actions convenues avec le management

32. 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

Figure 7 : État de la mise en œuvre des recommandations d'audit interne au 30 septembre 2024



Source : TeamMate+

33. L'exercice de suivi des recommandations de la DIO se concentre désormais sur la mise en œuvre des recommandations sur une période de référence glissante de cinq ans. Au cours de la dernière période de référence, à savoir du 1er avril 2024 au 30 septembre 2024, 294 recommandations d'Audit interne ont été émises ; 289 ont été acceptées, cinq ne l'ont pas été.

34. Sur les 289 recommandations acceptées, 215 ont été mises en œuvre, soit un taux de mise en œuvre de 74 %. Ce taux est acceptable étant donné que les 74 recommandations en cours de réalisation comportant 28 recommandations récentes (datant de moins de 6 mois).

35. En termes d'impact, des progrès ont été réalisés sur tous les fronts en 2024. Parmi les points forts figurent :

- en termes de gouvernance, la mise en œuvre des étapes finales des travaux de la Task force sur la gestion de crises et la continuité des opérations, dirigé par le Secrétaire Général adjoint. Grâce à ce travail, l'Organisation a amélioré ses structures et processus de gestion de crises et de continuité des opérations, renforçant ainsi sa résilience globale⁹.
- en termes de TI, la mise en œuvre d'une solution logicielle de gestion des appareils mobiles qui signifie que les données de l'Organisation sur n'importe quel appareil mobile peuvent désormais être gérées et sécurisées à distance ; la Direction des technologies de l'information peut appliquer des politiques, établir des restrictions sur certaines applications et certains contenus, protéger le Conseil de l'Europe contre les cyberattaques et supprimer à distance les données organisationnelles des appareils s'ils sont perdus ou volés¹⁰ ; l'élaboration d'une stratégie sur les compétences TI et d'une analyse d'écart entre les compétences disponibles et compétences requises afin d'anticiper et de satisfaire au mieux les besoins de l'Organisation dans ce domaine¹¹ ; l'adoption d'une politique sur l'utilisation des systèmes d'information du Conseil de l'Europe pour assurer la protection du patrimoine du Conseil de l'Europe, y compris son capital intellectuel, régir l'accès au système et son utilisation, préciser les droits et les responsabilités et encadrer les mesures de contrôle afférentes¹².
- en termes de contrôle interne, la Charte de la fonction de contrôle interne du Greffe de la Cour comprend désormais une référence aux fonctions de deuxième et troisième lignes du Conseil de l'Europe ; leurs rapports d'activité et programmes de travail sont désormais systématiquement partagés avec la DIO afin d'assurer une couverture adéquate et de promouvoir la coordination des efforts¹³.

⁹ Audit 2019-2020 sur la gestion des crises et la continuité des opérations.

¹⁰ Audit 2021-2022 sur les appareils mobiles.

¹¹ Audit 2019 sur la gouvernance des TI.

¹² Audit 2019 sur la gouvernance de la sécurité des TI (BDO).

¹³ Audit 2022 sur le cadre de contrôle interne du greffe de la Cour européenne des droits de l'homme.

- en termes de gestion des risques, les analyses de sécurité des bureaux extérieurs sont désormais programmées et réalisées plus fréquemment (tous les deux ans au lieu de tous les trois ou quatre ans) afin s'assurer de l'alignement avec l'appétence au risque de l'Organisation, et l'élaboration d'un guide pratique interne sur les procédures de sécurité pour mieux définir le cadre réglementaire et renforcer la conformité, sensibiliser le personnel, accroître l'efficacité opérationnelle et atténuer les risques grâce à une meilleure réactivité face aux menaces potentielles¹⁴.
- en termes d'efficacité, l'identification et le suivi d'indicateurs de performance du processus de la paie pour aider à mesurer et à suivre la performance, contribuer à l'amélioration continue et à une prise de décision plus éclairée¹⁵; un lien à FIMS dans PMM pour mieux suivre les dépenses de projet en temps réel et aider à la prise de décision¹⁶; les caractéristiques du projet Source to Pay pour rendre l'ensemble du processus de paiement plus efficace et dématérialisé, accélérer les paiements et inclure l'archivage automatique des pièces justificatives dans le système de gestion des documents (DMS)¹⁷.

Évaluation

Fonction d'Évaluation

36. 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 CAD de l'OCDE¹⁸ 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).

37. La Politique d'évaluation¹⁹ 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.

38. 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 plans d'action et évaluations de projets gérées par d'autres entités que la DIO. La Division de l'Évaluation de la DIO a fourni des conseils, une assistance technique et un soutien aux évaluations de projets et de plans d'action gérées par les entités administratives principales en ce qui concerne la sélection des consultants, la rédaction des cahiers des charges, l'examen des projets de rapports d'évaluation et le suivi des recommandations formulées à l'issue des évaluations.

39. La Division de l'Évaluation maintient son calendrier de mise en œuvre de son programme de travail quadriennal.

Évaluations stratégiques et institutionnelles menées par la DIO

40. La DIO a lancé les évaluations suivantes en 2024, dont quatre font partie du programme de travail pour 2024 et une du programme de travail pour 2025, mais débutée plus tôt que prévu afin d'être disponible pour les discussions sur la deuxième partie du Programme et Budget quadriennal qui ont suivi la Déclaration de Reykjavik :

- évaluation du programme Renforcer la confiance dans les institutions publiques (évaluation stratégique 2024) ;
- évaluation de l'intégration d'une perspective de jeunesse dans les travaux du Conseil de l'Europe (2024) ;
- évaluation de la Charte sociale européenne (2024) ;
- méta-évaluation sur la mise en œuvre nationale de la Convention européenne des droits de l'homme (2024) ;
- évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavik (évaluation stratégique 2025).

41. Ces rapports d'évaluation seront finalisés en 2025.

¹⁴ Audit 2023 sur la gestion des risques liés à la sûreté et à la sécurité physique.

¹⁵ Audit 2023-2024 sur l'efficacité du processus de gestion de la paie.

¹⁶ Audit 2019 sur l'exhaustivité, le timing et la qualité des données dans l'outil PMM.

¹⁷ Audit 2021 sur l'efficacité des procédures (paiements des fournisseurs).

¹⁸ Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

¹⁹ Voir CM(2018)159-final.

42. En 2024, la Division de l'Évaluation a publié trois rapports d'évaluation portant sur des évaluations lancées en 2023 :

- le Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion ;
- l'institution du Commissaire aux droits de l'homme ;
- la gestion du changement dans la réforme administrative (transversale).

43. Les tableaux de l'annexe B fournissent des détails sur les résultats des évaluations. La figure 8 ci-dessous comprend des liens vers toutes les publications de 2024.

Figure 8 : Publications en 2024

	Rapports d'évaluation	Infographies	Actualités
Évaluation du Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion	- Rapport complet - Réponse du management et plan d'action	Faits & chiffres	Article
Évaluation de l'institution du Commissaire aux droits de l'homme	- Rapport complet - Réponse du management et plan d'action	Faits & chiffres	Article
Évaluation de la gestion du changement dans le cadre de la réforme administrative	- Rapport complet - Réponse du management et plan d'action	Faits & chiffres	Article

44. L'évaluation des travaux du Conseil de l'Europe sur l'éducation à la démocratie : *L'éducation à la citoyenneté dans l'enseignement formel* n'a pas été finalisée, en raison du départ de l'Évaluatrice senior, ce qui a eu un impact sur la qualité et la capacité ultérieure à atteindre le niveau requis avec les ressources disponibles.

Innovation et enseignements tirés

45. En 2024, la DIO a pris la décision délibérée de diversifier les types d'évaluations et les méthodes de gestion. La réalisation d'évaluations stratégiques, dont la portée est plus ambitieuse, nécessitait une approche permettant d'obtenir des conclusions et des synthèses agrégées de plus haut niveau ; cette approche continue d'émerger. Le travail sur les évaluations stratégiques est toujours en cours.

46. La DIO a lancé une méta-évaluation en 2024. Cette évaluation nécessite de saisir et de résumer les enseignements tirés des évaluations précédentes afin de trouver des modèles et des leçons à plus haut niveau. Cette évaluation a permis à la DIO d'expérimenter l'analyse de documents par l'IA et d'évaluer la pertinence des outils d'IA pour l'analyse des données. Plusieurs outils ont été testés en collaboration avec la Division de l'innovation de la DiT. Bien qu'il soit possible d'automatiser une partie de l'analyse, les outils d'IA actuels n'ont pas permis de gagner du temps, ni été suffisamment fiables pour améliorer l'efficacité dans la conduite des évaluations. La DIO continuera à travailler avec la DiT afin d'identifier les outils appropriés pour améliorer l'efficacité dans la réalisation des évaluations.

47. Afin d'élargir la boîte à outils des évaluations en appliquant une approche de gestion d'équipe aux consultants en 2024, l'une des évaluations a été dirigée par un membre du personnel de la DIO avec le soutien d'un consultant.

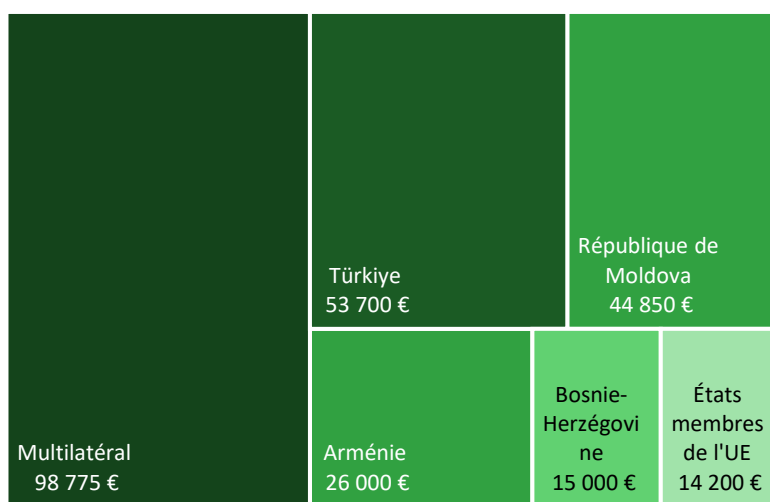
48. Concernant l'évaluation de la Déclaration de Reykjavik, l'équipe d'évaluation a pu mener une analyse sur l'engagement et le sentiment du public. L'analyse évalue les réactions à la Déclaration, en termes de niveaux d'attention, de qualité du contenu, d'auteurs et de sentiment du public recueillis sur les plateformes de médias sociaux et dans les médias traditionnels. L'analyse combine la surveillance des médias sociaux par le biais d'une plateforme logicielle (Talkwalker) avec la couverture médiatique traditionnelle, en examinant à la fois les mesures quantitatives (portée, engagement et impressions) et les aspects qualitatifs (valeur du contenu et polarité du sentiment). L'analyse apporte des informations précieuses et contribue d'une manière générale à enrichir la base de données des évaluations.

Plan d'action et évaluation des projets

49. Depuis 2021, la Division de l'Évaluation de la DIO soutient la mise en œuvre des plans d'action et des évaluations de projets à travers un processus d'assurance qualité. La Division de l'Évaluation contribue à améliorer la qualité des évaluations des plans d'action et des projets, puis à collecter les enseignements tirés et à améliorer l'apprentissage organisationnel.

50. En 2024, la DIO a apporté son soutien à 23 évaluations des plans d'actions et de projets, dont sept ont été lancées en 2023 et trois ont été lancées en 2022 et finalisées en 2024. Des contrôles de qualité des cahiers des charges et des projets de rapports d'évaluation ont été effectués, et des consultants ont été mis à disposition dans le cadre du contrat-cadre de la DIO pour les services d'évaluation. Dans certains cas, des conseils techniques ont été fournis sur d'autres questions, notamment le respect des délais, l'évaluabilité et les méthodologies de collecte de données.

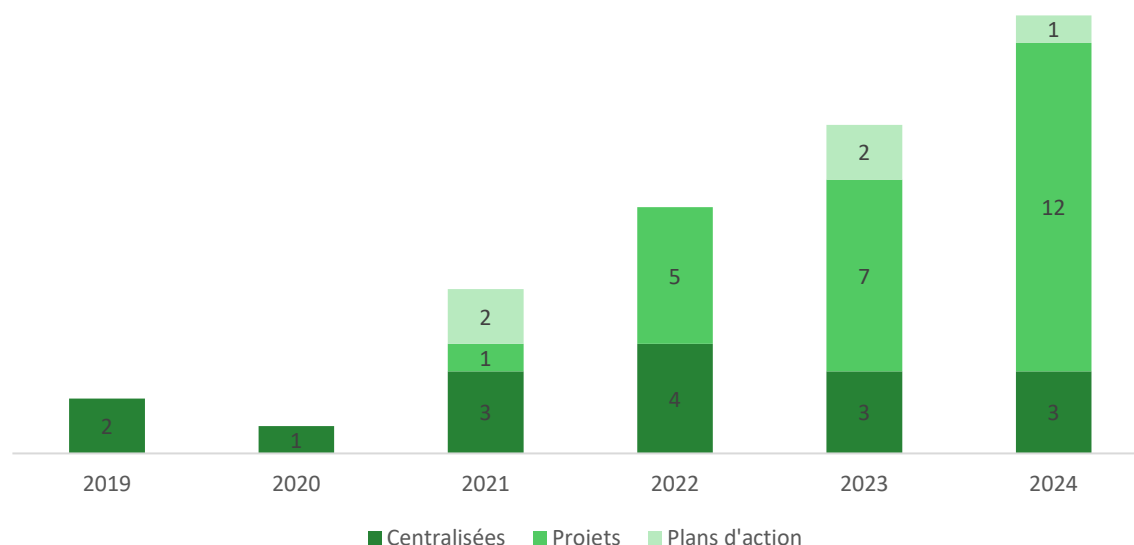
Figure 9 : Budget d'évaluation par pays



51. En 2024, la DIO a publié 13 rapports d'évaluation de projet et plans d'action, y compris les réponses du management et les plans d'action (sauf dans deux cas²⁰), qui peuvent être consultés sur le site web de la DIO :

- Évaluation du projet : Améliorer l'efficacité des tribunaux de la famille, meilleure protection des droits des membres de la famille en Türkiye (en anglais uniquement)
- Évaluation du projet : Protection des droits de l'homme en biomédecine (en anglais uniquement)
- Évaluation du plan d'action pour la République de Moldova 2021-2024 (en anglais uniquement)
- Évaluation du projet INSCHOOL 3 de l'Union européenne et du Conseil de l'Europe (en anglais uniquement)
- Évaluation du projet du Conseil de l'Europe : La démocratie commence à l'école - Faire participer les écoliers au processus de prise de décision dans les écoles et les communautés de Géorgie (en anglais uniquement)
- Évaluation du projet : Renforcer la capacité des barreaux et des avocats sur les normes européennes en matière de droits de l'homme (SCoBAL) (2018 - 2022) (en anglais uniquement)
- Évaluation du projet : Renforcer les cadres et actions nationaux de participation des enfants en Europe (CP4Europe) (en anglais uniquement)
- Évaluation du programme : ROMACTED Phase I - Promouvoir la bonne gouvernance et l'autonomisation des Roms au niveau local (en anglais uniquement)
- Évaluation du Programme commun de l'Union européenne et du Conseil de l'Europe : Renforcer les capacités pour l'inclusion dans l'éducation - INCLUDE (en anglais uniquement)
- Évaluation de l'Institut européen des Roms pour les arts et la culture (ERAC) (en anglais uniquement)
- Évaluation du projet du Conseil de l'Europe : Promouvoir la protection effective de l'égalité et de la non-discrimination en Géorgie (en anglais uniquement)
- Évaluation du projet : Renforcer la démocratie participative et les droits de l'homme au niveau local en Géorgie (en anglais uniquement)
- Évaluation du projet : Améliorer la capacité du pouvoir judiciaire administratif et renforcer la capacité institutionnelle du Conseil d'État (en anglais uniquement)

²⁰ Les rapports suivants ont été publiés sans réponse du management : 4e évaluation de l'Institut européen des Roms pour les arts et la culture (ERAC) et Évaluation du projet : Renforcement des capacités des barreaux et des avocats en matière de normes européennes des droits de l'homme (SCoBAL) (2018 - 2022).

Figure 10 : Évaluations publiées 2019 – 2024

Source: TeamMate+

52. En discussion avec la Direction de la coordination des programmes, la DIO a joué un rôle plus important et a fourni des orientations et des conseils plus approfondis pour deux évaluations : Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine et Évaluation de la Facilité horizontale, en soutenant la préparation des documents et la gestion de l'évaluation. La DIO a coprésidé les réunions du groupe de référence avec la Direction de la coordination des programmes.

53. Conformément à la recommandation de l'Auditeur externe formulée dans le rapport d'audit sur la décentralisation²¹, la DIO gèrera les évaluations à partir de 2025. Des discussions initiales ont eu lieu en 2024 sur la manière dont cette responsabilité serait mise en œuvre ; certains processus sont en vigueur et placent la DIO en première ligne ; toutefois, à plus long terme, les dispositions financières devront être révisées.

Autres travaux

54. Le programme de travail 2024 pour l'évaluation comprenait une mise à jour des Lignes directrices pour l'évaluation. Ce travail est toujours en cours, retardé par la vacance du poste de chef-fe de la Division de l'Évaluation. Il n'aurait, en effet, pas été approprié d'élaborer des lignes directrices sans la contribution du nouveau ou de la nouvelle chef-fe de la Division de l'Évaluation.

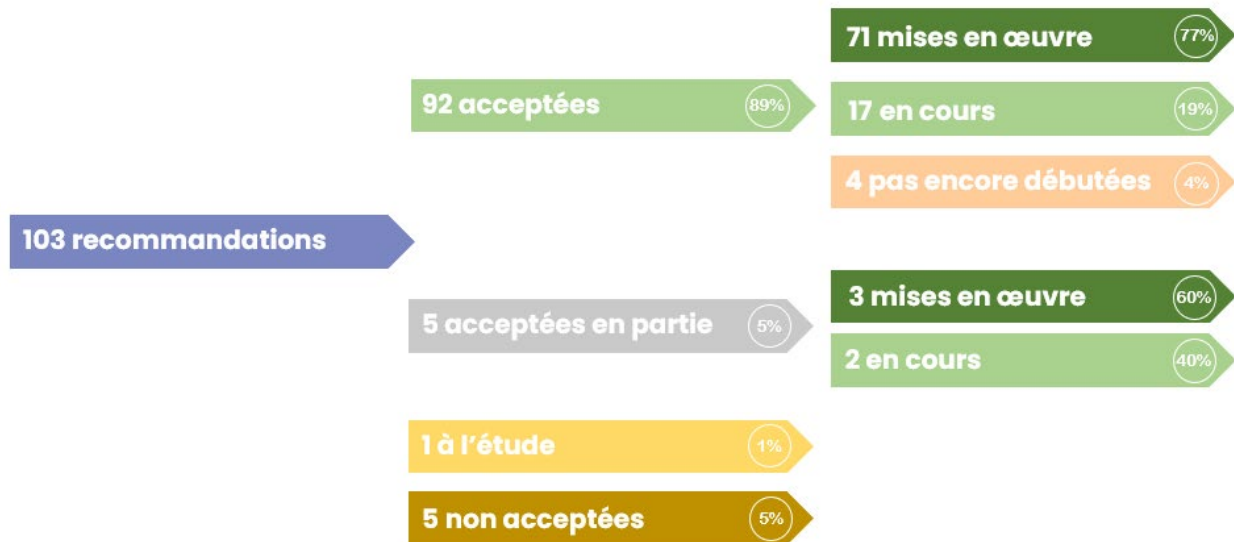
55. En 2024, la Division de l'Évaluation a instauré deux nouveaux contrats afin de remplacer le précédent : un contrat-cadre pour les évaluations décentralisées et les petites missions et un accord-cadre pour les missions stratégiques dont le budget est supérieur à 75.000 €. Ces nouveaux contrats ont permis d'engager 38 consultants et sociétés de conseil de 21 pays, qui ont fourni un éventail de méthodes d'évaluation et d'expertises thématiques et sectorielles. En vue du nouvel appel d'offres pour des services d'évaluation conclu en 2024, une nouvelle base de données d'experts a été mise à la disposition de toutes les entités administratives principales avec des conseils actualisés sur le recrutement de consultants.

Mise en œuvre des actions convenues avec le management

56. La Politique d'évaluation prévoit une réponse du management et un plan d'action après finalisation des rapports d'évaluation. Le Secrétaire Général est responsable de la mise en œuvre des plans d'action pour répondre aux recommandations, et le Comité des Ministres supervise leur mise en œuvre. Les recommandations font l'objet d'un suivi pendant cinq ans. La DIO rend compte deux fois par an de leur mise en œuvre. En 2024, la DIO a commencé à inclure le suivi des actions approuvées par le management pour les évaluations des plans d'action et des projets en plus du suivi des recommandations émises par la DIO.

²¹ Recommandation 13, Rapport d'audit sur la politique de décentralisation par l'Auditeur externe, 18 juin 2024 ExtAud(2024)1.

Figure 11 : État de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation au 2 octobre 2024



Source: TeamMate+

57. Au cours de la période 2020-2024, 14 rapports d'évaluation (voir figure 10) ont été publiés par la DIO avec un total de 117 recommandations. Parmi celles-ci, 89 % ont été acceptées, 5 % ont été partiellement acceptées, 1 % est en cours d'examen et 5 % ont été rejetées²². Sur les recommandations acceptées, 77 % ont été mises en œuvre, 19 % sont en cours, 4 % n'ont pas encore débuté et aucune recommandation n'est obsolète (pour plus de détails, voir la figure 11). L'acceptation et les progrès dans la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation peuvent être considérés comme satisfaisants pour les périodes de référence concernées et la mise en œuvre des recommandations a contribué à un impact positif.

58. Points forts des mesures du management découlant des recommandations d'évaluation émises par la DIO et mises en œuvre en 2024 :

- le Conseil de l'Europe a adopté une structure et un processus formalisés de gestion de crise et a identifié ses principaux acteurs. Certains éléments de la structure de gestion de crise doivent être mobilisés de manière flexible en fonction du type de crise (Rec.1). Des orientations et une formation explicites sont fournies par le biais du guide pratique de la gestion basée sur les résultats (RBM) de l'Organisation et du module d'apprentissage et de développement de la RBM relatif à la conception des politiques publiques (Rec.2). Le Guide de planification stratégique de l'Organisation (Rec.3) donne des instructions pour envisager des changements programmatiques en réponse aux crises²³.
- la Conférence des Organisations internationales non gouvernementales du Conseil de l'Europe (CINGO) assume un rôle plus actif au sein de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe (APCE) et de ses commissions par la désignation de rapporteurs au sein des commissions thématiques de la CINGO qui suivent les travaux des commissions compétentes de l'APCE, et par des consultations ad hoc. Par exemple, le président de la CINGO et le président du Conseil d'experts sur le droit des ONG ont eu un échange de vues avec la Commission des droits de l'homme et des questions juridiques de l'APCE le 4 mars 2024 sur divers aspects des méthodes de travail de l'APCE qui influenceraient les interactions avec la société civile, tels que d'éventuelles modifications du règlement de l'Assemblée concernant la participation des ONG et des lobbyistes (Rec.8)²⁴.

²² 2019 Évaluation des comités intergouvernementaux : Mobiliser des ressources extrabudgétaires pour soutenir les travaux des comités intergouvernementaux (Rec.5).

2022 Évaluation du soutien du CdE aux États membres pour faire face aux défis de la pandémie de covid-19 : inclure la possibilité d'un « suivi exceptionnel » dans la préparation aux crises et la liste de contrôle afin d'adapter les réponses aux crises au fur et à mesure de leur évolution (Rec.5).

2023 Évaluation de l'action contre la criminalité : Analyser la faisabilité du modèle d'évaluation actuel en matière de cybercriminalité et faire rapport à ce sujet, et consulter les États membres et les observateurs pour déterminer les domaines dans lesquels il convient de modifier ou de fusionner les travaux et les résultats (Rec.7).

2023 Évaluation de la société civile : Inclure des ressources pour le soutien à la société civile dans tous les plans d'action nationaux et thématiques 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).

²³ 2022 Évaluation du soutien du Conseil de l'Europe aux États membres pour faire face aux défis de la pandémie de covid-19.

²⁴ 2021 Évaluation de la Conférence des Organisations internationales non gouvernementales.

- le Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion (CDADI) a intégré les discussions sur les choix stratégiques et les objectifs (Rec.2), y compris l'implication des autorités au niveau national (Rec.3), la participation des Organisations de la société civile (Rec.1), et de la coopération avec d'autres partenaires du Conseil de l'Europe et des partenaires extérieurs (Rec.5)²⁵.
- La nouvelle Stratégie pour l'égalité de genre 2024-2029 du Conseil de l'Europe envisage des actions pour soutenir les États membres dans : (a) la collecte de données ventilées par sexe et par âge (Rec.4) ; (b) la promotion de l'accès des victimes de violence domestique aux services (Rec.6) ; et (c) la promotion de l'autonomisation des femmes (Rec.9)²⁶.
- Le Comité sur la cybercriminalité (T-CY) a décidé de tenir des réunions régulières avec la société civile pour trouver des motifs de coopération dans les domaines où la société civile pourrait apporter une contribution critique et pertinente (Rec.4)²⁷.
- Le suivi des recommandations de la Commission de Venise est désormais intégré dans l'ensemble des travaux de la Commission. Il comprend l'introduction d'un « avis de suivi », un échange supplémentaire du Président de la Commission de Venise avec le Comité des Ministres sur les recommandations et la possibilité de présenter le suivi des recommandations lors des sessions de l'APCE (Rec.10)²⁸.
- Au sein de la Division des programmes de coopération, des groupes thématiques ont été créés entre les unités et les projets pour assurer une coordination thématique au-delà des frontières géographiques (Rec.5a). Une répartition claire des rôles entre la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) et la Division des programmes de coopération a été définie (Rec.5b)²⁹.

59. Au cours de la période 2021-2024³⁰, 32 évaluations de plans d'action et de projets ont été publiés avec un total de 150 recommandations. Parmi celles-ci, 76 % ont été acceptées, 7 % ont été partiellement acceptées, 10 % sont en cours d'examen et 7 % ont été rejetées³¹.

²⁵ 2023 Évaluation de la participation de la société civile aux activités de coopération.

²⁶ 2022 Évaluation des travaux du CdE dans le cadre du sous-programme "Violence à l'égard des femmes et violence domestique" 2016-2020.

²⁷ 2023 Évaluation des travaux du CdE dans le cadre du sous-programme "Action contre la criminalité et protection des citoyens" - cybercriminalité et traite des êtres humains.

²⁸ 2022 Évaluation de la Commission européenne pour la démocratie par le droit (Commission de Venise).

²⁹ 2023 Évaluation du sous-programme "Indépendance et efficacité de la justice".

³⁰ Aucune donnée n'est disponible pour 2020.

³¹ Évaluation du projet du Conseil de l'Europe : "Éducation à la démocratie en République de Moldova (Rec. 6), (en anglais uniquement). Évaluation des services et outils du programme des Cités interculturelles (Rec. 3, 11 et 16), (en anglais uniquement).

Évaluation du projet "La voie 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) ", (Rec. 4), (en anglais uniquement).

Évaluation du Programme joint entre de l'Union européenne et le Conseil de l'Europe : "Renforcer les capacités pour l'inclusion dans l'éducation - INCLUDE" (Rec.10), (en anglais uniquement).

Évaluation du projet : Facilité horizontale II HELP dans les Balkans occidentaux (Rec.5), (en anglais uniquement).

Évaluation du projet : Renforcement des cadres et actions nationaux de participation des enfants en Europe (CP4Europe) (Rec.5), (en anglais uniquement).

Évaluation du projet du Conseil de l'Europe : La démocratie commence à l'école - impliquer les écoliers dans les processus de prise de décision dans les écoles et les communautés en Géorgie (Rec.7, 8 et 9), (en anglais uniquement).

Figure 12 : État de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation des projets et des plans d'action au 30 septembre 2024



Source: TeamMate+

60. Parmi les recommandations acceptées, 12 % ont été mises en œuvre, 9 % sont en cours, 77 % n'ont pas encore commencé et 2 % sont obsolètes (pour plus de détails, voir la figure 12). L'acceptation et les progrès dans la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation peuvent être considérés comme satisfaisants pour les périodes de référence concernées et la mise en œuvre des recommandations a contribué à un impact positif.

61. Points forts des mesures du management découlant des recommandations du plan d'action et de l'évaluation des projets mis en œuvre en 2024 :

- l'évaluation du « Soutien à l'exécution par l'Arménie des arrêts au titre de l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme » a permis de diffuser et de reproduire des pratiques réussies, de progresser vers les droits liés à la sécurité des personnes, à la liberté d'expression et à la non-discrimination, d'assurer la coordination avec le Bureau des défenseurs des droits de l'homme et d'adopter une approche visant à améliorer les visites d'étude³².
- l'évaluation du projet : Dispositif horizontal II « HELP dans les Balkans occidentaux » a conduit à une intégration accrue des cours HELP dans le programme des institutions de formation judiciaire et des barreaux, à la communication sur les cours HELP et à la décision de passer à la numérisation et à l'intégration dans les plateformes nationales d'apprentissage en ligne³³.
- l'évaluation des services et outils du programme des Cités interculturelles à partir de 2022 a progressé dans la mise en place d'un groupe consultatif et la nomination de ses membres. Les cahiers des charges du groupe consultatif ont été rédigés sur la base des recommandations clés de l'évaluation, en particulier en ce qui concerne la définition des objectifs (notamment la planification stratégique, la communication, etc.)³⁴.
- le projet « Promouvoir une approche intégrée pour mettre fin à la violence contre les femmes et renforcer l'égalité des sexes en Géorgie » a lancé un outil de suivi spécialisé conçu pour évaluer l'impact des mécanismes de prévention, y compris la collecte de données sur la prévention de la violence contre les femmes et la violence domestique. L'outil a été développé en coopération avec le Bureau du Défenseur public et peut améliorer les stratégies de prévention en Géorgie. Il est aligné sur le pilier prévention de la Convention d'Istanbul³⁵.

³² Évaluation : Soutien à l'exécution par l'Arménie des arrêts concernant l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme (en anglais uniquement).

³³ Évaluation du projet : Mécanisme horizontal II "HELP dans les Balkans occidentaux" (en anglais uniquement).

³⁴ Évaluation des services et des outils du programme des Cités Interculturelles (en anglais uniquement).

³⁵ 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 (en anglais uniquement).

- le suivi de l'évaluation du projet « La voie 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) » a donné lieu à la révision et à l'approbation des cahiers des charges du Comité directeur, élargissant la portée du mandat du comité. L'accent est désormais mis sur la représentation institutionnelle plutôt que sur les membres individuels, afin d'assurer la continuité et l'alignement sur les objectifs organisationnels, indépendamment des changements de personnel. Le nouveau cadre du projet de suivi est plus ciblé et basé sur les résultats, garantissant que les objectifs du projet soient réalistes et réalisables dans les délais impartis³⁶.

Investigation

Fonction d'Investigation

62. 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.

63. À la suite de l'adoption d'instruments juridiques en 2023³⁷, le mandat de la DIO concernant les activités d'investigation a été élargi. La Politique « *Speak Up* »³⁸ a introduit la notion d'« *actes répréhensibles affectant l'intérêt public* », élargissant ainsi le champ des comportements inappropriés auxquels l'Organisation doit faire face. Selon cette politique, le Conseil de l'Europe s'efforce de maintenir son éthique de professionnalisme, d'intégrité et de respect et les valeurs qui les sous-tendent (à savoir l'indépendance, la fiabilité, la responsabilité, la dignité, la diversité et la discrétion), ainsi que les comportements contraires à ces valeurs qui pourraient être considérés comme des actes répréhensibles 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.

64. Les allégations ou les soupçons d'actes répréhensibles peuvent être signalés par toute personne (membres du secrétariat, mais aussi tierces parties à l'Organisation), de manière anonyme ou non. Ces allégations doivent être rapportées à la DIO et peuvent concerner diverses catégories de personnes impliquées dans les activités de l'Organisation³⁹. Toutefois, les investigations sur les allégations de harcèlement impliquant des membres du secrétariat (à quelques exceptions près) doivent être menées par la DHR, qui fera appel à des enquêteurs externes⁴⁰.

65. La fonction d'Investigation vise à suivre les principes communs, les lignes directrices et les meilleures pratiques internationales en matière d'investigation, telles que décrites dans les Principes et lignes directrices uniformes en matière d'investigation et Les lignes directrices complémentaires, adoptées par la Conférence des investigateurs internationaux, ainsi que celles énoncées dans la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme, le cas échéant.

66. En 2024, le nombre de cas a significativement augmenté par rapport aux années précédentes. La DIO y voit un signe positif et la confirmation que le travail de sensibilisation aux actes répréhensibles est fructueux. Cependant, le nombre de cas ayant considérablement augmenté, la DIO a eu du mal à adapter ses méthodes de travail pour faire face à la charge de travail additionnelle. Un retard dans les travaux non liés aux cas a été enregistré, en particulier concernant l'analyse externe de la fonction d'investigation et des évaluations des risques de fraude de la Cour européenne des droits de l'homme et de la Direction européenne pour la qualité des médicaments & soins de santé.

Détection et investigation

67. En 2024, la Division de l'Investigation a reçu et examiné 198 communications soumises par le biais de ses différents canaux de signalement⁴¹. La plupart de ces communications ont été jugées comme ne relevant pas du mandat de la DIO et ne nécessitant donc aucune autre action ; des cas ont été ouverts lorsqu'une question nécessitait potentiellement un examen plus approfondi et/ou des activités d'investigation.

³⁶ Évaluation du projet : La voie 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) (en anglais uniquement).

³⁷ Statut et règlement du personnel (en vigueur à compter du 1er janvier 2023), règle relative aux investigations (en vigueur).

³⁸ Politique relative au signalement des actes répréhensibles et à la protection contre les représailles.

³⁹ Plus précisément : les membres actuels et anciens du secrétariat du Conseil de l'Europe ; les membres de ses organes, instances, comités et groupes de travail ; les personnes impliquées dans les activités de l'Organisation ; les consultants et autres contractants.

⁴⁰ Si une personne estime avoir été harcelée par le ou la Secrétaire Général·e, le ou 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, la voie de signalement appropriée est la DIO, plutôt que le directeur ou la directrice des ressources humaines, comme indiqué dans le document « *Speak Up* » : Politique relative au signalement des actes répréhensibles et à la protection contre les représailles.

⁴¹ 171 communications ont été soumises au moyen du formulaire de signalement d'actes répréhensibles et 27 par d'autres voies (courriel au personnel de la Division de l'Investigation, réunion, appel téléphonique, courrier ordinaire, etc.).

68. En 2024, 44 nouveaux cas ont été enregistrés et 13 cas ont été reportés de la période précédente. Pour 35 de ces cas, des examens préliminaires ont été lancés afin de recueillir *notamment* des informations supplémentaires permettant de décider si une investigation complète serait justifiée ; parmi eux, 16 examens préliminaires ont été finalisés au 31 décembre 2024. Trois des cas examinés en 2024 ont donné lieu à des investigations, dont deux ont été achevées au cours de l'année (avec des recommandations).

69. Les travaux sur les investigations en 2024 ont démontré que dans certains cas, les dispositions pratiques entre les MAE pour permettre l'accès rapide et sans restriction aux documents, informations, actifs et locaux physiques pertinents et pour obtenir les informations et explications qu'ils jugent nécessaires à l'accomplissement des tâches des activités d'investigation ont nécessité quelques discussions pour mettre en pratique les dispositions de l'Arrêté sur les Investigations. La DIO salue la coopération des MAE dans la recherche de solutions pratiques.

70. La figure 13 montre le nombre de nouveaux cas enregistrés par an au cours de la période 2019-2024. Les figures 13 et 14 montrent respectivement le statut et les catégories de cas enregistrés en 2024.

Figure 13 : Nombre de cas enregistré par an pour la période 2019-2024

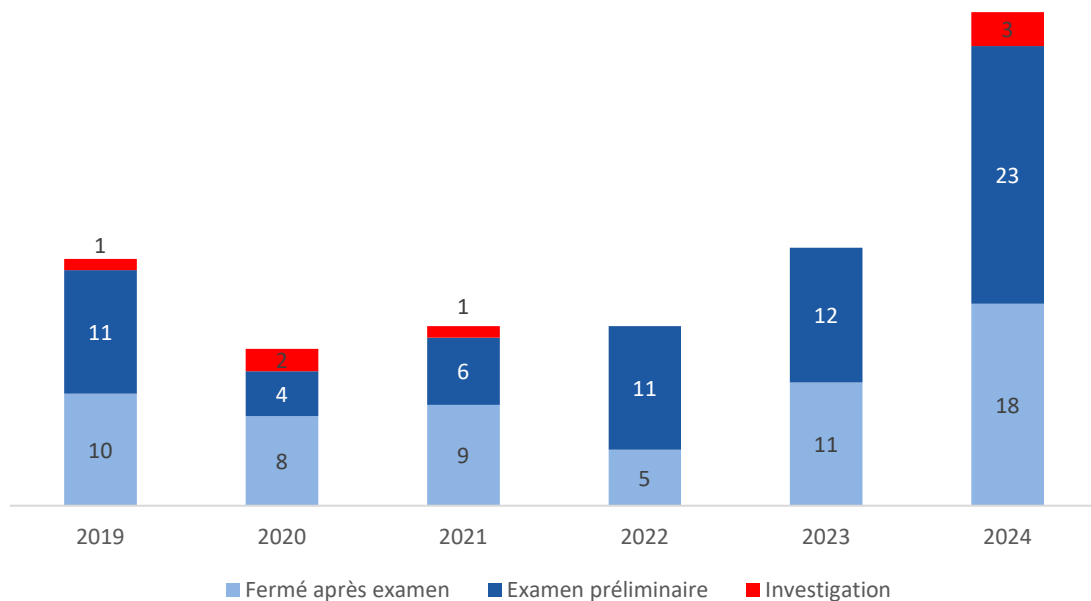


Figure 14 : Stade de la procédure d'investigation par catégorie de cas pour la période 2021-2024

Catégorie de cas/ Année de déclaration	2021	2022	2023	2024	Total
Manquements à la confidentialité	0	0	1	1 1	3
Corruption	1 1	0	0	0	2
Comportement irrespectueux	0	0	0	2	2
Fraude aux subventions	1 1	0	0	2 3	7
Fraude aux achats	0	2	2	1	5
Fraude au recrutement	0	2	1	1 5	9
Griefs et désaccords avec les décisions	0	0	1	4	5
Rapports malveillants	0	0	1	0	1
Autres actes frauduleux	1 1 4	1 6	2	3	18
Autres violations (y compris les irrégularités)	2	1 1	6 3	8 2 1	24
Hors mandat de la DIO (transféré à une autre fonction)	3	2	1	6	12
Hors mandat de la DIO (pas de traitement ultérieur)	1	1	3	4	9
Représailles	0	0	0	0	0
Activités secondaires	0	0	1 1	0	2
Nombre total de cas par an	16	16	23	44	99

Fermé après examen - Examen préliminaire - Investigation

Innovation et enseignements tirés

71. En 2024, la DIO a instauré la transcription des entretiens à l'aide d'un outil de conversion de la parole en texte. Bien que cet outil ait été quelque peu utile dans le processus, il n'a que modérément accéléré le processus de rédaction des comptes rendus d'entretien. La DIO collabore avec la DiT pour améliorer l'outil et revoir ses processus afin de pouvoir utiliser tout le potentiel de l'outil de transcription.

Autres activités de la fonction d'Investigation

72. Les tâches relatives au suivi des déclarations d'intérêts ont été transférées à la deuxième ligne en 2024, ce qui a permis de libérer certaines ressources au sein de la Division de l'Investigation.

73. Comme prévu dans le programme de travail de la DIO pour 2024-2027, au cours de l'année en question, la Division de l'Investigation a poursuivi son travail de promotion et de sensibilisation à la fraude, à la corruption et aux autres actes répréhensibles portant atteinte aux intérêts de l'Organisation (par exemple, par des articles d'actualité, des formations, du contenu web, en aidant les managers à effectuer des évaluations des risques de fraude, etc.), en mettant l'accent sur la valorisation de la nouvelle politique "*Speak Up*" de l'Organisation et du mandat de la fonction d'Investigation, ainsi que sur la mise en place de mécanismes de signalement efficaces. Après la nomination de la nouvelle Conseillère en éthique, en septembre 2024, le travail de sensibilisation est effectué en étroite collaboration avec la fonction d'Éthique.

74. La Division de l'Investigation participe à la formation initiale des nouveaux arrivants, en les sensibilisant aux attentes en matière de signalement, et propose de dispenser une formation spécifique, sur demande.

75. En novembre 2024, la Division de l'Investigation a publié des informations sur son site web dans le cadre de la *Semaine internationale de sensibilisation à la fraude* afin de sensibiliser le public aux signaux d'alerte de la fraude, à la détection de la fraude et au risque de fraude en matière d'achats, de subventions et de recrutement. Un sondage a également été publié dans ce contexte. La majorité des personnes interrogées ont indiqué que ce qui les motiverait le plus à signaler une fraude présumée serait l'anonymat et la protection (46 %), suivis par la transparence des sanctions prises (24 %), et par le fait que les managers discutent ouvertement de la fraude et l'atténuent (22 %) ⁴².

76. En raison de la concentration du travail sur les cas, plusieurs points du programme de travail de la Division de l'Investigation ont été retardés ou reportés :

- le travail de mise à jour du contenu de la formation en ligne « *Vigilance et prévention en matière de fraude* » ainsi que la contribution de la DIO à la mise à jour de la formation en ligne sur l'« *éthique* » n'ont pas été achevés en 2024. Avec l'arrivée de la nouvelle Conseillère en éthique, la DIO se réjouit de contribuer à la formation en ligne sur l'« *éthique* ».
- le programme de travail prévoyait des activités d'évaluation des risques de fraude, notamment l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation des risques de fraude pour les grandes MAE ainsi que la réalisation d'une évaluation des risques de fraude pour la Cour (comme mentionné dans l'audit du cadre de contrôle interne du Greffe de la Cour européenne des droits de l'homme et pour la Direction européenne de la qualité des médicaments & soins de santé, qui a insisté pour être incluse dès le début du processus). La DIO avait lancé un appel d'offres pour ce travail, qui n'a pas été fructueux, et a ensuite relancé un nouvel appel d'offres. La deuxième procédure d'appel d'offres a été finalisée et le travail d'évaluation des risques de fraude a commencé le 8 novembre 2024. À la suite de discussions au sein de la communauté des investigateurs, il apparaît que le travail sur les évaluations des risques de fraude est généralement effectué par la deuxième ligne plutôt que par la troisième ligne. Il est toutefois recommandé que la fonction d'Investigation soit impliquée dans l'élaboration de la méthodologie et qu'elle confie ensuite ce travail à la deuxième ligne. Les premières discussions sur la méthodologie indiquent qu'il pourrait y avoir des avantages plus larges pour la fonction DIO s'il était possible d'automatiser une partie du suivi des risques dans le cadre de ce travail.

⁴² Plus précisément, 242 personnes y ont répondu. La question était la suivante : « *Qu'est-ce qui vous motiverait le plus à signaler une fraude présumée ?* Les réponses reçues étaient respectivement « *une formation spécifique au rôle* » (4 %), « *l'anonymat et la protection* » (46 %), « *la reconnaissance du signalement* » (4 %), « *la transparence des sanctions prises* » (24 %) et « *des responsables discutant ouvertement de la fraude et de son atténuation* » (22 %).

- L'analyse externe de la fonction d'Investigation était prévue pour 2024. En s'adressant à des pairs de la communauté des investigateurs, il est clairement apparu que parvenir à trouver un spécialiste de ces questions, disposé à entreprendre ce travail est très difficile, en particulier en dehors du système des Nations Unies. Vers la fin 2024, la DIO a identifié une personne potentiellement intéressée ; cependant, la date de cette analyse devra être confirmée. Au cours du dernier trimestre de 2024, le cahier des charges n'a pas pu être rédigé.
- depuis un certain temps, des discussions sont en cours en vue de transférer les enquêtes concernant le harcèlement de la Direction des ressources humaines à la DIO. Ce transfert a été suggéré à la fois par l'Auditeur externe et par le Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation. La DIO est prête à s'engager avec les parties prenantes concernées pour réviser les instruments juridiques.

Mise en œuvre des actions convenues avec le management

77. La fonction d'Investigation émet des recommandations disciplinaires, administratives, financières et judiciaires à l'issue d'examens préliminaires, d'investigations ou à la suite d'autres activités (examens ad hoc, évaluation du risque de fraude).

78. La fonction d'Investigation est intégrée dans le processus de suivi des recommandations de la DIO. Au cours de la période de référence, à savoir du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2024, 52 recommandations ont été formulées (47 ont été acceptées et cinq étaient en cours d'examen en septembre 2024). Sur les 47 recommandations acceptées, 37 ont été mises en œuvre, soit un taux de mise en œuvre de 79 %. Ce taux de mise en œuvre est acceptable compte tenu du fait que les recommandations en cours d'examen ont été émises en septembre (et donc âgées de moins de 6 mois).

79. La Figure 15 montre le nombre de recommandations émises par la Division de l'Investigation du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2024 et leur statut.

Figure 15 : Statut de mise en œuvre des recommandations d'investigation au 30 septembre 2024



Source: TeamMate+

80. En termes d'impact, les recommandations de l'Investigation mises en œuvre entre le 1^{er} janvier 2024 et le 31 décembre 2024 ont contribué à :

- améliorer la communication avec les membres du secrétariat sur les droits et obligations liés aux permis de séjour, y compris les implications relatives à l'obtention de permis de séjour ordinaires et à la perte des avantages liés aux permis de séjour spéciaux, ce qui affecte l'éligibilité à des allocations versées par l'Organisation.

Annexe A – Résumé des audits et des évaluations

Audits 2024

Audit : Gestion des accès à privilèges

Objectifs d'audit

Analyser la pertinence des contrôles internes relatifs à la gestion des droits d'accès administrateurs et des droits accès aux systèmes TI avec une attention particulière sur la séparation de tâches non-compatibles

Opinion d'audit, points forts et recommandations

Opinion d'audit

L'opinion d'audit « **Mesures correctives nécessaires** » est émise sur la gestion des accès à privilèges.

Afin que le Conseil de l'Europe améliore la gestion des accès à privilèges (ou accès administrateurs), des mesures doivent être prises pour assurer une meilleure séparation des tâches en matière de sécurité des systèmes d'information.

Points forts

- La DiT est engagée à renforcer la sécurité des systèmes d'information en développant une stratégie et des politiques de gestion des habilitations.
- Un outil de gestion des accès et identités (IAM) est en cours d'implémentation.
- La maîtrise technique de la DiT des outils en place et sa capacité à traiter des questions liées à la gestion des accès et identités.

Principales recommandations

- Renforcer la fonction de sécurité des systèmes d'information afin de garantir une séparation adéquate des tâches.
- Généraliser les méthodes d'authentification forte pour l'ensemble des accès à privilèges.
- Appliquer le principe du moindre privilège aux accès administrateurs.



Audit : Services d'interprétation sur le terrain

Objectifs d'audit

Vérifier la conformité de la procédure de mise en place des contrats-cadres pour les services liés à l'interprétation sur le terrain.

Analyser l'efficacité et l'efficience de la gestion de ces services

Opinion d'audit, points forts et recommandations

Opinion d'audit

L'opinion d'audit « **Mesures correctives nécessaires** » a été émise sur la conformité, l'efficacité et l'efficience de la gestion des services liés à l'interprétation sur le terrain.

Bien que de nombreuses bonnes pratiques ont été identifiées, des lacunes ont été relevées en matière de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques.



Points forts

- Les services liés à l'interprétation sur le terrain répondent à un réel besoin de l'Organisation. La qualité de ces services contribue à la bonne tenue et à la réussite des événements associés.
- L'expertise et l'implication du service ITEM contribue à la bonne application des contrats-cadres et au niveau de maturité déjà acquis dans ce domaine. Des réponses rapides et des solutions concrètes sont fournies aux utilisateur·rices des contrats-cadres.

Principales recommandations

- Élaborer le dispositif de pilotage de l'activité d'interprétation sur le terrain par :
 - la définition et la formalisation du processus ainsi que des rôles et des niveaux de responsabilité des parties prenantes,
 - la définition et la formalisation de la stratégie, des objectifs et des indicateurs associés qu'il convient de mesurer pour le pilotage de ces contrats-cadres (mise en place, monitoring et contrôle qualité des contrats-cadres).
- Mettre en place les contrôles nécessaires pour une utilisation conforme des contrats-cadres afin de minimiser les risques, notamment ceux liés à la non-éligibilité des dépenses pour les ressources extrabudgétaires.
- Élaborer une stratégie de sourcing et de diffusion des appels d'offres en lançant une analyse approfondie du marché des services d'interprétation (lots A, B et C) et des canaux de diffusion des offres dans les pays concernés par les contrats-cadres.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'évaluation de la qualité des services d'interprétation et de la performance des fournisseurs afin de favoriser une approche d'amélioration continue, mesurer et évaluer la qualité des services et la performance des fournisseurs. Cela devrait également permettre de guider les décisions nécessaires en prenant appui sur des faits et des métriques.
- Mettre en place un système qui permette à la Conseillère à la protection des données et à la DiT d'intervenir systématiquement dans toutes les étapes d'une procédure d'achat nécessitant leur expertise (critères, niveau de service minimum, exigences etc.) dès lors qu'un achat de services inclut une dimension relative à la protection de données à caractère personnel ou une composante SI/TI.

Apprentissage organisationnel

- La mobilité interne d'un agent de la DPC vers ITEM lors du renouvellement des contrats-cadres est un exemple réussi de développement, de partage des connaissances et d'apprentissage entre des métiers qui sont en interaction dans un même processus.
- L'élaboration d'une stratégie de sourcing et de diffusion des appels d'offres, lorsque cela est opportun, permettrait de garantir une meilleure visibilité des appels d'offres, d'attirer plus de soumissionnaires potentiels, de les mettre davantage en concurrence et d'être en capacité d'entamer des négociations afin de bénéficier des meilleurs rapports qualité-prix.

Audit : Bureau du Conseil de l'Europe sur la Cybercriminalité (C-PROC)

Objectifs d'audit

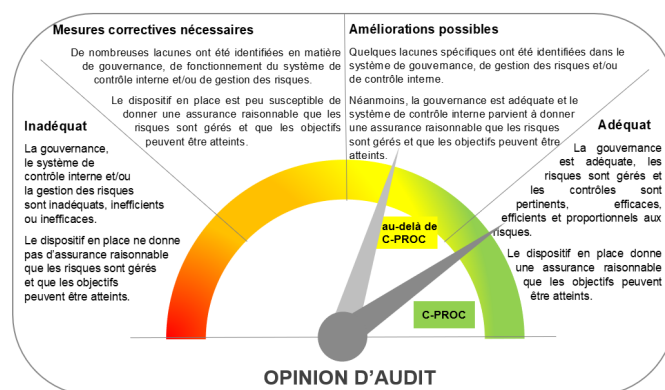
Examiner le cadre de contrôle interne de C-PROC, c'est-à-dire l'adéquation des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi que la manière dont ces processus contribuent à la réalisation des objectifs

Opinion d'audit, points forts et recommandations

Opinion d'audit

L'opinion d'audit « **Adéquat** » est émise sur le cadre de contrôle interne de C-PROC.

L'audit réalisé n'a révélé que quelques anomalies mineures en matière de contrôle interne au niveau de C-PROC qui, compte tenu du volume des ressources extrabudgétaires géré, du nombre et de la nature des projets mis en œuvre par C-PROC, de la nécessité de concevoir et de garantir en permanence de nouveaux projets et de négocier avec les partenaires/donateurs - l'UE étant le principal donateur par le biais de programmes conjoints -, du nombre d'agents affectés aux projets et de la nature des contrats du personnel recruté localement, de la structure de gestion en place ainsi que du niveau de supervision des activités de C-PROC, n'ont pas d'incidence majeure sur l'opinion d'audit globale.



Il existe cependant d'autres questions, qui dépassent le cadre de C-PROC, pour lesquelles des « **améliorations possibles** » ont été identifiées. Ces questions devraient être abordées afin assurer la continuité des activités, la viabilité de C-PROC et faciliter la mise en œuvre à grande échelle des projets de coopération sur le terrain.

Points forts

- C-PROC est un modèle en termes de décentralisation financière et de décentralisation des programmes.
- C-PROC dispose d'une structure de gestion légère et efficace, mais celle-ci est dépendante de personnes et largement tributaire des ressources extrabudgétaires.

Principales recommandations

- En vue d'assurer le succès continu de C-PROC, définir clairement une vision pour l'avenir de C-PROC et la meilleure façon de l'accomplir.
- Afin d'assurer la durabilité et la continuité des activités de C-PROC, prendre des mesures concrètes en matière de planification des départs (en ce qui concerne le chef de bureau) et garantir un financement durable pour les postes clés actuellement occupés par le chef des opérations et la gestionnaire du centre de coûts suppléante.
- Afin de s'assurer que les fonctions de soutien au niveau du bureau ne sont pas imputées à des projets individuels, vérifier le niveau de soutien fourni par le responsable local des TI et, le cas échéant, identifier des sources de financement appropriées pour ce soutien.

D'autres questions dépassent le cadre de C-PROC :

- Dans le cadre de l'adaptation en cours de l'outil informatique PMM, veiller à ce que l'outil réponde aux exigences de visibilité programmatique et financière ainsi qu'aux pratiques quotidiennes de gestion de projet afin d'éviter les processus parallèles pour le suivi des projets.

- Réviser l'arrêté n° 1234 relatif aux conditions de recrutement et d'emploi des agents recrutés localement et travaillant dans les lieux d'affectation du Conseil de l'Europe situés hors de France, ce qui pourrait contribuer à réduire la rotation du personnel au sein de C-PROC, maintenant que la question du barème des rémunérations en Roumanie a été réglée.
- Mettre en place les contrôles nécessaires afin de mettre fin à la période transitoire prévue par l'arrêté n° 1401 modifiant l'arrêté n° 1395 du 20 juin 2019 sur les procédures du Conseil de l'Europe en matière d'achats (seuil supérieur pour les appels d'offres public internationaux).

Apprentissage organisationnel

- C-PROC est unique mais il se peut qu'il y ait des facteurs clés de réussite qui pourraient être reproduits.
- Les connaissances et l'expérience acquises par la gestionnaire du centre de coûts suppléante pourraient être utiles à d'autres bureaux extérieurs.

Audit : Achats de biens et travaux

Objectifs d'audit

Vérifier la conformité des achats de biens et travaux à l'Arrêté n°1395 du 20 juin 2019 sur les procédures du Conseil de l'Europe en matière d'achats

Analyser les processus en place participant à la performance des achats, notamment au travers de l'utilisation des outils informatiques et de l'exploitation des données disponibles

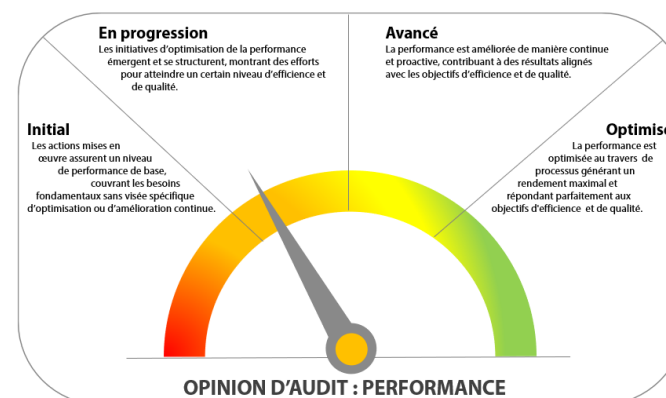
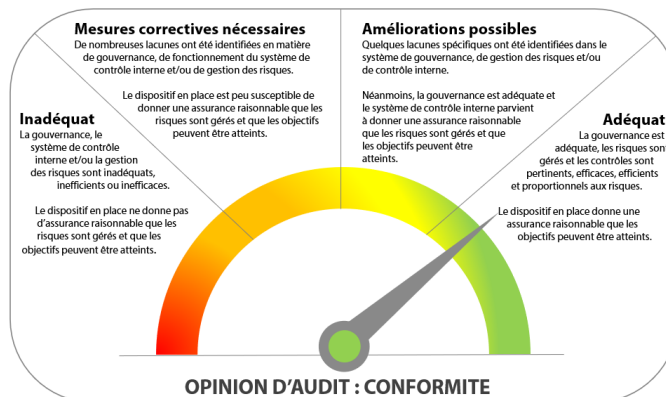
Opinion d'audit, points forts et recommandations

Opinion d'audit

En termes de conformité, des non-conformités mineures ont été relevées sur les achats de biens et travaux mais qui ne font pas obstacle à l'émission d'une opinion « **Adéquat** » en matière de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques.

En termes de performance des achats, une opinion « **En progression** » a été émise reflétant l'émergence et la structuration de la performance des achats grâce aux actions concrètes de l'Unité Achats (UA) de la Direction générale de l'administration (DGA).

Elle tient également compte des étapes clés restantes pour que l'Unité Achats puisse continuer à libérer son potentiel, contribuant ainsi à l'atteinte de l'objectif de performance des achats au sein de l'Organisation.



Points forts

- L'UA démontre un haut niveau de maîtrise et de maturité dans la compréhension et l'application des règles régissant la conformité des achats de biens et de travaux.
- L'UA est un moteur de la performance des achats au sein de l'Organisation. Ses initiatives, prises en collaboration avec d'autres parties prenantes de l'Organisation le cas échéant, commencent à porter leurs fruits, en se concentrant sur l'accompagnement des entités acheteuses et l'optimisation des achats.

Principales recommandations

- Clarifier le mandat de l'UA afin de lui conférer l'autorité nécessaire lui permettant d'édicter des règles quant à la performance des achats. Pour y parvenir, il est indispensable que l'UA mette en place une organisation distinguant clairement ses activités de première ligne (achats DGA) et de seconde ligne (accompagnement et expertise). L'activité de seconde ligne de l'UA doit être déployée de manière à garantir un positionnement adapté au sein de la gouvernance de l'Organisation, d'appréhender les risques sur la performance des achats sur l'ensemble du périmètre de l'Organisation et de déployer un dispositif de contrôle adéquat en matière de performance des achats.
- Développer des indicateurs clés de pilotage de la performance des achats par l'UA en seconde ligne. Ces indicateurs se déploient sur deux niveaux :

- L'activité d'accompagnement de l'UA, avec une attention particulière au suivi de la qualité de service auprès des entités acheteuses, notamment en ce qui concerne les délais d'intervention et la typologie d'intervention.
 - Les achats effectués par les entités acheteuses, avec un reporting communiqué semestriellement et comportant des conseils sur la performance des achats.
- Mobiliser et mettre en œuvre les moyens adéquats afin de concrétiser les actions de l'UA en termes de performance des achats. Cela implique la mobilisation d'outils adaptés permettant de rationaliser les processus achats et d'exploiter des données de qualité. À ce titre, il est vital de procéder au déploiement d'un outil unique de gestion des contrats et d'une base fournisseurs unique comportant le renseignement des données nécessaires à la connaissance fournisseurs.
 - Mettre en œuvre les actions nécessaires pour garantir que l'utilisation de l'outil E-Procurement soit conforme aux règles internes en matière de sécurité des TI (ISREG) définies par l'Organisation. Cela inclut notamment :
 - le processus d'inscription des fournisseurs sur E-Procurement : garantir le respect des enjeux de sécurité afférent.
 - l'analyse d'impact relative à la protection des données : s'assurer qu'elle est réalisée conformément aux exigences réglementaires interne.
 - la gestion des incidents : déployer un processus de traitement efficace formalisé aux moyens d'une procédure.
 - le contrôle périodique d'assainissement de la base fournisseurs E-Procurement : implémenter des vérifications régulières pour assurer la qualité et l'intégrité des données.

Apprentissage organisationnel

Cet audit sur les achats de biens et travaux a souligné l'opportunité de renforcer le rôle de l'UA, d'adapter sa structure et de mobiliser des ressources adéquates (humaines, technologiques, de pilotage) afin de promouvoir le développement de la performance des achats au sein de l'Organisation et de consolider les progrès déjà réalisés.

Audit : Gestion financière du Secrétariat de l'Assemblée parlementaire

Objectifs d'audit

Vérifier la présence et le fonctionnement du contrôle interne relatif à la gestion financière du Secrétariat de l'Assemblée parlementaire, son adéquation avec le système de gouvernance et la gestion des risques

Analyser la gestion des systèmes de vote des textes et d'élections des hauts responsables

Opinion d'audit, points forts et recommandations

Opinion d'audit

L'opinion d'audit « **Améliorations possibles** » est émise sur le niveau de maturité du cadre de contrôle interne relatif à la gestion financière du Secrétariat de l'Assemblée parlementaire.



Des axes d'amélioration ont été identifiés afin de garantir une utilisation plus économe des ressources et la maîtrise des risques, dont ceux en rapport avec les systèmes de vote des textes et d'élections des hauts responsables.

Points forts

- Le Secrétariat de l'Assemblée parlementaire a établi un système robuste de gouvernance relatif à la gestion financière pour s'acquitter pleinement de ses responsabilités en matière de contrôle interne et contribuer à la réalisation de ses objectifs.
- Des bonnes pratiques ont été identifiées en termes d'initiatives de modernisation et de dématérialisation des méthodes de travail au sein de l'Assemblée parlementaire.

Principales recommandations

- S'assurer que 100% des membres du Secrétariat ayant un rôle ou une responsabilité dans la gestion financière ont participé aux formations à caractère obligatoire d'apprentissage en ligne relative à l'éthique et à la vigilance et la prévention en matière de fraude.
- Améliorer la sécurisation et l'opérabilité des systèmes de votes des textes et des élections des hauts responsables par :
 - la définition et la mise en œuvre d'un contrat de services avec INEO afin d'encadrer la prestation de mise à disposition et de gestion d'une solution intégrée de conférence, d'interprétation, de vote et d'audiovisuel ;
 - la formalisation des procédures de gestion des incidents et des problèmes pour l'application PACE-APPS et gestion des habilitations pour l'application PACE-APPS ;
 - la réalisation d'un audit du code source de PACE-APPS et des traitements associés utilisés dans les systèmes de vote des textes et d'élection.
- Des suggestions d'amélioration ont été émises afin d'optimiser les pratiques relatives à la bonne gestion financière du Secrétariat de l'Assemblée parlementaire (ex : uniformiser les mémorandums de délégation financière, sensibiliser le Secrétariat à anticiper les dépenses autant que possible, à veiller au respect du Règlement financier et des autres règles en vigueur et encourager une réflexion systématique sur la possibilité d'opter pour des solutions plus économiques, tout en veillant aux priorités politiques, afin de tirer profit du meilleur rapport coût-qualité.)

Apprentissage organisationnel

- La prise en compte des délégations de responsabilité de signature dans les discussions futures sur le circuit de validation des engagements, notamment dans le cadre du projet « Source to pay », permettrait d'en faciliter la formalisation et de bien distinguer les différents types de délégation en fonction des besoins.
- Les initiatives de dématérialisation des méthodes de travail, telles que le développement de l'application PACE-APPS et la dématérialisation des comptes-rendus des débats ont généré des économies significatives puisqu'elles ont permis de réduire le budget d'impression alloué à l'Assemblée parlementaire de plus de 50% en 10 ans.

Audit : Signature électronique

Objectifs d'audit

Analyser la conformité et l'efficacité du déploiement de la signature électronique, à l'échelle de l'Organisation, au regard des risques associés.

En termes de conformité l'attention a porté sur le respect des règles et bonnes pratiques en matière de TI.

En termes d'efficacité, l'attention s'est concentrée sur les gains de performance potentiels associés à l'utilisation de la signature électronique.

Opinion d'audit, points forts et recommandations

Opinion d'audit

En termes de conformité, thématique abordée sous l'angle des technologies de l'information, des « **Améliorations possibles** » ont été relevées, plus particulièrement en ce qui concerne le déploiement d'un cadre de contrôle en termes de TI afférent à l'exploitation de la solution de signature électronique du prestataire Signaturit.

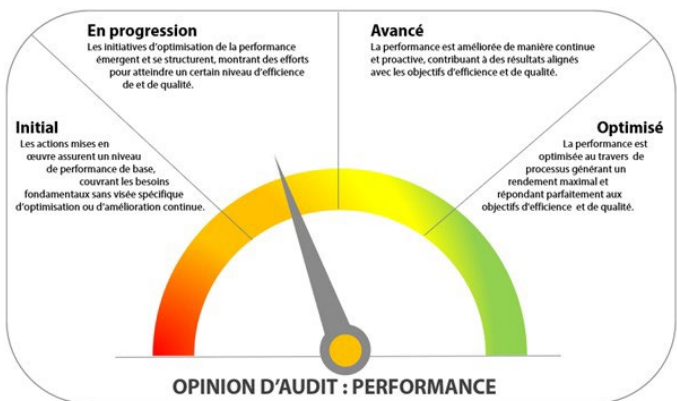
En termes de performance de la signature électronique, une opinion « **En progression** » a été émise reflétant le niveau actuel d'utilisation de la signature électronique, au regard de l'objectif de déploiement en 2024, tout en soulignant son fort potentiel de gain pour l'Organisation. À ce jour, les bases ont été solidement établies permettant de déployer la signature électronique de manière pérenne via la solution Signaturit. Toutefois, le passage à un déploiement global et intégré reste une étape essentielle à franchir.

Points forts

- L'appel d'offres, mené par l'Unité Innovation de la DiT, a constitué un succès aboutissant au choix de solutions de signatures électroniques donnant satisfaction et offrant un rapport coût / qualité attractif. Par ailleurs, cet appel d'offres a impliqué toutes entités administratives intéressées, permettant une prise en compte exhaustive des besoins sur le périmètre de l'Organisation.
- L'ensemble des utilisateurs actuels de la signature électronique sont satisfaits de l'utilisation de ce procédé et ne se verrait pas revenir à la signature manuscrite. Les principaux avantages relevés sont le gain de temps, la flexibilité, la traçabilité et les économies.

Principales recommandations

- Le Secrétaire Général adjoint détermine quel organe de la gouvernance doit être saisi afin que celui-ci décide de l'étendu du déploiement de la signature électronique et des cas pour lesquels son usage est obligatoire.
- Sur base de la décision de cet organe de gouvernance, la DiT propose un plan de déploiement de la signature électronique relatif aux cas d'usage obligatoires, incluant des objectifs quantifiés, des échéances ainsi que la mise en place d'un suivi de ce plan de déploiement partagé avec l'instance de gouvernance compétente.



- La DiT doit procéder à la mise en production effective de l'outil de signature électronique Signaturit, afin de permettre la structuration du cadre de contrôle afférent en matière de technologies de l'information. Notamment, il est attendu l'implémentation d'une procédure de gestion des habilitations, d'une procédure de gestion des incidents et d'un suivi de la qualité de la prestation du prestataire Signaturit.

Apprentissage organisationnel

- Cet audit relatif à la signature électronique a permis de souligner l'efficacité de l'Organisation à déployer un outil de signature électronique, mais également ses manques quant à sa capacité à le diffuser et à favoriser son adoption, malgré les gains avérés de son usage.

Audit : Absences du personnel

Objectifs d'audit

Cartographier les absences ainsi que les différentes modalités de travail (temps de travail et télétravail)

Classer les absences par catégories

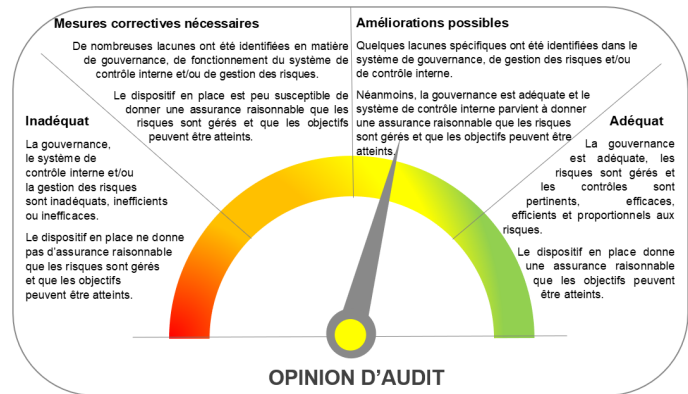
Analyser les causes potentielles, les conséquences, les coûts directs et indirects des absences et des différentes modalités de travail

Analyser les contrôles internes relatifs aux absences et aux différentes modalités de travail

Opinion d'audit, points forts et recommandations

Opinion d'audit

L'opinion d'audit « **Améliorations possibles** » est émise sur les absences du personnel au Conseil de l'Europe.



Points forts

- La stratégie des ressources humaines 2024-2027 qui comprend une priorité stratégique sur la diversité, l'inclusion et le bien-être (y compris de veiller au bien-être au travail) et une priorité stratégique sur la modernisation de la fonction HR (y compris de fournir des données et des analyses HR).
- Une petite équipe d'agents compétents, expérimentés et dévoués qui s'occupe des absences du personnel et des différentes modalités de travail au sein de la DHR.
- Site intranet DHR très complet.

Principales recommandations

- Remplacer le signalement, l'enregistrement, la consolidation et le traitement manuels des notifications de congé de maladie par un système de validation centralisé et informatisé ; adapter le système automatisé relatif au télétravail pour raisons médicales ; évaluer l'efficacité du nouvel outil pour le calcul des semaines glissantes en matière de télétravail.
- Améliorer le suivi des congés de maladie de longue durée et trouver des moyens d'analyser régulièrement les causes racines des absences du personnel, notamment celles liées au travail.
- Trouver une approche équilibrée pour le traitement des données à caractère personnel et la gestion des absences afin de donner à la DRH et aux managers une meilleure visibilité quant aux motifs des absences et leurs durées potentielles.
- Adopter une communication plus proactive et ciblée sur les initiatives en matière de bien-être et identifier les besoins potentiels et les solutions disponibles en termes de formation et voir dans quelle mesure ces solutions peuvent être combinées avec les outils de soutien HR déjà disponibles.
- Créer une base de données centralisée et standardisée contenant des indicateurs et des statistiques pertinents sur les absences du personnel et mettre ces informations à la disposition des MAE sur la base de leurs besoins d'informations. Cette base de données peut ensuite être utilisée pour suivre les absences du personnel.
- Examiner les moyens d'assurer la qualité globale des données sur les absences du personnel (exhaustivité, exactitude, fiabilité, pertinence et actualité).

Rapports d'évaluation finalisés en 2024

Évaluation du Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion (CDADI)

Objectif de l'évaluation

Évaluer dans quelle mesure le CDADI a aidé les États membres du Conseil de l'Europe à apporter des réponses concertées et efficaces aux défis communs pour prévenir et combattre la discrimination fondée sur les motifs couverts par son mandat et à assurer leur mise en œuvre.

Tirer des enseignements des travaux antérieurs du CDADI sur la manière dont le CDADI peut s'améliorer et sur la manière dont les travaux intergouvernementaux peuvent contribuer au mieux à la mission du Conseil de l'Europe.

Conclusions/Recommandations

Conclusions : points forts

- Le CDADI joue un rôle directeur en matière de lutte contre la discrimination, la diversité et l'inclusion, en fixant avec succès des priorités dans toute l'Europe. Le CDADI aide les États membres à adopter l'intersectionnalité pour lutter contre l'effet multiplicateur des combinaisons de discriminations.

Conclusions : points à traiter

- La base stratégique du travail du CDADI n'est pas suffisamment promue pour aider les États membres à respecter leurs engagements. Il n'y a pas assez de coordination entre les différents acteurs de l'ADI pour encourager des approches plus conjointes.

Recommandations

- Le rôle des différentes parties prenantes doit être analysé. Le travail avec ceux qui peuvent faire avancer l'ADI devrait être prioritaire.
- Les progrès réalisés en matière d'ADI grâce à l'approche stratégique du CDADI et aux recommandations du CM devraient être pris en compte.
- Il convient de rappeler aux États membres leurs engagements en matière d'ADI par le biais d'une communication ciblée sur l'approche stratégique du CDADI.
- Les orientations et les boîtes à outils devraient être plus pratiques et inclure des éléments qui peuvent être facilement mis en œuvre.
- Le service de l'ADI devrait analyser les possibilités de mieux se coordonner avec d'autres services du Conseil de l'Europe travaillant sur l'ADI.

Évaluation de l'institution du Commissaire aux droits de l'homme

Objectif de l'évaluation

Évaluer la contribution du Commissaire à l'amélioration de la prise de conscience et du respect des droits de l'homme

Éclairer les besoins du Commissaire en matière de prise de décision

Renforcer la synergie des actions dans l'ensemble de l'Organisation et dans un contexte international plus large

Conclusions/Recommandations

Conclusions : points forts

- L'institution du Commissaire est perçue comme une source crédible et fiable pour les États membres, tant pour les institutions gouvernementales que pour la société civile.
- Les visites de réaction rapide dans les pays, le recours accru aux interventions de tiers et les soumissions au titre de l'article 9 ont été jugés très pertinents.
- Le travail du Commissaire a permis de sensibiliser les parties prenantes externes aux engagements en matière de droits de l'homme.
- L'efficacité a été renforcée par un système de gestion et d'administration flexible qui peut s'adapter relativement rapidement aux changements de priorités.

Conclusions : points à traiter

- Il reste essentiel de veiller à la cohérence interne et d'évaluer la coordination avec le Secrétaire Général du Conseil de l'Europe, le CM et l'APCE.
- Évaluer la possibilité de redéfinir les résultats de plus haut niveau visés par les interventions du Commissaire et d'assurer un suivi interne systématique des résultats obtenus.

Recommandations

- Évaluer la possibilité de définir des objectifs et des indicateurs de plus haut niveau pour démontrer des résultats de plus haut niveau.
- Réaliser une analyse fonctionnelle interne du Bureau, afin d'aligner l'organisation du Bureau sur les priorités du nouveau Commissaire.
- Évaluer les options concernant le niveau des dialogues structurés réguliers avec le bureau du Secrétaire Général, la DGI et la DGII afin de prendre des décisions éclairées au niveau de coordination.
- Évaluer les moyens de suivre systématiquement les recommandations du Commissaire.
- Évaluer les possibilités de piloter un système de mise à disposition interne afin de promouvoir la cohérence avec d'autres institutions du Conseil de l'Europe, telles que la Cour.
- Évaluer le degré de priorité accordé à la collaboration avec les organisations internationales en vue d'accroître l'influence internationale de l'institution du Commissaire.

Évaluation de la gestion du changement dans le cadre de la réforme administrative au Conseil de l'Europe

Objectif de l'évaluation

Fournir une vue d'ensemble des approches de gestion du changement utilisées et de la manière dont elles ont été mises en œuvre. Les actions entreprises dans le cadre du pilotage du processus de réforme administrative du Conseil de l'Europe et l'évaluation de la manière dont le processus de réforme administrative du Conseil de l'Europe a été mené à bien. Le processus de changement a été géré au sein de l'organisation du point de vue d'une série de parties prenantes.

Fournir des idées et des recommandations pour améliorer la conception, la mise en œuvre et les résultats des futurs processus de gestion du changement organisationnel.

Conclusions/Recommandations

Conclusions :

- Le Conseil de l'Europe est en perpétuelle réforme, s'attaquant à des questions pertinentes allant des ressources humaines et des technologies de l'information à la gestion des bâtiments et à la gouvernance.
- Le processus de réforme est largement réactif, compliqué par des défis extérieurs (covid-19, guerre d'agression contre l'Ukraine) et limité par les ressources humaines et financières disponibles pour mettre en œuvre et gérer les changements demandés.
- Le Conseil de l'Europe doit décider s'il doit :
 - appliquer une gestion complète du changement en allouant des ressources suffisantes et en mettant en place les structures et les processus nécessaires ; ou
 - Poursuivre sans gestion complète du changement et sans ressources suffisantes, mais en réduisant l'ampleur et la rapidité des réformes.

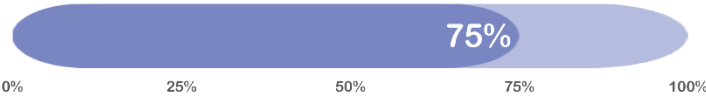
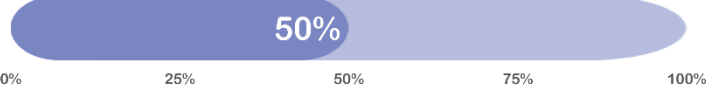
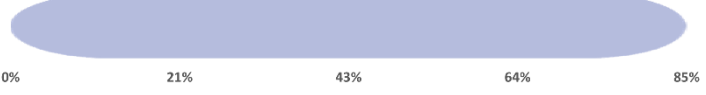
Recommandations :

- Une gestion appropriée du changement pour la réforme serait nécessaire dans tous les cas (pour les options a) et b)) :
 - des lignes directrices pragmatiques ;
 - une évaluation systématique de la faisabilité et des conséquences des initiatives de réforme ; et
 - une approche intégrée pour communiquer avec le personnel et l'impliquer.
- L'option a) nécessiterait en outre:
 - un mécanisme de prise de décision stratégique ;
 - une feuille de route claire et une description de la réforme ;
 - une culture du changement ;
 - des ressources dédiées à la gestion du changement ; et
 - un centre de coordination de la gestion du changement à l'échelle de l'Organisation.

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

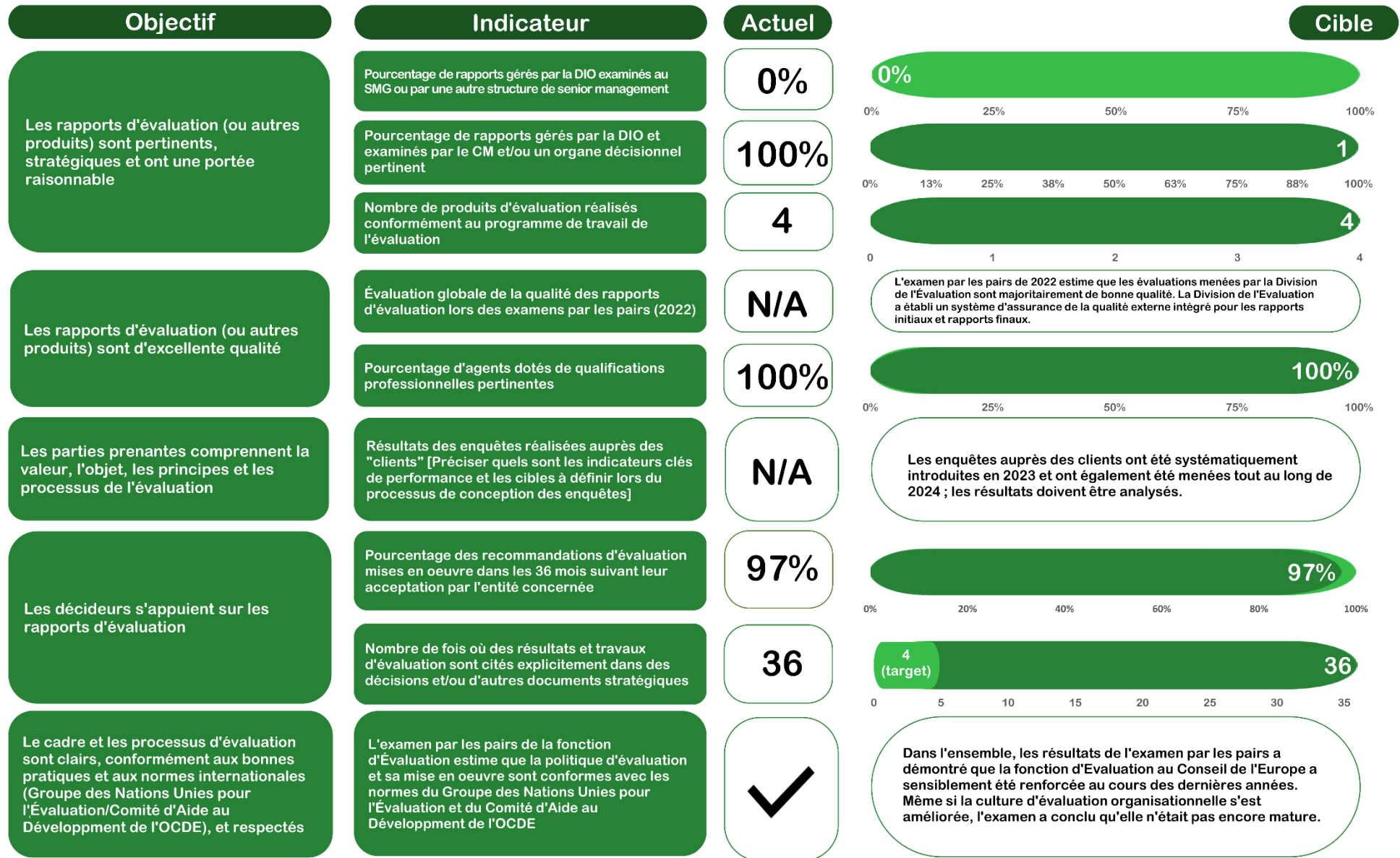
La Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation a élaboré une Stratégie pour 2021-2024 énonçant des objectifs stratégiques, des indicateurs de performance et des cibles pour la réalisation des objectifs. Cette stratégie impose en outre d'évaluer l'avancement de sa mise en œuvre 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	86%	
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	50%	
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 revue en 2023. Envoyée par le Directeur de la DIO aux audités en 2024. Les résultats alimentent le processus d'amélioration continue 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	NA	
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
Pourcentage de rapports d'audit interne transversaux de la DIO examinés au SMG ou dans une autre structure de Senior management	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 sept rapports transversaux produits en 2024, quatre rapports étaient d'un intérêt pour le Senior management. Les trois autres rapports étaient propres aux différents secteurs audités et davantage sujet à discussion avec le management des entités concernées.
Pourcentage de rapports traitant des risques énoncés dans le registre des risques organisationnels	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 2024 traitent des risques figurant dans le registre des risques organisationnels. La fonction d'Audit interne a atteint cet objectif en 2024, le suivi des recommandations découlant de six rapports sur sept (soit 86%) étant spécifiquement liés aux mesures d'atténuation dans le registre des risques organisationnels.
Nombre de rapports, parmi ceux examinés, évalués positivement lors de l'évaluation de la qualité (interne - 2021, externe -2022) Pourcentage d'agents possédant des qualifications professionnelles pertinentes	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. 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 2024. 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 2024, la fonction comptait trois CIA (50% des effectifs), une amélioration par rapport à 2023 (un seul CIA pendant la deuxième partie de 203). La fonction a aussi compté deux agents supplémentaires en 2024 ayant complété le COSO contrôle interne amenant le nombre total à 5.
Résultats des enquêtes réalisées auprès des « clients »	L'enquête réalisée auprès des clients d'audit a été revue en 2023. Elle a été envoyée aux clients d'audit par le Directeur de la DIO en 2024. Les résultats de l'enquête alimentent le processus d'amélioration continue de la qualité de l'audit interne.
Pourcentage de recommandations ayant été mises en œuvre dans les 12 mois suivant leur acceptation par les entités concernées	Cet indicateur n'est plus pertinent car un nouvel indicateur 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 » à la place de « Pourcentage de recommandations ayant été mises en œuvre dans les 12 mois suivant leur acceptation par les entités concernées. »
Résultats de l'autoévaluation et de l'évaluation externe de la qualité (GC = globalement conforme avec les normes en vigueur)	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.

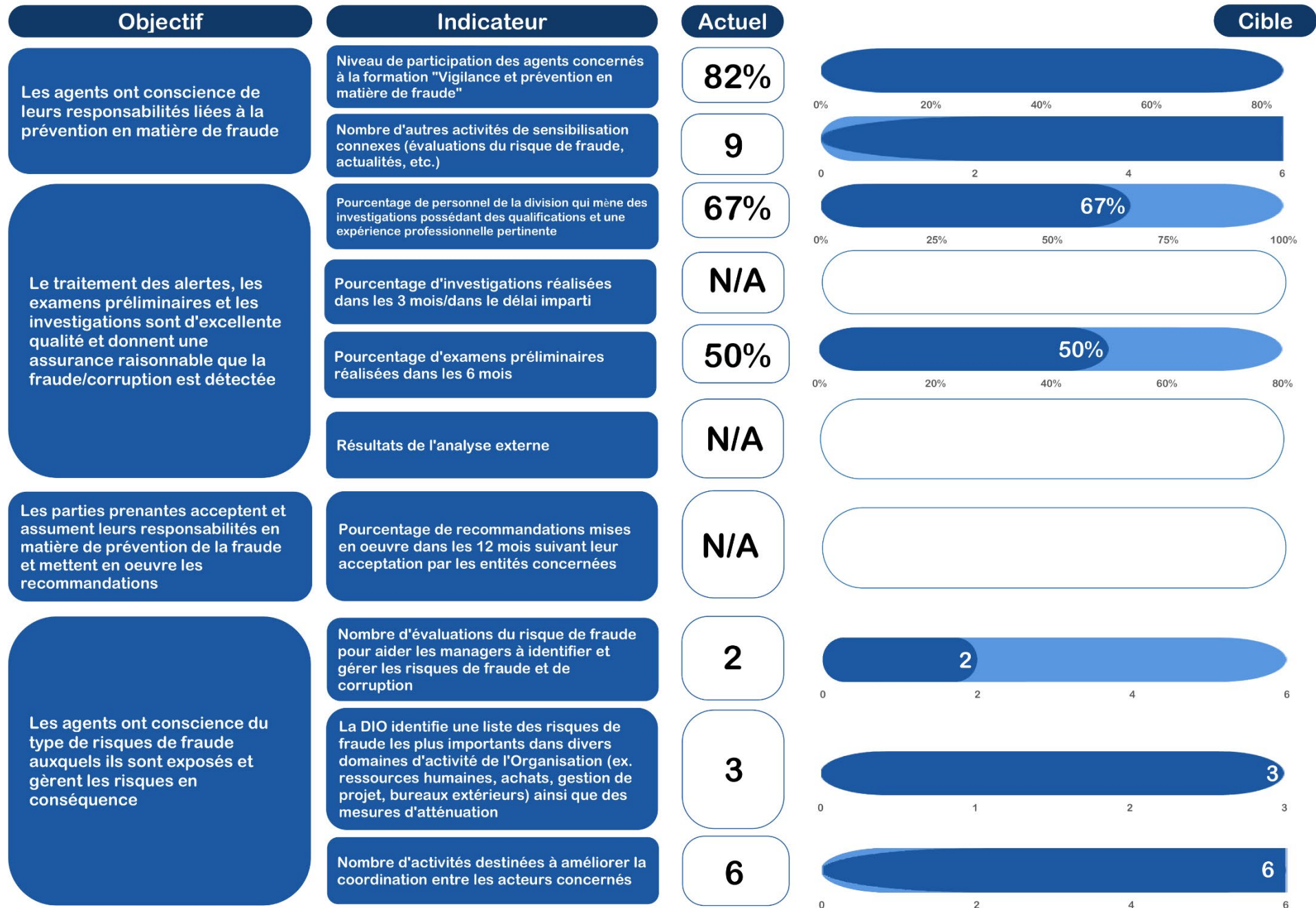
Évaluation



Indicateurs	Notes sur la mise en œuvre de la Stratégie
Pourcentage de rapports gérés par la DIO examinés au <i>Senior Management Group</i> , ou dans une autre structure de Senior management	Aucun des rapports d'évaluation publiés en 2024 n'a été examiné lors de réunions du Senior Management Group, ces réunions ne semblant pas se prêter à de tels échanges.
Pourcentage de rapports gérés par la DIO et examinés par le Comité des Ministres et/ou un organe décisionnel compétent	La DIO a présenté le rapport d'évaluation du CDADI. Les évaluations de la Gestion du Changement et du Commissaire aux droits de l'homme ont toutes les deux été finalisées en 2024 et seront présentées au GR-PBA et au GR-H début 2025. Cet objectif peut être considéré comme entièrement atteint.
Nombre de produits d'évaluation réalisés conformément au programme de travail d'évaluation	Le nombre de livrables d'évaluation à produire en 2024 était fixé à 4 dans le programme de travail de la DIO. La DIO en a produit 4. L'objectif a donc été atteint ⁴³ .
Évaluation globale de la qualité des rapports d'évaluation lors d'analyses par les pairs (2022)	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 qualité raisonnable.
Pourcentage d'agents possédant des qualifications professionnelles pertinentes	Tous les agents en poste à la Division de l'Évaluation en 2024 avaient suivi au minimum un cours du Programme international de formation à l'évaluation du développement.
Pourcentage des recommandations d'évaluation mises en œuvre dans les 36 mois suivant leur acceptation par l'entité concernée	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 97 %.
Nombre de fois où des résultats et travaux d'évaluation sont cités explicitement dans des décisions et/ou d'autres documents stratégiques	Les résultats des évaluations/travaux d'évaluation ont été cités à 36 reprises en 2023. Ce chiffre dépasse largement l'objectif fixé de 4.
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)	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.

⁴³ Cet indicateur fait référence au nombre de livrables d'évaluation produits au cours de l'année et ne prend pas en compte les autres éléments du programme de travail. L'objectif fixé pour 2024 était de 4, et la DIO a atteint cette cible. Tous les livrables sont des rapports d'évaluation finaux, y compris un qui n'a pas encore été officiellement publié sur le site web.

Investigation



Indicateurs	Notes sur la mise en œuvre de la stratégie
Niveau de participation du personnel concerné à la formation en ligne « Vigilance et prévention en matière de fraude »	Au 15 décembre 2024, 82,39 % avaient suivi la formation en ligne intitulée « Vigilance et prévention en matière de fraude », selon les informations fournies par la Direction des ressources humaines le 17 décembre 2024. Les chiffres incluent le personnel actuel (tous types de contrats de travail confondus) mais pas les stagiaires.
Nombre d'autres activités de sensibilisation (évaluations des risques de fraude, actualités, etc.)	Les activités de sensibilisation consistent en 3 articles d'actualité (sur les déclarations d'intérêt, la semaine de sensibilisation à la fraude et les activités de la DIO) et en la participation à 6 sessions de sensibilisation pour les nouveaux arrivants.
Pourcentage d'agents de la division possédant les qualifications et l'expérience professionnelles adéquates	La Cheffe de l'Investigation et l'Investigateur possèdent des qualifications professionnelles pertinentes (respectivement un master de droit et un master de criminologie) et sont tous les deux examinateurs certifiés en matière de fraude (CFE) et ont plus d'une quinzaine d'années d'expérience en investigation. L'investigatrice junior, nommée le 1 ^{er} juin 2024, devra être formée et obtenir les qualifications/certifications nécessaires.
Pourcentage d'investigations réalisées dans les trois mois/dans les délais	Cet indicateur n'est plus pertinent car un nouvel KPI a été adopté dans le cadre du Programme et Budget 2024-2027, qui se lit désormais comme suit : « <i>pourcentage d'investigations menées dans les délais prescrits</i> ».
Pourcentage d'examens préliminaires réalisés dans les six mois	En 2024, 7 des 14 examens préliminaires ouverts entre le 1 ^{er} janvier et le 30 juin 2024 ont été achevés dans les délais prévus.
Résultats de l'analyse externe ou de l'auto-analyse	Cet indicateur n'est plus pertinent car un nouvel KPI a été adopté dans le cadre du Programme et Budget 2024-2027, qui se lit désormais comme suit : « <i>conformité avec les normes internationales en matière d'investigations (selon l'analyse par les pairs/l'auto-analyse)</i> ». En 2024, la DIO souhaitait lancer une analyse externe de la fonction d'Investigation, mais n'a pas pu le faire en raison de plusieurs contraintes (reporté à 2025). Une analyse interne (auto-analyse) de l'état de la fonction d'Investigation a été réalisé en 2021 afin d'évaluer l'adéquation globale des dispositions organisationnelles, structurelles et opérationnelles de la fonction d'investigation du CdE par rapport aux critères de référence et aux normes internationales, d'identifier les domaines susceptibles d'être améliorés et de formuler des recommandations à cet égard. Elle a conclu que la fonction avait évolué tant en termes de cadre réglementaire que de respect des normes d'investigation ; plusieurs recommandations ont été adressées à l'Organisation en vue d'améliorer encore son cadre de responsabilité et d'intégrité (la plupart d'entre elles ont été mises en œuvre).
Pourcentage de recommandations ayant été mises en œuvre dans les 12 mois suivant leur acceptation par les entités concernées	Cet indicateur n'est plus pertinent car un nouvel KPI a été adopté dans le cadre du Programme et Budget 2024-2027, qui se lit désormais comme suit : « <i>pourcentage de recommandations mises en œuvre dans un délai de 12 mois</i> ».

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 2024, la Division de l'Investigation a publié un appel d'offres (contrat unique) pour la fourniture de services de conseil en vue de l'élaboration d'une méthodologie et de l'évaluation des risques de fraude de deux MAE du CdE (la Cour et l'EDQM). Les offres reçues ont toutefois été jugées bien supérieures au budget prévu et non conformes aux exigences fixées dans l'appel d'offres et ce dernier a donc été déclaré infructueux. En septembre, un nouvel appel d'offre de services a été lancé et un prestataire de services a été sélectionné.

La Division de l'Investigation a contribué à la définition du risque de fraude dans le registre des risques de l'Organisation et des mesures d'atténuation (nouvelle cartographie à la suite du sommet de Reykjavik). Elle a estimé que les principaux domaines dans lesquels une fraude pourrait se produire sont les achats, les subventions et le recrutement. Des vidéos clips ont été publiés sur le site web de la DIO et le site web a été créé consacré à la semaine internationale de sensibilisation à la fraude en novembre afin d'accroître la prise de conscience.

Ce chiffre reflète la participation à des réunions de coordination avec la Conseillère en éthique et d'autres parties prenantes, une réunion avec la Conseillère à la protection des données et la participation à la conférence annuelle des investigateurs internationaux (CII) et à la conférence annuelle de l'Association des examinateurs certifiés en matière de fraude (ACFE).

Annexe C – Organigrammes de processus

Audit Interne

Planification et travail préliminaire

Travail de terrain

Communication I
Projet de rapport

Communication I – Rapport final

Communication II:
- SuiviNormes
internationales
d'audit interne

Norme 9.4 Plan d'audit interne
Norme 13.1 Communication relative à la mission
Norme 13.2 Évaluation des risques dans le cadre de la mission
Norme 13.3 Objectifs et périmètre de la mission
Norme 13.4 Critères d'évaluation
Norme 13.6 Programme de travail

Norme 14.1 Collecte d'informations pour l'analyse et l'évaluation
Norme 14.2 Analyses et constats potentiels de la mission
Norme 14.3 Évaluation des constats
Norme 14.4 Recommandations et plans d'action
Norme 14.6 Documentation relative à la mission

Norme 13.1 Communication relative à la mission
Norme 14.4 Recommandations et plans d'action
Norme 14.5 Conclusions de la mission

Norme 11.2 Communication efficace
Norme 11.3 Communication des résultats
Norme 15.1 Communication des résultats définitifs de la mission

Norme 11.5 Communication relative à l'acceptation des risques
Norme 15.2 Confirmation de la mise en œuvre des recommandations ou plans d'action

	Audit interne et domaine audité
	Audit interne
	Domaine audité
	DIO – SG/SGA – CM – AE – CCAE*

* DIO : Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation
SG : Secrétaire Général
SGA : Secrétaire Général Adjoint
CM : Comité des Ministres
AE : Auditeur externe
CCAE : Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation

Début

Programme de travail pluriannuel basé sur les risques, aligné avec le Programme et Budget du CdE

Lettre de mission
Objectif, portée, durée, équipe d'auditÉvaluation des risques
Identification, évaluation et sélection des risques pour les sujets ou domaines audités

Collecte et étude préliminaire des données et documents

Élaboration du programme de travail de l'audit

Réunion d'ouverture

Collecte de documents complémentaires
Analyse documentaire

Analyse de données

Entretiens

Sondages
(benchmark / parties prenantes de l'audit)

Observation et examen détaillé du processus

Fiches de constats incluant l'analyse causale et les bonnes pratiques relevées pour l'apprentissage organisationnel

Condition : décrit la situation actuelle du domaine examiné
Critère : spécifie la situation attendue (ex : règlement, politique, procédure)
Conséquence : identifie le(s) risque(s) potentiel(s) associé(s) à la / aux différence(s) entre la situation attendue et la situation actuelle
Cause : analyse la/les raison(s) de la situation actuelle
Recommandation : vise à corriger la/les cause(s) racine(s)

Constats préliminaires et projet de recommandations

Réunion de clôture

Conclusions de la mission sur les sujets ou domaines audités

Examen interne de la qualité

Projet de rapport incluant le projet de plan d'action (recommandations) envoyé aux audités pour commentaires

Commentaires des audités et plan d'action complété

Revue des commentaires des audités

Échange avec les audités

Examen interne de la qualité

Émission du rapport final

Enquête de satisfaction auprès des audités

Suivi périodique

Rapport de suivi semestriel

Rapport annuel de la DIO comprenant l'émission d'une opinion d'audit globale sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne

Fin

Début - Fin

Étape

Document

Préparation

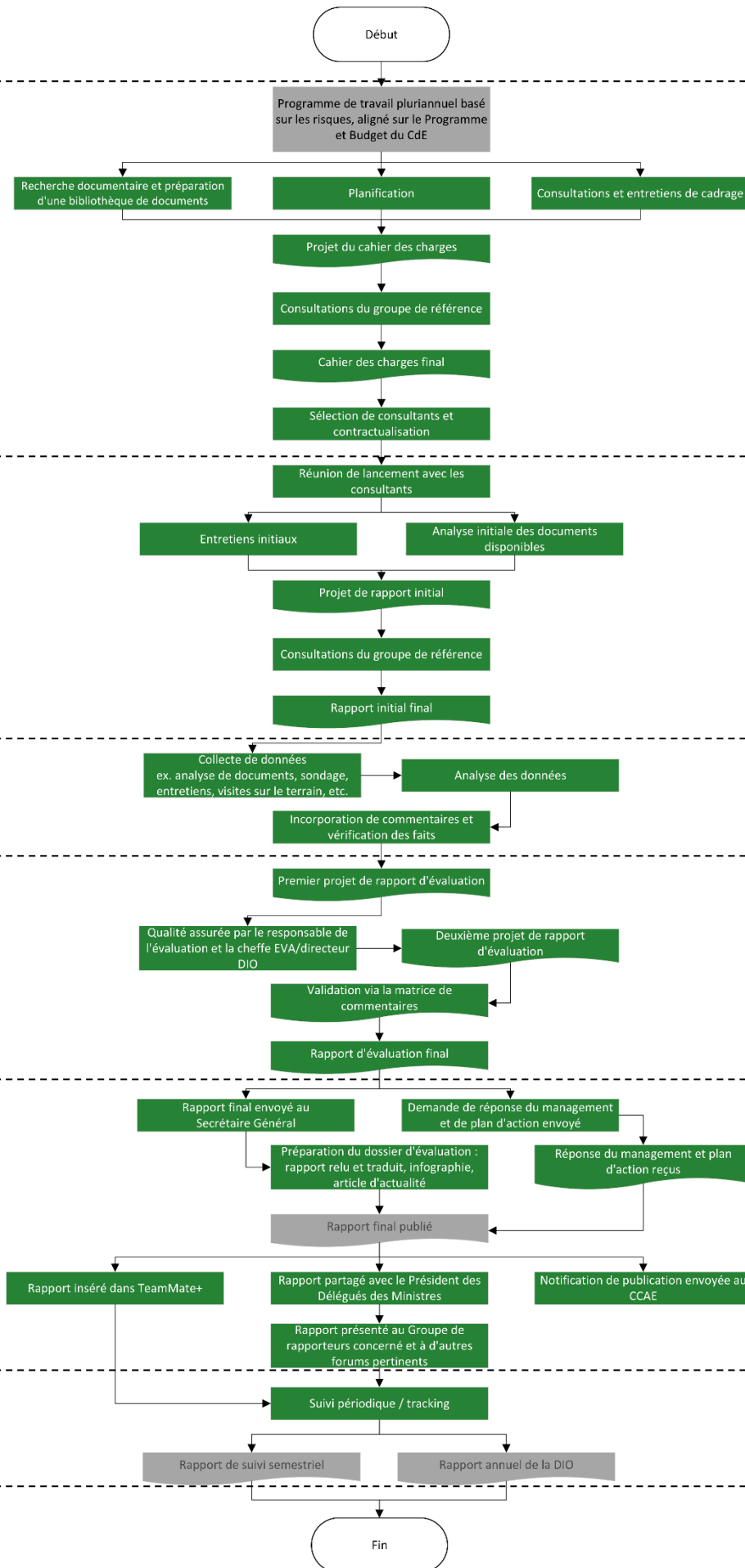
Entrée manuelle

Évaluation

Planification et travail préliminaire

Phase initiale

Collecte de données

Communication I –
Projet de rapportCommunication I –
Rapport finalCommunication II –
SuiviNormes de qualité
du CAD de l'OCDE
pour l'évaluation du
développementNormes et
standards de
l'UNEG

	Division de l'Évaluation
	DIO – SG/SGA – CM – CCAE*

* DIO : Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation
 SG : Secrétaire Général
 SGA : Secrétaire Général adjoint
 CM : Comité des Ministres
 RG : Groupe de Référence
 CCAE : Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation



Début - Fin

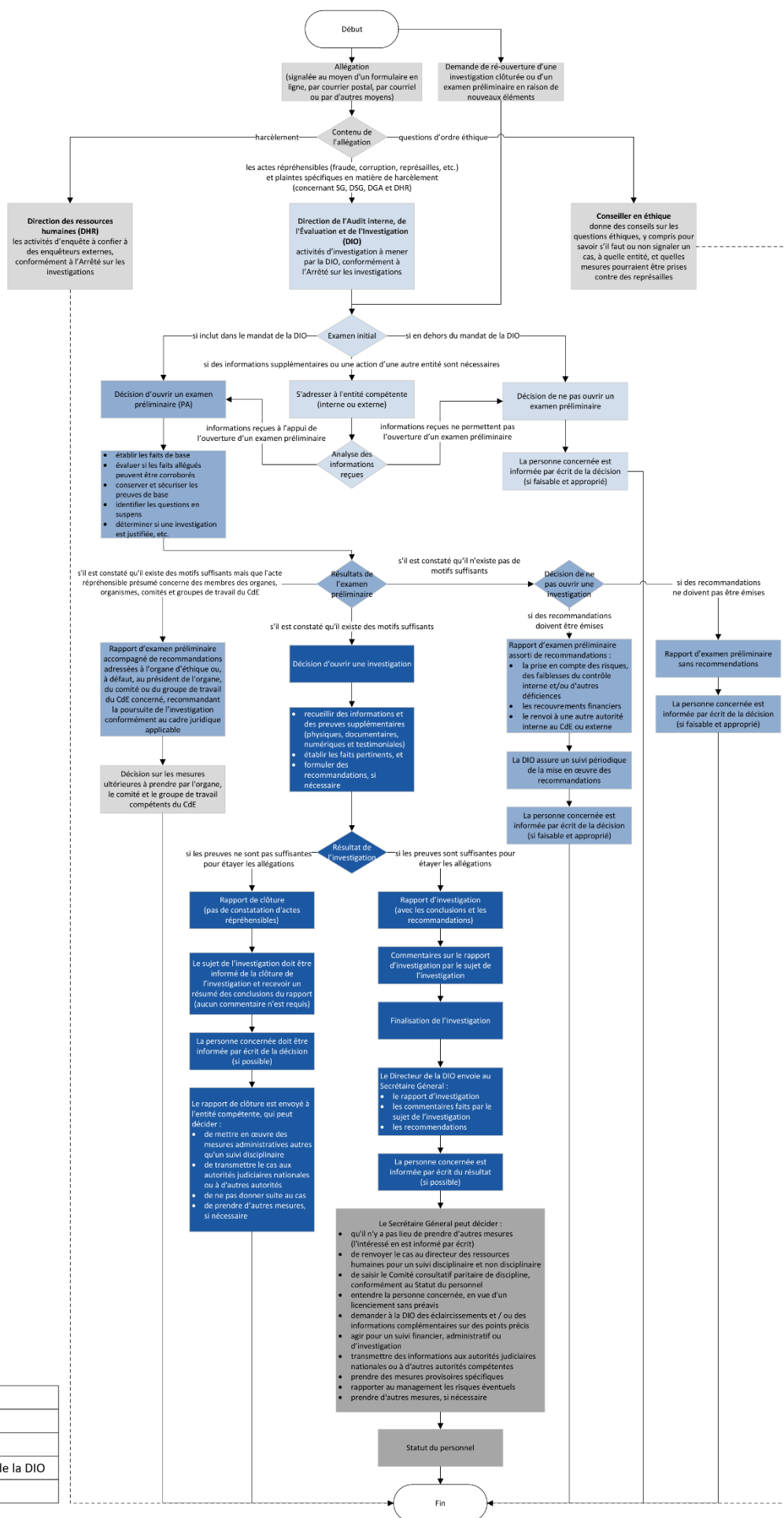


Étape



Document

Investigation



Examen initial
Examen préliminaire
Investigation
En dehors du mandat de la DIO
Secrétaire Général