

# LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE



Octobre 2020

## Table des matières

<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
1.1 <i>Pourquoi ces Lignes directrices pour l'évaluation ? .....</i>	5
1.2 <i>Quelles sont les évaluations concernées par les Lignes directrices ? .....</i>	6
1.3 <i>À qui s'adressent-elles ? .....</i>	6
1.4 <i>Comment utiliser les Lignes directrices pour l'évaluation ? .....</i>	6
<b>2. LE RÔLE DE L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE .....</b>	<b>7</b>
2.1 <i>Historique de la culture et de la politique d'évaluation .....</i>	7
2.2 <i>Gestion basée sur les résultats et évaluation .....</i>	8
2.3 <i>Définition de l'évaluation et critères de son application .....</i>	8
2.4 <i>Principes d'évaluation : comment la fonction d'évaluation et les évaluations sont-elles appréciées ? .....</i>	10
<b>3. LE SYSTÈME D'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE ET LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS D'AUTRES ENTITÉS.....</b>	<b>12</b>
3.1 <i>Types d'évaluations .....</i>	12
3.2 <i>Direction de l'audit et de l'évaluation (DIO) .....</i>	13
3.3 <i>Autres parties prenantes dans le système d'évaluation .....</i>	14
3.4 <i>Système d'assurance qualité de l'évaluation du CdE .....</i>	15
<b>4. ÉVALUATIONS MENÉES PAR LA DIO .....</b>	<b>17</b>
4.1 <i>Préparation du programme de travail de la DIO pour l'évaluation .....</i>	17
4.2 <i>Planification et préparation .....</i>	18
4.3 <i>Conduite et gestion des évaluations par la DIO .....</i>	20
4.4 <i>Suivi de l'évaluation .....</i>	25
<b>5. ÉVALUATIONS GÉRÉES PAR LES MAE : ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES .....</b>	<b>29</b>
5.1 <i>Planification et préparation de l'évaluation .....</i>	29
5.2 <i>Préparation .....</i>	32
5.3 <i>Gestion de l'évaluation .....</i>	34
5.4 <i>Diffusion et publication .....</i>	36
5.5 <i>Préparation de la réponse du management et du suivi .....</i>	37
5.6 <i>Cadre d'assurance qualité pour les évaluations décentralisées .....</i>	37
<b>ANNEXES .....</b>	<b>39</b>
<i>Annexe 1 - Code de conduite pour l'évaluation au Conseil de l'Europe .....</i>	39
<i>Annexe 2 - Principes d'évaluation et éléments d'assurance qualité .....</i>	41
<i>Annexe 3 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour les évaluations gérées par la DIO .....</i>	42
<i>Annexe 4 - Exemple de modèle de planification de l'évaluation .....</i>	46

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

<i>Annexe 5 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour le rapport initial.....</i>	<i>47</i>
<i>Annexe 6 - Modèle de guide pour les entretiens/groupes de réflexion .....</i>	<i>49</i>
<i>Annexe 7 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour le rapport final.....</i>	<i>51</i>
<i>Annexe 8 - Instructions pour l'élaboration d'un plan d'action et modèle de plan d'action .....</i>	<i>55</i>

## Liste des abréviations

<b>APCE</b>	Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe
<b>CAD-OCDE</b>	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
<b>CCAE</b>	Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation
<b>CdE</b>	Conseil de l'Europe
<b>CM</b>	Comité des Ministres
<b>CV</b>	Contribution Volontaire
<b>DG DEVCO</b>	Direction générale de la coopération internationale et du développement (Commission européenne)
<b>DG NEAR</b>	Direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement (Commission européenne)
<b>DGI</b>	Direction générale des droits de l'homme et de l'État de droit
<b>DGII</b>	Direction générale de la démocratie
<b>DIO</b>	Direction de l'audit et de l'évaluation
<b>DPA</b>	Direction des affaires politiques
<b>EvalNet</b>	Réseau sur l'Évaluation du développement
<b>GDD</b>	Gestion des déplacements
<b>GR-PBA</b>	Groupe de rapporteurs - Programme, budget et administration
<b>MAE</b>	Grande entité administrative
<b>M&amp;E</b>	Suivi & Evaluation (Monitoring & Evaluation)
<b>ODGP</b>	Bureau de la Direction générale des programmes
<b>PJ</b>	Programme/projet joint
<b>PMM</b>	Méthodologie de gestion de projet
<b>RBM</b>	Résultats axés sur la gestion (Results-Based Management)
<b>ROM</b>	Suivi axé sur les résultats (Results-Oriented Monitoring)
<b>SG</b>	Secrétaire Général/e
<b>SGA</b>	Secrétaire Général/e adjoint/e
<b>UNEG</b>	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
<b>UE</b>	Union Européenne

## 1. INTRODUCTION

### 1.1 Pourquoi ces Lignes directrices pour l'évaluation ?

Dans la préface de la nouvelle Politique d'évaluation du Conseil de l'Europe (CdE), la Secrétaire Générale (SG) insiste sur l'importance qu'elle accorde à l'évaluation :

*“La nouvelle Politique d'évaluation qui a été approuvée par le Comité des Ministres en novembre 2019 reflète les normes et standards internationaux, 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 de ses résultats. C'est une avancée décisive sur la voie du renforcement de la culture de l'évaluation, de l'apprentissage et de la prise de responsabilité.*

*À mes yeux, cette nouvelle Politique d'évaluation constitue une étape majeure qui permettra de renforcer la capacité de l'Organisation à évaluer sa performance et à démontrer son avantage comparatif et sa valeur. Au niveau stratégique, l'évaluation peut nous aider à dialoguer de façon constructive, à fixer des priorités et à prendre des décisions sur la meilleure voie à suivre pour atteindre les buts du Conseil de l'Europe. Au niveau des programmes, elle peut nous aider à accroître encore plus l'impact de notre soutien aux États membres et à faire en sorte que ces derniers et nos donateurs continuent à faire confiance au travail de l'Organisation.*

*L'exploitation des rapports d'évaluation peut nous permettre de penser de manière créative, d'améliorer nos méthodes de travail actuelles, de promouvoir la collaboration en interne et donc la cohérence, tout en renforçant dans le même temps le dialogue avec nos partenaires. Je suis certaine que le senior management et l'ensemble du personnel de l'Organisation adhéreront sans réserve à la nouvelle Politique d'évaluation et la mettront pleinement en œuvre.*

*Pour ma part, je continuerai de promouvoir un environnement propice à la poursuite du développement de la culture de l'évaluation au sein de l'Organisation.”*

La Secrétaire Générale souligne en particulier l'importance "d'adhérer sans réserve à la nouvelle politique et de la mettre pleinement en œuvre".

Les Lignes directrices pour l'évaluation actualisées reflètent les changements apportés à la nouvelle Politique d'évaluation (paragraphe 2 de la Politique d'évaluation du CdE) et fournissent des informations pratiques complémentaires sur la façon dont la Politique sera mise en œuvre. Elles seront soumises au Comité des Ministres (CM) pour qu'il en prenne note et régulièrement mises à jour afin d'introduire de nouveaux processus et procédures liés à l'évaluation ou qui présentent un intérêt pour celle-ci.

Les Lignes directrices pour l'évaluation actualisées permettent :

- d'avoir une approche commune au niveau de l'Organisation pour l'application des procédures et pour garantir la qualité des évaluations ;
- d'expliquer les concepts, les principes, les processus, les procédures et les outils à utiliser tout au long des évaluations ;
- de tenir compte de la nouvelle Politique d'évaluation du CdE approuvée par le Comité des Ministres en novembre 2019 et d'actualiser les Lignes directrices pour l'évaluation de 2014.

Le Comité des Ministres prend note de ces Lignes directrices<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La décision du Comité des Ministres du 8 Décembre 2020 ([CM/Del/Dec\(2020\)1391/11.5](#)).

## 1.2 Quelles sont les évaluations concernées par les Lignes directrices ?

Les présentes Lignes directrices concernent les évaluations liées à tous les piliers du Programme et Budget biennal financés par le budget ordinaire (BO) et d'autres budgets, y compris les accords partiels et les ressources extrabudgétaires.

## 1.3 À qui s'adressent-elles ?

Les Lignes directrices s'adressent à de multiples utilisateurs :

- les agents de la Direction de l'audit et de l'évaluation (DIO),
- les agents du Conseil de l'Europe,
- le Comité des Ministres, pour ce qui concerne la procédure d'examen des rapports d'évaluation qui lui sont soumis,
- le/la Secrétaire Général/e, pour garantir la conformité avec la Politique d'évaluation,
- le senior management, pour superviser les pratiques d'évaluation des agents en tenant compte des résultats des évaluations,
- le Comité consultatif d'Audit et de l'Évaluation (CCAÉ), afin de donner l'assurance au Comité des Ministres de la conformité de la fonction d'évaluation avec les règles en vigueur,
- les consultants, pour qu'ils se conforment aux listes de contrôle d'assurance qualité et au Code de conduite,
- les donateurs et d'autres acteurs concernés, pour les informer de la procédure d'évaluation au sein de l'Organisation,
- les pairs évaluateurs, au titre de l'appréciation de la fonction d'évaluation<sup>2</sup>.

## 1.4 Comment utiliser les Lignes directrices pour l'évaluation ?

Les Lignes directrices pour l'évaluation comportent plusieurs parties simples d'utilisation, que ce soit les unes à la suite des autres ou indépendamment les unes des autres :

- [Chapitre 1](#) : Introduction aux Lignes directrices pour l'évaluation,
- [Chapitre 2](#) : Le rôle de l'évaluation au Conseil de l'Europe,
- [Chapitre 3](#) : Information sur le système d'évaluation,
- [Chapitre 4](#) : Les évaluations menées par la DIO - présentant également un intérêt pour les agents dont les travaux sont évalués par la DIO,
- [Chapitre 5](#) : Les évaluations gérées par les grandes entités administratives (MAE)

Les chapitres 4 et 5 comprennent des sous-chapitres sur l'identification des thèmes à évaluer, la planification, la préparation et la mise en œuvre d'une évaluation, ainsi que le suivi des évaluations réalisées. Les consultants d'évaluation externes trouveront des indications utiles sur le processus d'évaluation au chapitre 4 ou 5, selon que l'évaluation qui leur est confiée est commandée par la DIO ou par une MAE.

---

<sup>2</sup> Les fonctions d'évaluation au CdE sont remplies, au niveau central, par la DIO et au niveau décentralisé, par les MAE.

## 2. LE RÔLE DE L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

Le chapitre 2 présente le rôle général et les principes de l'évaluation au Conseil de l'Europe, en particulier son fondement juridique, sa définition, ses objectifs et ses principes. Ce chapitre est donc considéré comme important pour tous les lecteurs des Lignes directrices.

### 2.1 Historique de la culture et de la politique d'évaluation

#### **2010**

La Division de l'évaluation a été créée au sein de la DIO afin d'accroître la responsabilisation, en rendant compte des résultats aux États membres, aux donateurs et aux partenaires pour :

- ✓ aider à prendre de meilleures décisions en étant source d'informations pour le cycle de planification, de programmation, de budgétisation, de mise en œuvre et de compte-rendu,
- ✓ acquérir et diffuser des connaissances et ainsi améliorer les résultats, en s'engageant à prendre des mesures sur la base du retour d'information,
- ✓ améliorer les méthodes de travail et la coordination interne,
- ✓ prendre de meilleures décisions en vue d'un bon rapport coût-efficacité,
- ✓ encourager l'esprit critique et la créativité, la réforme et l'innovation,
- ✓ alerter sur les risques potentiels et faire face à ces risques.

#### **2017**

Des initiatives sont prises pour développer davantage la culture d'évaluation au CdE, notamment :

- ✓ la fonction d'évaluation fait l'objet d'une évaluation indépendante par les pairs, ces derniers appelant à son renforcement, à l'élaboration d'une nouvelle Politique d'évaluation et au développement d'une culture plus forte de l'évaluation,
- ✓ dans le cadre du Programme et Budget pour 2018-2019, le SG a soumis des propositions pour renforcer la fonction d'évaluation et reconnaître le rôle de l'évaluation dans la poursuite de la réforme : "durant le biennium, l'évaluation de l'efficacité, de l'efficacé et de l'impact des activités et des programmes sera encore plus accentuée et la Politique d'évaluation de l'Organisation sera passée en revue et actualisée au besoin, en tenant compte de l'exercice d'analyse par les pairs"<sup>3</sup>,
- ✓ le Comité des Ministres a invité le Secrétaire Général à prendre des mesures qui s'imposent pour développer concrètement une culture d'évaluation au sein de l'Organisation, en vue de rationaliser davantage les activités, le cas échéant<sup>4</sup>.

#### **2019**

- ✓ En mai 2019, la session ministérielle d'Helsinki a adopté la décision suivante : "*reconnaissant les résultats du processus de réforme obtenus à ce jour, le Comité des Ministres invite le Secrétaire Général et le nouveau ou la nouvelle Secrétaire Général/e à poursuivre les réformes structurelles et administratives, y compris en continuant de renforcer la fonction indépendante d'évaluation de l'Organisation, en vue d'assurer davantage encore son efficacité, son efficé, sa flexibilité et sa rentabilité*"<sup>5</sup>,
- ✓ La nouvelle Politique d'évaluation a été approuvée par le CM en novembre 2019 ([CM\(2018\)159-final](#)). La Secrétaire Générale note dans la préface : "*C'est une avancée décisive sur la voie du renforcement de la culture de l'évaluation, de l'apprentissage et de la prise de responsabilité*".

<sup>3</sup> [SG/Inf\(2017\)28-rev.](#)

<sup>4</sup> Décision du Comité des Ministres [CM/Del/Dec\(2017\)1300/11.1-Part1](#), paragraphe 12.

<sup>5</sup> [CM/Del/Dec\(2019\)129/2a.](#)

## **2020**

- ✓ Les Lignes directrices pour l'évaluation sont actualisées, comme l'exige le paragraphe 2 de la Politique d'évaluation du CdE.

### **2.2 Gestion basée sur les résultats et évaluation**

Qu'est-ce que la gestion basée sur les résultats ?

Le [Guide pratique sur l'approche de gestion basée sur les résultats au Conseil de l'Europe](#) donne la définition suivante (p. 23) :

*"La gestion basée sur les résultats (RBM) est une stratégie de gestion visant à modifier la manière dont les institutions agissent. Elle permet de passer d'une logique de ressources et d'activités à une logique de résultats. Cela se fait par la production de programmes et de budgets structurés autour d'objectifs de politique publique et par le développement de systèmes de suivi et d'évaluation, qui s'intéressent moins au volume des dépenses qu'aux résultats obtenus."*

L'évaluation fait partie intégrante de l'approche RBM et permet de déterminer si les sujets évalués ont contribué à apporter le changement souhaité.

Dans un cadre de gestion basée sur les résultats, l'évaluation contribue à l'apprentissage et à la responsabilisation au sein de l'Organisation pour ce qui est de "rendre compte des résultats", non seulement pour la dépense de ressources ou la réalisation d'activités, mais aussi et surtout pour l'atteinte des objectifs fixés. Pour ce faire, les critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définis au chapitre suivant sont appliqués en matière de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience, d'impact, de durabilité et de valeur ajoutée.

Par ce travail, l'évaluation "*intègre [...] des informations dans les processus décisionnels*"<sup>6</sup> selon un jugement indépendant et énonce à l'intention du management des recommandations traduisibles en actions. L'évaluation contribue en outre de manière essentielle à la gestion basée sur les résultats, car elle est source d'informations pour son cycle de planification, de programmation, de budgétisation, de mise en œuvre et de reporting<sup>7</sup>.

L'évaluation aide à déterminer si ce "*passage*" d'une logique de ressources et d'activités à une logique de résultats s'est concrétisé à différents niveaux tels que les stratégies, les politiques, les programmes et les projets. Elle permet de vérifier de quelle manière la gestion basée sur les résultats se traduit dans les opérations.

### **2.3 Définition de l'évaluation et critères de son application<sup>8</sup>**

Le Réseau du CAD de l'OCDE sur l'Évaluation du développement (EvalNet) a revu les définitions et l'utilisation des critères d'évaluation du CAD en 2018-2019 et adapté des définitions qui ont été adoptées et déclassifiées par ce dernier lors de sa réunion du 10 décembre 2019<sup>9</sup>. Les critères d'évaluation du Conseil de l'Europe étant fondés sur les critères du CAD, les Lignes directrices ont été adaptées de sorte à tenir compte des changements apportés, après l'approbation de la Politique d'évaluation par le Comité des Ministres en novembre 2019.

---

<sup>6</sup> Gestion basée sur les résultats. Approche du Conseil de l'Europe. Guide pratique (mars 2020. Version 1.1), p.31.

<sup>7</sup> Ibid., pp 41 et 45.

<sup>8</sup> [Nouvelle Politique d'évaluation \(CM\(2018\)159-final\)](#), critères d'évaluation adaptés à ceux du CAD de l'OCDE.

<sup>9</sup> Pour un résumé des principaux changements apportés, consulter : [Global Consultation on Adapting the Evaluation Criteria](#).

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

Les critères<sup>10</sup> sont les suivants :

- **pertinence** : mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions, et demeurent pertinents même si le contexte évolue,
- **cohérence** : mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution,
- **efficacité** : la mesure dans laquelle l'intervention a atteint, ou devrait atteindre, ses objectifs et ses résultats, y compris les résultats différentiels entre les groupes,
- **efficience** : mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps,
- **impact** : mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non,
- **viabilité** : mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptible de perdurer,
- **valeur ajoutée** : capacité du CdE, par son approche, sa composition et ses méthodes de travail spécifiques, à apporter une contribution significative.

### Définition d'évaluation

Une évaluation a pour objet **d'apprécier**, de manière systématique et impartiale, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle.

Il convient de distinguer l'évaluation<sup>11</sup> :

- **de l'auto-évaluation**, qui permet de rendre compte des progrès réalisés en vue de l'obtention de résultats. Celle-ci est menée par les responsables mêmes de l'intervention afin d'adapter les activités à l'évolution du contexte. Les auto-évaluations servent de base aux évaluations mais ne suivent pas les normes et processus d'évaluation et ne sont pas couvertes par la Politique d'évaluation du CdE,
- **du suivi de projet**, qui consiste en un examen continu des progrès obtenus par les responsables d'une intervention en cours, afin de vérifier la conformité avec un plan et de prendre, si nécessaire, des mesures correctives. Ce suivi ne doit pas être confondu avec les mécanismes de suivi du CdE, qui évaluent l'application des Conventions par les États membres,
- **du suivi de l'UE axé sur les résultats**, qui est le système de suivi externe de la DG DEVCO<sup>12</sup> et de la DG NEAR<sup>13</sup>, destiné à renforcer la capacité de contrôle interne, de responsabilité et de gestion de la Commission européenne en mettant fortement l'accent sur les résultats,
- **de l'audit interne**, fonction assurée par une structure de l'Organisation indépendante de son management et de ses opérations. L'audit interne est conçu pour examiner les principaux risques qui se posent et qui peuvent nuire à la réalisation des objectifs de l'Organisation, et la manière dont l'Organisation gère ces risques. L'audit interne examine également l'adéquation de la gouvernance des différentes structures et fonctions ainsi que l'efficience et l'efficacité des contrôles internes. Les audits internes aboutissent généralement à des recommandations d'amélioration dans l'ensemble de l'Organisation ;
- **de l'audit externe**, fonction assurée par un prestataire de services d'audit externe à l'Organisation (par exemple, le Bureau national d'audit d'un État membre ou un cabinet d'audit) et se concentre sur les aspects financiers et les principaux risques liés à la gestion financière de l'Organisation.

<sup>10</sup> [Critères d'évaluation du CAD de l'OCDE](#) actualisés.

<sup>11</sup> Voir [Annexe : Lien avec les autres fonctions de supervision ; A.1. p. 30 de Normes et règles d'évaluation de l'UNEG \(2016\)](#) pour plus d'exemples.

<sup>12</sup> Direction générale de la coopération internationale et du développement de la Commission européenne.

<sup>13</sup> Direction générale du voisinage et des négociations d'élargissement de la Commission européenne.

## 2.4 Principes d'évaluation : comment la fonction d'évaluation et les évaluations sont-elles appréciées ?

### 2.4.1 Principales règles et normes internationales

Conformément au cadre CAD/UNEG pour l'examen par les pairs<sup>14</sup>, les fonctions d'évaluation et les produits qui en résultent doivent être indépendants et impartiaux, crédibles et utiles. Ces principes sont essentiels également pour la Politique d'évaluation du CdE.

- ✓ **Indépendance et impartialité** : les évaluations fournissent des appréciations objectives,
- ✓ **Crédibilité** : les évaluations dégagent des conclusions reposant sur des données factuelles et sont réalisées de manière impartiale, professionnelle et compétente sur le plan technique et en toute transparence,
- ✓ **Utilité** : les évaluations servent de base aux décisions et contribuent à la responsabilité de rendre compte des résultats et à l'apprentissage organisationnel.

Le Conseil de l'Europe s'engage à appliquer ces principes directeurs, tels qu'énoncés dans la Politique d'évaluation<sup>15</sup>.

Schéma 1 : Principes de l'évaluation<sup>16</sup>



### 2.4.2 Comment ces principes sont-ils garantis dans la pratique ?

#### Indépendance et impartialité<sup>17</sup>

- ✓ la DIO/Division de l'évaluation est établie indépendamment des fonctions de gestion stratégique et opérationnelle,
- ✓ à la fois dans les évaluations menées par la DIO et par les MAE, l'indépendance est assurée également par la participation de consultants indépendants dont les avis et les jugements sont impartiaux,
- ✓ la DIO rend compte directement au/à la Secrétaire Général/e,
- ✓ le Directeur/la Directrice de l'audit interne et de l'évaluation est chargé/e d'initier, de réaliser et de faire

<sup>14</sup> [Cadre CAD/UNEG pour l'examen par les pairs](#), p. 8.

<sup>15</sup> [Politique d'évaluation du CdE](#), paragraphes 11, 12 et 14. Il est indiqué également au paragraphe 23 que les évaluations du Conseil de l'Europe, le cas échéant, évaluent comment les droits de l'homme sont renforcés et tiennent compte des questions de discrimination et d'inégalité entre les femmes et les hommes. En outre, des dimensions transversales comme l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes, la participation de la société civile et, le cas échéant, l'attention portée à d'autres groupes sont intégrées dans le processus d'évaluation. Les évaluations doivent encourager et renforcer la participation, lutter contre la discrimination et permettre l'inclusion.

<sup>16</sup> Ce schéma s'inspire du modèle publié dans la [Politique d'évaluation du PAM \(2008\)](#), p. 9.

<sup>17</sup> Établi par le mandat de la DIO et la Politique d'évaluation du CdE.

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

rapport sur toute action dans le cadre de son mandat<sup>18</sup>,

- ✓ le Directeur/la Directrice de l'audit interne et de l'évaluation informe le Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation et le Comité des Ministres de toute restriction et limitation dans l'exercice de ses fonctions,
- ✓ la DIO a la responsabilité d'élaborer le programme de travail de l'évaluation,
- ✓ la DIO a toute latitude pour échanger directement avec toutes les parties prenantes concernées et pour publier et diffuser ses rapports d'évaluation auprès des décideurs,
- ✓ les évaluateurs et les membres de l'équipe d'évaluation doivent faire preuve d'intégrité professionnelle et ne pas avoir (ou risquer d'avoir dans un futur proche) directement participé à l'élaboration de la Politique, à la conception ou à la gestion du sujet d'évaluation ni être confrontés à tout autre type de conflit d'intérêt,
- ✓ les évaluateurs qui réalisent les évaluations du Conseil de l'Europe appliquent la [Charte d'éthique professionnelle](#) du 15 juillet 2005 et le Code de conduite des évaluateurs ([annexe 1](#)) dans le but d'assurer l'intégrité et l'impartialité de ces derniers ainsi que la qualité et la validité du travail d'évaluation.

La **crédibilité** de l'évaluation dépend de:

- ✓ l'expertise et de l'indépendance des évaluateurs: les évaluateurs de la DIO suivent une formation et un développement professionnel continu et les consultants externes sont sélectionnés sur la base de leur expertise<sup>19</sup>,
- ✓ la solidité de la démarche méthodologique, qui est vérifiée par des contrôleurs qualité indépendants,
- ✓ l'adéquation des ressources, assurée par le/la SG et le CM,
- ✓ la transparence du processus d'évaluation, comme indiqué dans les Lignes directrices pour l'évaluation,
- ✓ la participation des parties prenantes, qui repose sur un processus inclusif de collecte de données,
- ✓ l'impartialité et de l'exactitude factuelle des rapports: le groupe de référence composé de parties prenantes suit le processus d'évaluation et vérifie l'exactitude des informations.

L'**utilité** de l'évaluation est déterminée par:

- ✓ la pertinence sous l'angle décisionnel: les besoins du/de la SG, du CM et du senior management, et sont pris en compte lors de la préparation du programme de travail,
- ✓ le caractère opportun de la prise de décisions: la DIO soumet les rapports d'évaluation au/à la SG afin d'assurer la préparation d'un plan d'action et de la réponse du management et transmet ensuite les rapports d'évaluation publiés et les plans d'action correspondants à la présidence des Délégués des Ministres pour examen afin de soutenir la prise de décisions,
- ✓ la contribution à l'apprentissage organisationnel:
  - suites données aux recommandations. La DIO rend compte annuellement au/à la SG sur la mise en œuvre des recommandations d'évaluation acceptées et présente son rapport annuel au CM incluant des informations sur la mise en œuvre des recommandations,
  - réseau interne de praticiens de l'évaluation du CdE pour l'échange d'expériences,
  - événements destinés à diffuser les résultats auprès des consultants/experts en la matière et de toutes les parties prenantes,
- ✓ la transparence: publication en temps opportun des rapports d'évaluation et des réponses du management.

---

<sup>18</sup> Politique d'évaluation du CdE, paragraphe 16.

<sup>19</sup> Ibid., paragraphe 12.

### 3. LE SYSTÈME D'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE ET LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS D'AUTRES ENTITÉS

Le chapitre 3 décrit le système d'évaluation du CdE que remplit la DIO, au niveau central, et les MAE, au niveau décentralisé. Il explique la fonction d'évaluation en place au CdE et le rôle des différents secteurs de l'Organisation à cet égard.

#### 3.1 Types d'évaluations

Le système d'évaluation du Conseil de l'Europe consiste en la réalisation :

- d'évaluations gérées par la DIO,
- d'évaluations décentralisées.

La Politique d'évaluation du CdE prévoit également des "évaluations conjointes" financées et gérées conjointement par la DIO et les donateurs ou organisations partenaires<sup>20</sup>.

Le processus d'évaluation est à toutes les étapes, inclusif et participatif.

##### 3.1.1 Évaluations gérées par la DIO

- Financées par les ressources de la DIO,
- Gérées par la DIO en s'appuyant sur les capacités et l'expertise internes de la DIO et/ou des consultants externes,
- Les objets le plus souvent évalués sont de haute importance ou d'importance stratégique ou relèvent de programmes spécifiques inclus dans le Programme et Budget de l'Organisation,
- La DIO assure la qualité de l'ensemble du processus d'évaluation, y compris le rapport final et suit la mise en œuvre des recommandations.
- Toutes les évaluations achevées sont soumises au/à la Secrétaire Général/e et transmises à la Présidence des Délégués des Ministres.

##### 3.1.2 Évaluations décentralisées

- Gérées par des MAE autres que la DIO et financées par le budget ordinaire, des accords partiels ou des ressources extrabudgétaires,
- Évaluent généralement un programme unique, un accord de financement, une stratégie, une entité ou un autre domaine d'action,
- Sont soumises au donateur qui les a demandées, au comité directeur, au groupe de rapporteurs compétent du Comité des Ministres, par l'intermédiaire du/de la Secrétaire Général/e et en tenant compte des exigences des donateurs et/ou d'un organe de direction,
- Menées par des consultants externes/évaluateurs qui n'ont pas participé à la conception, à la mise en œuvre ou à la gestion du sujet d'évaluation, ou pourraient l'être dans un avenir proche,
- Se conforment aux mêmes normes et règles que les évaluations indépendantes, y compris les Lignes directrices pour l'évaluation et les principes éthiques<sup>21</sup> du CdE ainsi que le Code de conduite pour les évaluateurs ([annexe 1](#)),
- D'après la nouvelle Politique d'évaluation du CdE, les recommandations des évaluations décentralisées font officiellement l'objet d'un suivi. Conformément au chapitre II de la Politique d'évaluation, les rapports des évaluations décentralisées et leurs plans d'action doivent être soumis par les MAE au/à la SG. Ils doivent également être soumis à la DIO, au plus tard dans les deux mois suivant la réception du rapport final et

<sup>20</sup> Ibid., paragraphe 31.

<sup>21</sup> [Charte d'éthique professionnelle du 15 juillet 2005.](#)

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

doivent contenir des informations ainsi que les intentions des MAE concernant leur publication et diffusion. Ces rapports sont publiés sur les sites intranet et internet du Conseil de l'Europe<sup>22</sup>.

Comme stipulé dans la Politique d'évaluation du CdE à la page 13, la DIO est responsable de l'assurance qualité des évaluations décentralisées. Un cadre d'assurance qualité a été mis en place (voir au [sous-chapitre 5.6](#)) pour l'orientation, l'assistance technique et le soutien à la professionnalisation, ainsi que pour la révision régulière de sa mise en œuvre, pour fournir des conseils sur la sélection des consultants, les cahiers des charges et les projets de rapports d'évaluation.

### 3.2 Direction de l'audit et de l'évaluation (DIO)

#### 3.2.1 Rôle de la DIO dans les évaluations

Le chapitre II de la Politique d'évaluation du CdE précise les responsabilités et les tâches de la Division de l'évaluation de la DIO en ce qui concerne **les travaux normatifs, la planification, la conception/mise en œuvre, l'utilisation et le soutien des évaluations décentralisées.**

Les évaluations sont menées ou gérées par le personnel de la DIO, avec l'assistance de consultants externes si nécessaire. Les dispositions relatives à l'équipe interne de la DIO sont décidées au cas par cas en fonction de l'objet de l'évaluation, des besoins d'expertise et des considérations budgétaires. Le processus de sélection de consultants externes se déroule selon les procédures d'achat du CdE sur la base du cahier des charges rédigés par la DIO en consultation avec les parties prenantes.

#### 3.2.2 Personnel de la DIO

Le personnel de la DIO participant au développement, à la conduite et à la gestion des activités d'évaluation doit être doté des qualifications professionnelles et techniques suivantes :

- diplôme universitaire dans un domaine pertinent,
- expérience professionnelle avérée de la gestion et de la conduite d'évaluations,
- bonnes connaissances de la méthodologie d'évaluation, des normes d'évaluation reconnues, des techniques (notamment pour la conduite des entretiens, la définition des échantillons et la réalisation des enquêtes), des procédures et des méthodes de préparation de rapports, y compris pour les projets financés par des ressources extrabudgétaires,
- aptitudes à la réflexion analytique et à la résolution des problèmes et esprit critique.

Sur le plan des valeurs personnelles, on attend des évaluateurs qu'ils fassent preuve d'intégrité, de loyauté et de discrétion. Le [cadre de compétence d'évaluation de l'UNEG](#) peut être consulté pour plus de détails sur le profil des évaluateurs.

La DIO applique pour principe que tous les membres de son personnel doivent régulièrement suivre des formations et actualiser leurs qualifications. La Division de l'évaluation de la DIO participe également aux réunions de divers organismes internationaux et professionnels consacrées à l'évaluation.

#### 3.2.3 Budget de la DIO

Le budget annuel d'évaluation de la DIO, accompagné des résultats attendus et des indicateurs de performance, est inclus dans la section "*Audit interne et Évaluation*" du **Programme et Budget biennal** du Conseil de l'Europe. Comme indiqué au chapitre VI de la Politique d'évaluation, ces ressources peuvent être complétées par des contributions volontaires et des contributions non pécuniaires en nature, notamment sous forme de détachements<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Politique d'évaluation du CdE, Chapitre II, pp. 14-15.

<sup>23</sup> Politique d'évaluation du CdE, paragraphe 48 : La DIO et les MAE peuvent recevoir des contributions financières

### 3.3 Autres parties prenantes dans le système d'évaluation

Dans la nouvelle Politique d'évaluation, les rôles du Comité des Ministres, du/de la Secrétaire Général/e, du Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation, du management et du personnel du CdE ont été définis plus clairement<sup>24</sup>.

Les responsabilités des entités du CdE, autres que la DIO, sont définies au chapitre II de la Politique d'évaluation et résumées au **schéma 2** ci-après. Ce chapitre traite uniquement des principales responsabilités. Il ressort du schéma 2 que toutes les entités sont associées au processus de planification et au recours aux évaluations, en fonction de leurs rôles et responsabilités.

#### 3.3.1 Comité des Ministres

Le Comité des Ministres approuve la Politique d'évaluation et la nomination du Directeur ou de la Directrice de la DIO, prévoit des ressources suffisantes pour les évaluations et prend note du programme de travail de l'évaluation.

Les Délégués des Ministres peuvent contribuer à l'élaboration du programme de travail de différentes manières :

- a. au moyen de réunions collectives informelles organisées avec la DIO, à l'occasion desquelles les représentations permanentes expriment leurs besoins en matière de prise de décisions avant l'élaboration du programme de travail de la DIO (par exemple, avant de renouveler un programme, un plan d'action de pays, une stratégie ou une politique),
- b. en prenant une décision formelle quant au fait qu'une évaluation devrait être entreprise,
- c. en prenant la décision formelle d'inclure une composante d'évaluation dans une nouvelle intervention (notamment un programme, une politique ou une stratégie).

Les Délégués des Ministres ont également un rôle à jouer dans l'examen des rapports d'évaluation et de leurs recommandations et dans le suivi de leur mise en œuvre.

Deux mois après qu'un rapport d'évaluation est déclaré final par son Directeur ou sa Directrice, la DIO transmet les rapports d'évaluation publiés et, si disponibles, les plans d'action correspondants à la présidence des Délégués des Ministres et formule des propositions pour examen de l'intérêt éventuel du rapport pour les Délégués des Ministres et pour les groupes de rapporteurs. La DIO présente ses constatations, conclusions et recommandations aux organes de gouvernance concernés<sup>25</sup>. Les Délégués des Ministres prennent note et/ou examinent les rapports d'évaluation publiés et le suivi proposé. Les recommandations qui nécessitent des allocations budgétaires pour leur mise en œuvre sont particulièrement importantes. Le Comité des Ministres peut décider de suivre la mise en œuvre des recommandations d'évaluation de tel ou tel rapport d'évaluation ou du rapport annuel de la DIO aux Délégués des Ministres.

#### 3.3.2 Secrétaire Général/e

Le/la Secrétaire Général/e, outre ses responsabilités décrites dans la Politique d'évaluation, doit veiller à ce que les réponses du management soient préparées par le Secrétariat, pour chaque rapport d'évaluation et pour la mise en œuvre des plans d'action en vue de donner suite aux recommandations. La DIO soumet au/à la Secrétaire Général/e un rapport annuel sur l'avancement de la mise en œuvre des recommandations afin de faciliter sa prise de décisions sur les recommandations acceptées qu'il convient encore de mettre en œuvre.

---

volontaires et des contributions non pécuniaires en nature (par exemple, sous forme de détachements et d'expertise sur une courte durée) ; toute contribution volontaire de ce type doit respecter les normes et les règles applicables aux évaluations indépendantes, y compris les lignes directrices de la DIO pour l'évaluation et les principes éthiques ainsi que le Code de conduite pour les évaluateurs.

<sup>24</sup> Politique d'évaluation du CdE, pp. 14-15.

<sup>25</sup> Ibid., p. 16.

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

### 3.3.3 Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation

Le Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation est régi par son propre mandat, qui est revu régulièrement ([CM/Res\(2018\)5](#)) et fait office d'organe consultatif. Il rend compte au Comité des Ministres et peut conseiller le/la Secrétaire Général/e sur l'indépendance, la crédibilité, la performance et la valeur ajoutée de la fonction d'évaluation ainsi que sur la nomination du Directeur/de la Directrice de la DIO.

Il dispense des conseils au/à la Secrétaire Général/e sur le programme de travail et le budget de la fonction d'évaluation et fait rapport au Comité des Ministres conformément à son mandat. Il donne également des conseils sur la mise en œuvre effective et en temps voulu des recommandations de l'évaluation.

### 3.3.4 Management et personnel du CdE

Outre les responsabilités qui lui incombent au titre de la Politique d'évaluation, le management du CdE est tenu de désigner au sein des groupes de référence des membres de rang suffisamment élevé pour pouvoir prendre position au nom de leurs MAE<sup>26</sup>. Les évaluations décentralisées doivent se conformer aux Lignes directrices pour l'évaluation ainsi qu'au cadre d'assurance qualité de l'Organisation et sont soumises aux mêmes règles de diffusion et de publication que les évaluations de la DIO<sup>27</sup>.

**Schéma 2 : Parties prenantes et leurs rôles<sup>28</sup>**

	Comité des Ministres	Secrétaire Général/e	Management et personnel du CdE	Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation	Direction de l'audit et de l'évaluation	Évaluations décentralisées
Conception/ Mise en œuvre			✓		✓	✓
Évaluabilité			✓			✓
Travaux normatifs	✓	✓		✓	✓	
Planification	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ressources	✓	✓	✓			✓
Soutien à l'évaluation décentralisée			✓		✓	
Utilisation	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## 3.4 Système d'assurance qualité de l'évaluation du CdE

La DIO a mis en place des mécanismes d'assurance qualité pour les évaluations, conformément aux normes de qualité du CAD de l'OCDE<sup>29</sup> et aux normes et règles de l'UNEG<sup>30</sup> afin d'améliorer en continu la qualité et l'utilité de ses processus d'évaluation et rapports d'évaluation.

Les principaux éléments du mécanisme d'assurance qualité, décrits à [l'annexe 3](#), intègrent les responsabilités suivantes pour la DIO :

- fixer des normes pour le Conseil de l'Europe concernant la planification, la conduite et l'utilisation de toutes les évaluations sous forme d'orientations et d'outils méthodologiques disponibles sur son site web,

<sup>26</sup> La composition des groupes de référence est décidée sur la base du thème à évaluer.

<sup>27</sup> Politique d'évaluation du CdE, pp. 14-15.

<sup>28</sup> Ibid., pp. 14-17.

<sup>29</sup> [CAD de l'OCDE \(2010\). Évaluer la coopération pour le développement – Récapitulatif des normes et standards de référence, Deuxième édition. Paris : OCDE.](#)

<sup>30</sup> [Normes et règles d'évaluation établies par l'UNEG \(2016\).](#)

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

- garantir la qualité des évaluations gérées par la DIO et des évaluations décentralisées conformément aux normes et lignes directrices susmentionnées ; consulter les parties prenantes concernées sur le cahier des charges/rapports initiaux ainsi que sur les projets de rapports d'évaluation,
- faire appel à des groupes de référence et, le cas échéant, à des experts pour veiller à ce que le processus d'évaluation réponde aux attentes en matière de qualité,
- éventuellement, demander périodiquement des méta-évaluations pour évaluer la qualité de rapports des évaluations gérées par la DIO et/ou celles des évaluations décentralisées<sup>31</sup>,
- demander périodiquement un examen externe de pairs de la Politique d'évaluation et de la fonction d'évaluation,
- dispenser au personnel une formation adaptée/des conseils, un accompagnement et des orientations afin de renforcer les compétences et connaissances nécessaires pour mener des évaluations et des appréciations de l'évaluabilité des programmes, politiques et stratégies<sup>32</sup>.

Un **examen indépendant par des pairs**<sup>33</sup> de l'assurance qualité de la fonction d'évaluation est réalisé normalement tous les quatre à cinq ans environ par des experts externes.

Le processus détaillé d'assurance qualité des évaluations décentralisées est décrit au [chapitre 5](#).

---

<sup>31</sup> Politique d'évaluation du CdE, Chapitre IV, p.11.

<sup>32</sup> L'évaluabilité est définie comme la "mesure dans laquelle une activité ou un programme est évalué de façon fiable et crédible". L'appréciation de l'évaluabilité "suppose d'examiner à l'avance l'activité projetée afin de vérifier si ses objectifs sont définis de façon adéquate et si les résultats sont vérifiables". (OCDE-CAD (2002). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. Paris : OCDE).

<sup>33</sup> [Basé sur le cadre CAD-UNEG pour l'examen par les pairs.](#)

## 4. ÉVALUATIONS MENÉES PAR LA DIO

Le chapitre 4 donne un aperçu du processus de préparation, de conduite et de finalisation des évaluations menées par la DIO. Ce chapitre est donc considéré comme important pour tous les lecteurs des Lignes directrices.

### 4.1 Préparation du programme de travail de la DIO pour l'évaluation

#### 4.1.1 Quel est l'univers de l'évaluation au CdE ?

La Politique d'évaluation (paragraphe 6) définit comme suit, de manière générale, ce qui doit être évalué :

***Une évaluation a pour objet d'apprécier, de manière systématique et impartiale, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle.***

Il est indiqué dans la Politique d'évaluation (paragraphe 27) que la DIO peut mener des évaluations sur :

- a) le Programme et Budget biennal :
  - projets, programmes/sous-programmes,
  - évaluation thématique et transversale,
  - évaluation de programmes régionaux ou nationaux.
- b) évaluation organisationnelle :
  - fonctionnement du Conseil de l'Europe,
  - dispositions institutionnelles,
  - bureaux du Conseil de l'Europe,
  - accords partiels.

#### 4.1.2 Comment le programme de travail est-il élaboré ?

##### **Processus de consultation**

- La DIO suit les décisions, les débats, les événements et les développements importants au Conseil de l'Europe tout au long de l'année telles que les sessions ministérielles, les réunions des Délégués des Ministres et des groupes de rapporteurs, les sessions de l'APCE et les activités d'autres MAE afin de bien comprendre les grandes préoccupations de l'Organisation,
- La DIO consulte le ou la SG/SGA, le Cabinet, le senior management et les représentants permanents afin de comprendre les besoins décisionnels. En outre, les représentants permanents pourraient proposer des décisions pour les évaluations à prendre par le CM et également proposer d'intégrer les évaluations dans les programmes ou tout autre domaine d'action du CdE. Les propositions spécifiques concernant les thèmes d'évaluation à envisager à inclure dans le programme de travail peuvent être transmises au Directeur ou à la Directrice de la DIO par les MAE. Les demandes survenant lorsqu'un programme de travail dont la mise en œuvre a déjà débuté, devront être examinées à la lumière des ressources disponibles pour mener à bien toute demande,
- La DIO consulte les donateurs et l'UE en cas de besoin.

##### **Élaboration du programme de travail**

- Il convient de garder à l'esprit les critères de sélection pour les sujets d'évaluation liés à la Politique d'évaluation, tels que le poids à donner à la contribution à la prise de décisions, l'intérêt stratégique, la faisabilité, l'importance de l'investissement, la couverture et la diversité, l'apprentissage organisationnel et l'évaluation des risques pour la mission et la réputation de l'Organisation,
- Les sujets d'évaluation sont sélectionnés par la DIO en tenant compte du processus de consultation

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

- susmentionné et en fonction des développements au CdE,
- Les MAE responsables des sujets concernés sont consultées pour déterminer la faisabilité des évaluations :
  - o la collecte de données est possible (une documentation est disponible sur l'intervention visée, et le personnel concerné est accessible),
  - o le moment de l'évaluation est adéquat (c'est-à-dire qu'aucune initiative d'évaluation ne chevauche l'autre),
- o l'intervention choisie se prête bien à la diffusion d'enseignements utiles pour l'Organisation, notamment pour faciliter certaines décisions stratégiques.

### **Finalisation du programme de travail et validation par le/la SG**

- La DIO soumet le programme de travail au/à la SG,
- Le/la SG vérifie et valide le programme de travail,
- Le Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation peut rendre compte au CM et conseiller le/la Secrétaire Général/e, le cas échéant, sur le programme de travail conformément à son mandat,
- Le GR-PBA/CM prend note du programme de travail.

## **4.2 Planification et préparation**

### **4.2.1 Planification et suivi**

Chaque évaluation commence par la création d'une planification initiale pour l'évaluation. Le plan est préparé et validé avant le début des travaux, en indiquant les principaux jalons et les délais. Il est revu régulièrement et mis à jour au cours du processus d'évaluation afin de tenir compte de tout facteur pouvant affecter celui-ci. Toute modification du plan initial est validée dans le cadre du processus de gestion de la mission. Les évaluateurs enregistrent le temps consacré à chaque évaluation et à d'autres tâches ([annexe 4](#)).

Une planification détaillée est incluse dans le cahier des charges de chaque évaluation. Ces derniers sont diffusés auprès du groupe de référence et d'autres parties prenantes pour que chacun sache à quel moment du processus sa contribution sera requise.

### **4.2.2 Consultation avec les parties prenantes concernées au sein du CdE**

À l'étape initiale de planification d'une évaluation, la DIO organise une réunion avec les parties prenantes de l'évaluation au sein du CdE, afin de connaître leurs attentes à l'égard de l'exercice d'évaluation concernant :

- les principaux éléments que l'évaluation doit traiter,
- les parties prenantes à consulter et leur accessibilité,
- d'éventuelles questions méthodologiques liées à la collecte de données,
- les risques possibles et la façon de les atténuer,
- les considérations d'ordre politique et autres à garder à l'esprit.

### **4.2.3 Préparation du dossier d'évaluation par la MAE**

À la suite des consultations, il est demandé à la MAE concernée de préparer un ensemble de documents pour la DIO. Le dossier d'évaluation préparé par la MAE comporte notamment les éléments suivants :

- a. tous travaux préparatoires, tels que les évaluations des besoins, les études de faisabilité ou d'autres documents (rapports de réunion de parties prenantes, rapports de missions préparatoires, courriels, etc.), élaborés avant le début des activités par le personnel du Conseil de l'Europe, le personnel des donateurs et d'autres partenaires et parties prenantes ayant participé à la décision de concevoir et de lancer l'intervention,
- b. les documents de programmation (cadre logique, "description de l'action" ou autres documents de "conception") et autres documents contractuels,
- c. les informations concernant d'éventuelles interventions antérieures pertinentes, les rapports d'évaluation ou les recommandations des groupes consultatifs,

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

- d. les rapports intérimaires, de suivi et d'avancement, les parties pertinentes des rapports intermédiaires de suivi du Conseil de l'Europe, les rapports financiers et les rapports de mission renseignant sur les données utilisées, les activités mises en œuvre, les éléments produits, les résultats obtenus et les éventuels questions ou difficultés rencontrés pendant la mise en œuvre,
- e. d'autres documents, le cas échéant.

### 4.2.4 Préparation du cahier des charges

Après les entretiens destinés à déterminer la portée de l'évaluation et l'étude documentaire, la DIO établit les **cahiers des charges** définissant clairement le **but, les objectifs et la portée de l'évaluation ainsi que les questions dont elle traite et les critères** que l'évaluateur doit remplir.

**Des lignes directrices de la DIO pour l'élaboration des cahiers des charges pour les évaluations**, y compris une liste de contrôle de la qualité des **cahiers des charges**, seront mises à disposition dans un document distinct publié sur le site web de la DIO.

Dans certaines circonstances, une **note conceptuelle** peut être préparée également pour clarifier plus en détail le fonctionnement des entités et des processus.

### 4.2.5 Création du groupe de référence de l'évaluation

Toutes les MAE concernées sont informées du lancement de l'évaluation et sont invitées à nommer un **membre titulaire** et un membre suppléant au groupe de référence. Les membres du groupe de référence représentent leur MAE et s'expriment pour elle. Il leur est donc conseillé de consulter leur hiérarchie et de l'informer de l'évaluation et des décisions prises.

Un représentant du Cabinet est toujours invité à se joindre au groupe de référence. La composition initiale du groupe de référence, sous l'angle des différentes entités, est proposée par la DIO au cas par cas, mais inclut généralement les parties prenantes à l'évaluation au siège du CdE ; cela n'exclut pas les représentants des bureaux extérieurs. Selon le pays ou la région et le thème de l'évaluation, le groupe de référence peut aussi inclure des représentants nationaux et/ou des représentants des donateurs.

Le groupe de référence est chargé de conseiller l'équipe d'évaluation sur les questions relatives à l'évaluation (comme sa portée et ses objectifs), de faciliter son accès aux informations pertinentes et de commenter les constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation, en particulier les cahiers des charges/la note conceptuelle, le rapport initial et le projet de rapport final.

Une **note conceptuelle** est établie au début d'une évaluation pour les évaluations complexes. Cette note présente le but et les objectifs de l'évaluation, les principales parties prenantes, les questions d'évaluation possibles, le budget, le calendrier estimé et les activités/produits livrables.

Un **rapport initial** est établi après l'examen initial de la documentation pertinente. Ce rapport expose le cadre conceptuel à utiliser dans une évaluation, les principales questions d'évaluation et la méthodologie, y compris les informations sur les sources et la collecte de données, l'échantillonnage et les indicateurs clés. Le rapport initial comprend également un calendrier pour le projet d'évaluation et des projets d'instruments de collecte de données.

### 4.2.6 Première réunion du groupe de référence

La première réunion du groupe de référence pour l'évaluation est organisée afin de recueillir un retour d'information sur les cahiers des charges/la note conceptuelle ou le rapport initial. Les documents sont fournis au préalable aux membres du groupe de référence, qui sont invités à préparer leurs commentaires en vue de la réunion dans un délai précis. Ces commentaires doivent concerner de préférence la portée et les objectifs de

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

l'évaluation, et les questions couvertes par l'évaluation, le caractère approprié des études de cas (thèmes spécifiques et pays sélectionnés), mais peuvent aussi inclure des suggestions sur la méthodologie. Les conclusions sont diffusées après la réunion ; le cahier des charges/la note conceptuelle ou le rapport initial est, en conséquence, pris en compte.

### 4.2.7 Recrutement d'évaluateurs externes

La nécessité de recruter des consultants externes est décidée au cas par cas en fonction du volume des tâches de l'évaluation, du sujet de l'évaluation ou de l'expertise spécifique requise pour celle-ci, ainsi que des ressources disponibles.

En cas de recrutement d'un consultant externe, la procédure d'appel d'offres est choisie en fonction du budget alloué à l'évaluation. Elle est organisée conformément aux [Procédures en matière d'achats](#)<sup>34</sup> et tient compte des normes et règlements émis par la [Commission des marchés](#) sur la base du [Modèle à utiliser pour le lancement de l'appel d'offres](#).

La DIO tient à jour une base de données de consultants d'évaluation, à laquelle on pourra se reporter pour obtenir une liste de consultants externes.

L'appel d'offres est annoncé sur le site internet du Conseil de l'Europe suivant le [Modèle d'avis d'appel d'offres](#). L'appel d'offres est aussi annoncé sur le site web de la [Société européenne d'évaluation](#). Les réponses aux questions posées par les soumissionnaires sont communiquées à tous les participants à l'appel d'offres. Un lien électronique figure sur la page web de l'appel d'offres permettant d'accéder à un document répertoriant toutes les questions reçues et les réponses qui leur ont été données. Le document est actualisé pour chaque question reçue.

La meilleure offre est sélectionnée conformément aux critères de sélection et d'adjudication indiqués dans l'appel d'offres en utilisant un système de points. Le marché est attribué au soumissionnaire obtenant la note totale la plus élevée pour sa proposition technique et sa proposition financière. Les propositions techniques sont évaluées sur la base de critères de sélection tels que :

- l'adéquation de l'approche méthodologique,
- l'expérience et les connaissances des consultants de l'évaluation, en particulier dans le contexte de la coopération internationale,
- l'expérience et les connaissances des évaluateurs dans les domaines thématiques visés par l'appel d'offres concerné,
- l'expérience et les connaissances des évaluateurs dans les pays concernés.

Les propositions financières sont examinées uniquement dans le cas des offres ayant obtenu un nombre minimum de points pour la partie technique. Une fois la meilleure offre sélectionnée, les résultats de l'appel d'offres sont communiqués à tous les participants.

Le paiement final dépendra de la qualité satisfaisante des livrables.

## 4.3 Conduite et gestion des évaluations par la DIO

### 4.3.1 Réunion initiale des évaluateurs

Les évaluateurs peuvent être amenés à consulter le personnel de la DIO ou des consultants externes sous contrat, selon les besoins de l'évaluation. Une première réunion est organisée pour s'assurer d'une compréhension

---

<sup>34</sup> Des procédures différentes sont prévues pour les services inférieurs à 5.000 € (négociations directes), de 5.000 à 150.000 € (négociations directes avec consultation d'au moins trois fournisseurs potentiels) et de plus de 150.000 € (appel d'offres public international).

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

commune du but de l'évaluation, des questions auxquelles elle doit répondre et des tâches à accomplir, ainsi que pour s'accorder sur son calendrier.

### 4.3.2 Recherche documentaire/analyse initiale

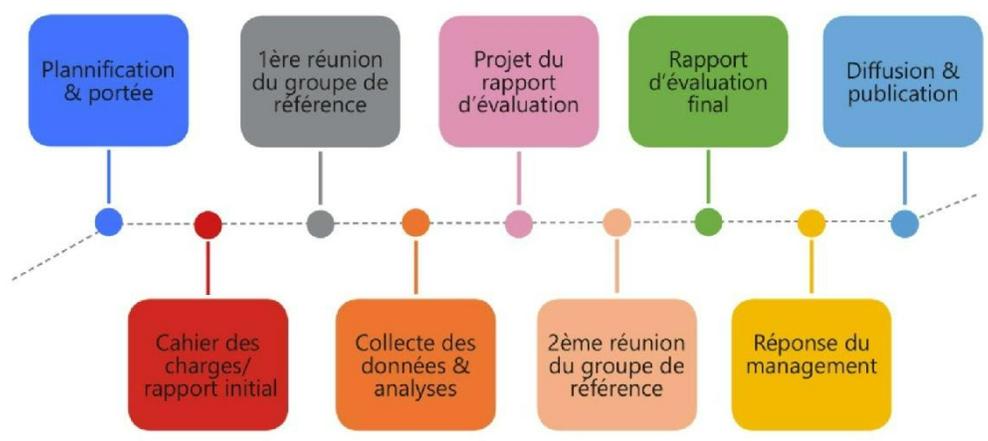
Au cours de la phase d'étude documentaire, les évaluateurs recueillent des informations à partir des dossiers fournis par les MAE. À cette étape, les évaluateurs peuvent également mener des entretiens de cadrage et consulter d'autres documents pertinents du CdE. Les informations sont ensuite analysées en vue d'adapter les questions des évaluateurs et de mettre au point une méthodologie d'évaluation adéquate (méthodes de collecte de données, critères d'échantillonnage). Les constatations de la phase d'étude documentaire sont présentées dans un rapport initial.

### 4.3.3 Rapport initial

Le rapport initial réitère le but de l'évaluation, ses objectifs, son contexte et sa portée. Il définit en outre les critères d'évaluation, précise les questions spécifiques à couvrir par l'évaluation et la méthodologie, en utilisant une matrice d'évaluation<sup>35</sup> et présente le plan de travail de l'évaluation. L'équipe d'évaluation peut organiser des consultations écrites des parties prenantes au sujet du rapport initial et, en particulier, de la méthodologie proposée.

Une liste de contrôle pour l'assurance qualité du rapport initial figure à [l'annexe 5](#).

Le rapport initial est présenté au groupe de référence pour commentaires.



### 4.3.4 Méthodes de collecte et d'analyse de données

La méthodologie de l'évaluation doit être suffisamment rigoureuse pour assurer une analyse complète, équitable et impartiale. Les données doivent être recueillies, dans l'idéal, à partir de plusieurs sources afin d'assurer **l'exactitude**<sup>36</sup>, **la validité**<sup>37</sup> et **la fiabilité**<sup>38</sup>.

L'évaluateur développe la méthodologie de l'évaluation sur la base des critères et questions d'évaluation définis dans les cahiers des charges. Le moment de la collecte, le coût et l'utilité des données doivent être pris en compte lors du choix des données à collecter. Pour la collecte des **données quantitatives**, différentes méthodes peuvent être utilisées, notamment des enquêtes, la recherche documentaire ou des entretiens structurés. La collecte de **données qualitatives** se fonde sur des méthodes telles que les entretiens individuels semi-structurés ou les

<sup>35</sup> Voir les *Lignes directrices de la DIO applicables à l'élaboration des cahiers des charges relatifs aux évaluations*.

<sup>36</sup> Exactitude ou précision de l'analyse.

<sup>37</sup> Degré auquel les méthodes d'analyse utilisées et les données obtenues permettent de mesurer l'objet visé.

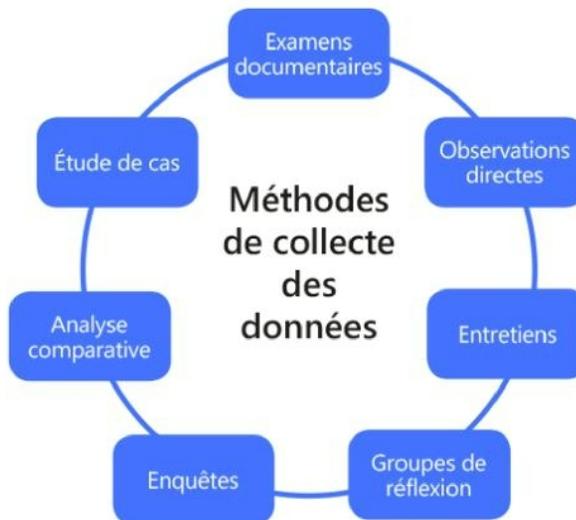
<sup>38</sup> Degré auquel des observations et/ou mesures répétées, recueillies dans des circonstances identiques, aboutissent aux mêmes résultats.

groupes de discussion.

Le [Règlement du CdE relatives à la protection des données](#) s'applique à toutes les situations. Les évaluateurs sollicitent le/la Délégué/e à la protection des données de l'Organisation s'ils ont besoin de conseils.

Dans certains cas, la collecte de données exige l'organisation de missions (voyages officiels) dans les bureaux nationaux ou en d'autres lieux. Les chefs des bureaux du CdE sont informés et consultés au sujet de l'organisation d'une mission, et une assistance logistique pourra leur être demandée à cette fin.

Pour réduire au minimum les biais et les écarts techniques, on utilise la méthode de **triangulation des données**<sup>39</sup>, qui implique l'emploi de plusieurs méthodes de collecte des données. Toute limitation de chaque méthode de collecte de données doit être indiquée dans le rapport. Parmi les méthodes qui peuvent être utilisées, figurent les suivantes :



**Les examens documentaires** fournissent des informations contextuelles utiles et permettent de replacer le projet ou le programme dans une perspective historique. Elles reposent sur des documents écrits, mais aussi sur des vidéos, des données électroniques ou des photos. L'examen documentaire ne se limite pas aux activités du projet ou du programme : il peut porter sur toute information ayant trait, de près ou de loin, à la stratégie ou à l'approche globale.

**L'observation directe** concerne principalement ce qui peut être vu lors des missions sur le terrain et des visites sur les sites des projets ainsi que des événements tels que les conférences, les formations et les séminaires. Elle peut être subjective, la vision et les perceptions des individus étant sélectives en fonction de leurs centres d'intérêt ou de leurs sensibilités culturelles. Il est important d'effectuer une validation croisée des faits et des éléments collectés.

**Les entretiens** sont aussi un outil important pour collecter des données et des informations. Un guide pour les entretiens doit être élaboré afin de donner à la personne qui les mène un aperçu général des thèmes ou questions à aborder, en lui laissant dans une certaine mesure la liberté de modifier la formulation et l'ordre des questions. Un modèle de guide pour les entretiens figure à l'[annexe 6](#). Il existe plusieurs types d'entretiens :

- les entretiens structurés ou formels requièrent une liste de questions établies à l'avance, qui seront posées de manière rigoureuse et systématique. Les mêmes questions sont posées à toutes les personnes interrogées, ce qui réduit le risque de "manipulation" des questions,
- les entretiens semi-structurés examinent les possibilités de nouvelles questions qui peuvent se poser en cours d'entretien,
- les entretiens libres laissent une grande liberté quant aux questions posées ou à leur formulation.

**Les groupes de réflexion** consistent en un entretien avec un groupe de personnes lors d'une séance de réflexion ou de discussion. Ils reposent sur des techniques spécifiques ; la sélection des groupes doit obéir à des procédures et des critères précis. Deux personnes doivent encadrer la discussion, l'une prenant des notes pendant que l'autre anime le débat et observe le comportement des participants.

<sup>39</sup> La triangulation est une technique efficace pour faciliter la validation des données par vérification croisée à partir de deux ou plusieurs sources. Elle désigne en particulier l'application combinée de plusieurs méthodes d'enquête pour étudier un même phénomène.

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

**Les questionnaires et enquêtes** sont des outils importants pour recueillir, auprès d'un grand nombre de personnes et de manière structurée, des informations qui permettent de mener une analyse statistique. Ils peuvent être courts et simples, constitués de questions fermées, ou extrêmement longs et complexes, reposant sur des questions ouvertes, des échelles numériques ou des échelles de type "d'accord/pas d'accord". L'analyse et l'interprétation sont d'autant plus difficiles que l'enquête est détaillée. Les questions du questionnaire/de l'enquête sont préparées et formulées sur la base de l'objectif ou des objectifs et de la portée de l'évaluation. Les enquêtes avant et après une action sont fréquemment utilisées, en particulier pour évaluer les activités de sensibilisation<sup>40</sup>.

**L'étude de cas** consiste au choix d'un parcours individuel, d'événements spécifiques ou d'activités de projets/programmes susceptibles d'illustrer l'efficacité et l'impact d'un projet. L'étude de cas à elle seule ne prouve rien, mais permet de présenter les données et d'identifier des éléments communs. Seule la juxtaposition des cas permet de dégager des principes généraux.

**L'analyse comparative** consiste à mettre en regard sa propre performance avec un élément de comparaison adéquat pouvant être la norme du secteur ou d'une organisation similaire. Il s'agit d'un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et de mise en œuvre des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation<sup>41</sup>.

Les méthodes d'échantillonnage jouent aussi un rôle important pour assurer la validité des données<sup>42</sup>. Il existe deux grandes catégories de méthodes d'échantillonnage :

- **l'échantillonnage aléatoire** signifie que chaque objet de l'échantillon a une chance identique d'être sélectionné pour l'évaluation. Cette méthode est utilisée principalement dans les enquêtes ou pour d'autres données quantitatives lorsqu'il est nécessaire d'extrapoler à partir d'un échantillon à l'ensemble de la population étudiée,
- **l'échantillonnage non aléatoire**, qui est utilisé dans les entretiens de groupes de discussion, les études de cas et d'autres données qualitatives pour créer un échantillon à des fins spécifiques, privilégie la sélection d'éléments individuels riches en informations à partir desquels il est possible d'apprendre sur les thèmes importants étudiés.

La sélection des personnes à voir en entretien privilégie :

- a) les personnes représentant l'utilisateur ou le participant "typique" d'une intervention,
- b) pour mettre en valeur le potentiel de l'intervention, les personnes ayant mis à profit au mieux la formation et/ou le service fournis,
- c) pour examiner les défis posés par des stratégies ou des activités, les personnes qui ne semblent pas bénéficier autant que d'autres de l'intervention ou qui décident de ne pas participer à ses activités,
- d) pour la diversité des points de vue, les représentants des différents groupes de parties prenantes à l'intervention, en veillant à la parité femmes-hommes,
- e) pour l'expérience approfondie et la mémoire institutionnelle, des participants présents de longue date,
- f) pour le point de vue d'observateurs critiques, des acteurs extérieurs à l'intervention, par exemple, des organisations de la société civile, des autorités nationales ou d'autres organisations internationales.

Dans les cas particuliers où il existe un intérêt global, avant de mener des entretiens avec les représentations permanentes, l'équipe d'évaluation offre la possibilité d'un entretien à toutes les représentations.

### 4.3.5 Projet de rapport d'évaluation

Le projet de rapport d'évaluation synthétise tous les résultats du travail mené dans le cadre de l'évaluation. Le

<sup>40</sup> [Dillman DA., Tortora RD, Bowker D. \(1998\). "Principles for Constructing Web Surveys".](#)

<sup>41</sup> <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/outils-d-evaluation-le-benchmarking>.

<sup>42</sup> L'échantillonnage implique la sélection d'un sous-ensemble d'individus ou de dossiers dans la population étudiée en vue d'extrapoler certaines caractéristiques à l'ensemble de la population.

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

rapport doit être concis, structuré, logique, clair et complet. Il contient des informations sur :

- l'objet visé par l'évaluation,
- le but de l'évaluation,
- ses objectifs et sa portée,
- la méthodologie utilisée,
- les résultats,
- les conclusions,
- les recommandations/enseignements de l'évaluation.

Les critères d'évaluation de la qualité du rapport<sup>43</sup> sont les suivants :

1. le rapport est bien structuré, logique, clair et complet,
2. le rapport présente une description claire et complète de l'"objet" de l'évaluation,
3. le but, les objectifs et la portée de l'évaluation sont entièrement expliqués,
4. le rapport présente une description transparente de la méthodologie utilisée pour l'évaluation, qui explique clairement comment l'évaluation a été spécifiquement conçue pour répondre aux critères d'évaluation, obtenir des réponses sur les questions visées par l'évaluation et atteindre le but de l'évaluation, les limites de la méthodologie sont explicitées,
5. les constatations répondent directement aux critères d'évaluation et aux questions mentionnées dans la section du rapport sur la portée et les objectifs, et reposent sur des données factuelles obtenues à l'aide des méthodes de collecte et d'analyse des données décrites dans la section sur la méthodologie,
6. les conclusions présentent des jugements raisonnables basés sur les constatations et s'appuyant sur des données factuelles, et fournissent des considérations pertinentes quant à l'objet et au but de l'évaluation,
7. le rapport contient une section sur les enseignements de l'évaluation et les bonnes pratiques pertinentes applicables à l'ensemble de l'Organisation,
8. les recommandations sont pertinentes au regard de l'objet et du but de l'évaluation ; elles sont soutenues par les données factuelles et les conclusions et ont été élaborées avec la participation des acteurs concernés,
9. le lien entre constatations, conclusions et recommandations est illustré par des moyens graphiques,
10. les recommandations peuvent être complétées par des modalités éventuelles de mise en œuvre et des suggestions d'amélioration,
11. le rapport montre dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de l'objet, l'évaluation des résultats et le processus d'évaluation intègrent la perspective de l'égalité femmes-hommes et l'approche fondée sur les droits de l'homme.

Une liste de contrôle pour l'assurance qualité des rapports d'évaluation figure à [l'annexe 7](#). La DIO tient également à jour une liste de vérificateurs de qualité externe, qui peuvent être engagés pour renforcer le processus d'assurance qualité.

### 4.3.6 Deuxième réunion du groupe de référence

La deuxième réunion du groupe de référence pour l'évaluation est organisée environ deux semaines à trois après l'envoi par la DIO du projet de rapport d'évaluation. Il est demandé aux membres du groupe de référence de préparer leurs commentaires sur le rapport et de les transmettre avant ou après la réunion. Ce retour d'information doit porter sur le lien entre constatations, conclusions et recommandations, ainsi que sur la pertinence, l'utilité et l'applicabilité des recommandations, et sur l'identification d'éventuelles erreurs factuelles. Les résultats de la réunion du groupe de référence sont résumés dans un compte-rendu de réunion du groupe de référence. Après la réunion, les conclusions peuvent être envoyées au groupe de référence pour soumission d'autres commentaires écrits. Les commentaires du groupe de référence sont pris en considération au moment de finaliser le rapport.

---

<sup>43</sup> Ces critères sont basés sur la liste de contrôle de la qualité des rapports d'évaluation de l'UNEG ([UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports, 2010](#)).

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

D'autres parties prenantes peuvent également être consultées, le cas échéant, et auront l'opportunité de commenter le projet de rapport. Le rapport d'évaluation fera état de tout désaccord substantiel. Dans les différends sur des faits qui peuvent être vérifiés, les évaluateurs mèneront des investigations supplémentaires et modifieront le projet si nécessaire. En cas de divergence d'opinions, les commentaires des parties prenantes sont reproduits textuellement, en annexe ou en note de bas de page, à condition que cela ne soit pas incompatible avec le respect des droits et du bien-être des parties prenantes<sup>44</sup>.

### 4.3.7 Déclaration de rapport final

Le Directeur ou la Directrice de la DIO déclare le rapport final et le même jour le soumet au/à la Secrétaire Général/e avec copie aux membres du groupe de référence, en joignant le modèle de plan d'action, pour la préparation de la réponse du management, conformément aux paragraphes 44 et 45 de la Politique d'évaluation. Le rapport final est publié dans les deux mois suivant sa finalisation et transmis à la présidence du Comité des Ministres.

## 4.4 Suivi de l'évaluation

### 4.4.1 Réponse du management et plan d'action

Les rapports d'évaluation du Conseil de l'Europe nécessitent une réponse du management<sup>45</sup>. Le/la Secrétaire Général/e doit veiller à ce que le Secrétariat prépare une réponse du management, incluant un plan d'action. Dans la pratique, les MAE auxquelles sont adressées les **recommandations d'une évaluation** doivent préparer la réponse du management et un plan d'action décrivant les mesures qu'elles s'engagent à prendre pour mettre en œuvre les recommandations. La DIO envoie un modèle de plan d'action aux entités, accompagné d'instructions sur la façon de le compléter ([annexe 8](#)). En fonction de la nature de l'évaluation et des recommandations, le Cabinet peut organiser une réunion avec les entités concernées afin de faciliter le processus d'identification des mesures requises pour mettre en œuvre les recommandations, en particulier si elles nécessitent la prise de mesures dans l'ensemble de l'Organisation.

Les entités concernées sont tenues de retourner à la DIO le modèle de plan d'action complété **dans les deux mois suivant sa réception**. Dans la réponse du management et le plan d'action, elles indiquent si elles acceptent les recommandations, à quelle date elles prévoient d'appliquer celles qui sont acceptées et quelles mesures elles envisagent de prendre pour leur mise en œuvre. Si la mise en œuvre des recommandations s'étale sur une période assez longue, les entités doivent proposer des échéances.

Les options pour les recommandations du plan d'action sont les suivantes :

- acceptée - les mesures pour mettre en œuvre la recommandation doivent être indiquées,
- rejetée - la raison du rejet de la recommandation doit être indiquée,
- à l'étude - la raison pour laquelle la recommandation est à l'étude doit être indiquée et le délai de décision concernant la recommandation doit être indiqué.

En cas d'avis divergents sur les recommandations entre les MAE, le/la Secrétaire Général/e prend une décision sur les points soulevés et décide en dernier ressort de la pertinence des propositions pour la mise en œuvre effective des recommandations et réponses du management par les MAE. La réponse du management et le plan d'action finalisés doivent être envoyés à la DIO dans les deux mois après que le rapport a été déclaré final. Ils sont publiés sur les sites internet et intranet de la DIO et transmis à la présidence du Comité des Ministres avec le rapport final<sup>46</sup>. En cas de retard de soumission de la réponse du management dans les délais impartis (deux

---

<sup>44</sup> [Normes de qualité pour l'évaluation du développement, Lignes directrices et ouvrages de références du CAD](#), OCDE, 2010, section 3.15, p. 14.

<sup>45</sup> Politique d'évaluation du CdE, paragraphe 44.

<sup>46</sup> Ibid., paragraphe 40.

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

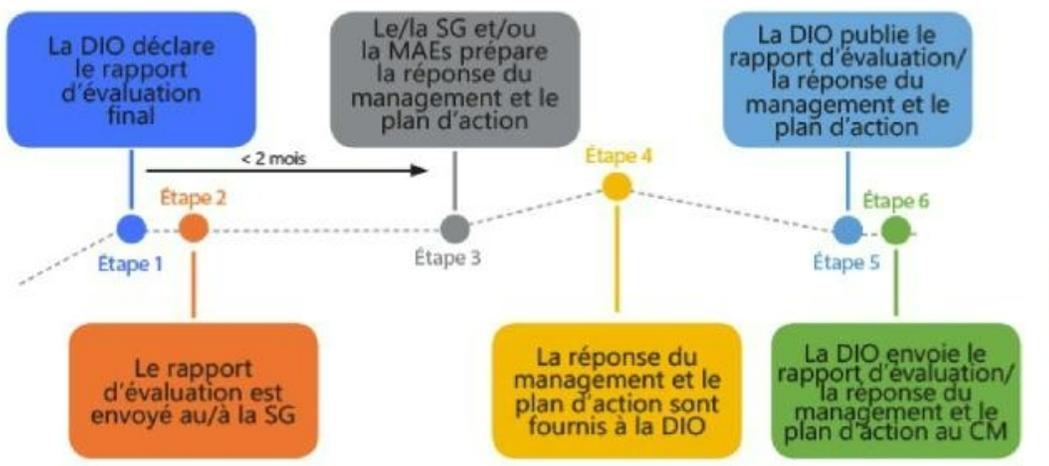
mois), le rapport sera publié sans ce dernier<sup>47</sup>.

Le/la Secrétaire Général/e est responsable de la mise en œuvre des plans d'action visant à traiter les recommandations<sup>48</sup>.

### 4.4.2 Diffusion et publication des évaluations

Les produits de l'évaluation doivent être largement diffusés à des fins d'apprentissage et de responsabilisation. Selon les paragraphes 42 et 43 de la Politique d'évaluation, il incombe à la DIO de rendre les évaluations pleinement accessibles pour les partenaires et les principaux acteurs concernés, notamment de les publier avec les réponses du management et plan d'action correspondants sur les pages intranet et internet de la DIO.

Les rapports d'évaluation de la DIO et la réponse du management sont établis dans l'une des langues de travail officielles du Conseil de l'Europe. La DIO fait traduire le résumé synthétique, les recommandations et la réponse du management dans la langue officielle qui n'est pas la langue du rapport.



### 4.4.3 Rapports de suivi

Pour promouvoir l'utilisation de l'évaluation et accroître la responsabilisation au CdE, la DIO assure le suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation par le management.

Les MAE sont tenues de communiquer des informations à la DIO, une fois par an, sur l'avancement de la mise en œuvre de toutes les recommandations en suspens.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Ibid., p. 14.

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE



La DIO assure le suivi des recommandations qui ont été acceptées ou sont à l'étude. Elle recueille des éléments factuels et évalue si les mesures prises sont suffisantes pour la mise en œuvre des recommandations. La DIO peut demander des informations complémentaires. À l'issue de cet examen, le statut des recommandations est l'un des suivants :

- **acceptée** : les mesures visant la mise en œuvre de la recommandation sont en cours ou prévues,
- **mise en œuvre** : la mise en œuvre de la recommandation est achevée et la recommandation va être clôturée. La recommandation sera retirée du rapport pour la suite du processus de suivi.

Lors du processus de suivi, en plus des recommandations qui ont été ou sont en cours de mise en œuvre, la DIO examinera avec les MAE tout facteur particulier affectant une recommandation et examinera s'il existe des raisons justifiables de modifier le statut d'une recommandation acceptée, comme suit :

- **obsolète** : la recommandation n'est plus pertinente car elle a été dépassée par les événements. La recommandation va être clôturée,
- **clôturée sans mise en œuvre** : la recommandation n'est pas considérée comme obsolète et sa mise en œuvre n'aura pas lieu. Le/la SG peut décider s'il convient d'intensifier les efforts ou si la DIO devrait clôturer la recommandation sans mise en œuvre.

Conformément à la pratique en vigueur, certaines recommandations qui n'ont pas été mises en œuvre (en raison d'un risque élevé et/ou qui ont été formulées il y a longtemps) peuvent être portées à l'attention du/de la Secrétaire Général/e pour qu'il ou elle prenne des décisions concernant les suites à donner. La DIO conseillera également le/la SG sur toute question qu'elle juge pertinente pour l'adéquation de la mise en œuvre des plans d'actions afin de donner suite aux recommandations.

La DIO fait rapport chaque année au/à la Secrétaire Général/e sur l'avancement de la mise en œuvre des recommandations ainsi qu'au Comité des Ministres sur la fonction, les constatations et les recommandations des évaluations, le respect des dispositions, l'assurance qualité et les suites données aux évaluations menées (voir le paragraphe 46 de la Politique d'évaluation du CdE).

Le Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation donne des conseils sur la mise en œuvre effective et en temps opportun des recommandations de l'évaluation<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> Ibid., p. 16.

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE



### 4.4.4 Promotion de l'apprentissage et diffusion de bonnes pratiques

L'évaluation peut contribuer fortement à l'apprentissage organisationnel si les principaux enseignements tirés des évaluations sont facilement accessibles aux parties prenantes. Après finalisation d'un rapport d'évaluation, la DIO tire des enseignements qu'elle peut communiquer aux parties prenantes. Elle peut aussi intégrer des enseignements tirés des rapports d'évaluations décentralisées lors d'activités de diffusion. Chaque rapport d'évaluation doit comporter une section sur les enseignements tirés.

### 4.4.5 Responsabilité des objets de l'évaluation

Il est indispensable pour la qualité du processus d'évaluation que les parties évaluées aient le sens des responsabilités. Elles doivent respecter les évaluateurs/évaluatrices et le processus d'évaluation et ne pas chercher à exercer de pression indue, ni adopter un comportement irrespectueux ou une attitude risquant de compromettre la réalisation de l'évaluation<sup>50</sup>. Les entités évaluées coopèrent pleinement au processus d'évaluation et contribuent activement à sa conception, préparation et mise en œuvre, notamment : a) en communiquant aux évaluateurs un dossier d'information complet ; b) en facilitant l'accès aux parties prenantes ; et c) en formulant des observations sur le projet de cahier des charges et les projets de rapports (y compris la faisabilité des recommandations)<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> Ibid., paragraphe 22.

<sup>51</sup> Ibid., p. 15.

## 5. ÉVALUATIONS GÉRÉES PAR LES MAE : ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES

Les évaluations décentralisées sont des évaluations gérées par des MAE autres que la DIO et qui sont financées par le Budget ordinaire ou des ressources extrabudgétaires. Elles portent généralement sur un programme unique, un accord de financement, une stratégie, une entité ou un autre domaine d'action et sont soumises au groupe de rapporteurs compétent du CM, par l'intermédiaire du/de la Secrétaire Général/e, du comité directeur ou du donateur qui les a demandées. Les décisions de lancer des évaluations décentralisées au niveau de l'entité, du programme ou du projet tiennent compte des exigences des donateurs et/ou d'un organe de direction. Les évaluations décentralisées sont réalisées par des évaluateurs/consultants externes qui n'ont pas participé à la conception, à la mise en œuvre ou à la gestion du thème faisant l'objet de l'évaluation. Elles doivent se conformer aux mêmes normes et règles que les évaluations indépendantes, y compris les Lignes directrices pour l'évaluation de la DIO, les principes éthiques et le Code de conduite du CdE pour l'évaluation ([annexe 1](#)).

En vertu de la Politique d'évaluation, la DIO a la responsabilité de garantir la qualité des évaluations décentralisées. La DIO est tenue de mettre en place un cadre de référence qui prévoit l'orientation, l'assurance qualité, l'assistance technique, le soutien à la professionnalisation et la révision régulière de sa mise en œuvre. Elle fournit des conseils sur la sélection des consultants, la rédaction du projet de cahier des charges et les projets de rapports d'évaluation<sup>52</sup>. Selon le cadre d'assurance qualité exposé dans la Politique d'évaluation, tous les agents sont tenus de solliciter le soutien de la DIO tout au long du processus d'évaluation sur la définition des cahiers des charges, la sélection des consultants externes et le contrôle qualité du projet de rapport d'évaluation<sup>53</sup>.

La DIO veillera à l'application des Lignes directrices concernant les évaluations décentralisées et procédera à un examen si nécessaire, pour s'assurer que les normes de qualités sont respectées de manière satisfaisante.

### 5.1 Planification et préparation de l'évaluation

#### 5.1.1 Critères pour le lancement d'une évaluation

Dans le cadre d'une culture de l'évaluation de plus en plus présente<sup>54</sup> au CdE, tous les membres du personnel peuvent être impliqués dans le lancement et/ou la gestion d'une évaluation à un moment donné. Les évaluations pourraient être liées à un programme d'activité (financé par le budget ordinaire ou des accords partiels) ou à une activité de coopération, notamment un programme (PJ/CV). La décision d'évaluer ou non peut être prise en accord avec les organisations donatrices ou par des entités, managers ou d'autres organes dans un processus de réflexion continue pour l'examen des résultats. Pour ce qui concerne les programmes conjoints CdE-UE, l'évaluation est distincte des exercices de suivi axé sur les résultats<sup>55</sup> (ROM) menés par la Commission européenne.

<sup>52</sup> Ibid., Chapitre IV, p. 17.

<sup>53</sup> Le cadre d'assurance qualité à mettre en place est élaboré sur la base des constatations du rapport "*Bilan des évaluations décentralisées, en vue d'établir un cadre d'évaluation et de concevoir un système d'assurance qualité*", préparé par la DIO en 2019.

<sup>54</sup> "*La culture de l'évaluation désigne une culture organisationnelle qui s'emploie à rechercher des informations sur ses performances afin d'exploiter ces informations et d'apprendre à mieux gérer et proposer ses programmes et services, et ainsi d'améliorer ses performances*" (Mayne, J. (2008). "Building an evaluative culture for effective evaluation and results management". ILAC Brief n°20).

<sup>55</sup> Le système ROM, fréquemment appliqué par la Commission européenne aux programmes conjoints CdE-UE, se situe entre les méthodes traditionnelles de suivi et les évaluations. Il comprend des missions de suivi sur la base d'une méthodologie standardisée qui permet d'évaluer rapidement certains projets. Ce système assorti d'une méthodologie fortement structurée repose sur l'évaluation régulière sur les sites de projets en cours, qui reçoivent une simple note au regard de critères d'évaluation (efficacité, efficacité, impact potentiel, pertinence et pérennité). Les exercices ROM visent des projets en cours financés par l'UE à hauteur d'au moins 1 million EUR, ainsi qu'un échantillon de 10 % des projets situés sous ce seuil.

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

Les entités/managers peuvent lancer une évaluation externe en tenant compte des aspects de gouvernance pertinents de l'Organisation et du programme ou projet. Les évaluations décentralisées doivent suivre le cadre d'assurance qualité afin de déterminer l'approche d'évaluation la plus appropriée.

Au moment de décider d'évaluer, il convient d'éviter soigneusement les doublons d'activité. Le cadre d'assurance qualité prévoit que la DIO et la MAE concernée s'informent et se consultent réciproquement à un stade très précoce du projet d'évaluation. De même, si un projet est évalué dans le cadre d'un programme plus vaste, une évaluation spécifique du projet n'est peut-être pas nécessaire.

Il peut être particulièrement pertinent de mener une évaluation :

- pour un projet ou programme dont les produits/résultats sont inconnus/peu clairs ou contestés,
- pour les interventions de grande envergure et coûteuses (2 millions d'euros et au-delà),
- pour les initiatives pilotes ou les projets ou programmes innovants,
- lors d'une prolongation ou une seconde phase d'un projet est envisagée,
- lorsque le CdE a un intérêt stratégique,
- lorsque les donateurs/parties prenantes sont intéressés par une évaluation.

En décidant de procéder à une évaluation, il convient également de tenir compte des facteurs suivants :

- lorsqu'il est peu probable qu'elle apporte de nouvelles connaissances,
- lorsque des problèmes de sécurité ou un manque de données risquent de nuire à sa crédibilité,
- lorsqu'il n'est pas clair si le processus ou les résultats seront être utilisés,
- lorsqu'il est clair qui sont les utilisateurs prévus<sup>56</sup>.

Avant de décider d'évaluer une intervention, les responsables de l'évaluation<sup>57</sup> doivent tenir compte des éléments suivants :

- L'évaluation est-elle exigée par le donateur dans le cadre de l'intervention du programme ou projet ? Fait-elle partie de l'accord contractuel ?
  - Les interventions de projets n'ont pas toutes besoin d'être évaluées, en particulier lorsqu'elles font partie d'un programme plus vaste, à moins que toutes les parties prenantes ne soient particulièrement intéressées par une évaluation.
  - Quelles ressources sont disponibles pour l'évaluation en termes de budget et de personnel ? Il ressort du rapport de bilan des évaluations décentralisées<sup>58</sup> que 60 % de toutes les évaluations décentralisées au CdE coûtent entre 10.000 et 20.000 €. Le budget d'évaluation dépendra de la méthodologie choisie, du nombre de jours de service, de la nécessité de voyager et du niveau d'expérience du consultant. La DIO recommande d'avoir un budget d'évaluation correspondant à au moins 1 % du budget total de l'intervention.
  - Le temps que le personnel passe à préparer une évaluation, à assurer la liaison avec les consultants et à examiner les livrables peut être considérable.
- Quel type d'évaluation serait le plus approprié (ex ante, mi-parcours, final (ex post), impact) ?
  - Le respect du calendrier et la livraison des produits d'évaluation sont essentiels. Si le rapport est remis trop tard, il risque de ne pas être utile pour la planification future. Les évaluations à mi-parcours sont utiles dans de tels cas.
- Combien de temps prendra l'évaluation ? Y a-t-il suffisamment de temps pour la réaliser ?

---

<sup>56</sup> D'après le [Manuel d'évaluation de la Sida : Lignes directrices et Manuel pour la réalisation d'évaluations à la Sida](#), avril 2020 (en anglais).

<sup>57</sup> Les managers de projets dans les MAE gérant les évaluations.

<sup>58</sup> Bilan des évaluations décentralisées en vue de l'établissement d'un cadre d'évaluation et de la conception d'un système d'assurance qualité, DIO, 2019, p.12.

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

- DIO recommande que les évaluations des activités de PJ et CV pour réaliser une évaluation d'un projet dans toutes ses étapes, ne devrait durer moins de trois mois. La durée moyenne d'une évaluation décentralisée au CdE est de 6 mois, de la phase de rédaction des cahiers des charges jusqu'au rapport final.

### 5.1.2 Ressources d'information sur l'évaluation pour le personnel du CdE

- Le [site web de la DIO](#) contient une page pour les évaluations décentralisées régulièrement mise à jour, où figurent des ressources supplémentaires d'information mises à la disposition de tout le personnel.
- Les rapports d'évaluations décentralisées et les cahiers des charges sont déposés dans un répertoire (*en cours d'élaboration*)<sup>59</sup>.
- L'[Assistant multiservice \(AMS\)](#) (réf. 9400) fournit les types de soutien suivants aux MAE :
  - explication des normes et processus d'évaluation,
  - conseils sur les budgets nécessaires aux évaluations,
  - examen du projet de cahier des charges de l'évaluation,
  - mise à disposition des CVs et contacts de consultants externes pouvant être utilisés pour la conduite de l'évaluation,
  - assistance pour appliquer l'approche de droits de l'homme dans l'évaluation afin de promouvoir les droits des plus défavorisés,
  - évaluabilité des interventions (par exemple, théories du changement, logiques de programme, indicateurs, suivi, méthodologie de recherche, etc.).
- Le [site web de la Méthodologie de gestion de projet \(PMM\) de l'ODGP](#) fournit des orientations pour les évaluations de programmes et projets. L'outil informatique de PMM possède une nouvelle fonctionnalité optionnelle, qui permet de télécharger les rapports d'évaluation dans la section "Documents".
- La Communauté de praticiens : le cadre d'assurance qualité prévoit qu'une communauté de praticiens, groupe informel composé de membres du personnel expérimentés et/ou intéressés par les évaluations, se réunisse régulièrement. Le but de ce groupe est de faciliter le soutien aux évaluations décentralisées et de stimuler davantage la culture de l'évaluation au sein du CdE. La participation à la communauté est ouverte à tous les membres du personnel sur une base volontaire. La DIO organise des réunions du groupe deux à trois fois par an pour échanger sur des sujets liés à l'évaluation dans l'Organisation, partager les bonnes pratiques et recevoir en direct les commentaires du personnel. Les agents sont invités à proposer des sujets d'évaluation.
- Les correspondants de suivi et d'évaluation (M&E) dans les MAE : le bilan des évaluations décentralisées<sup>60</sup>, entrepris afin d'identifier les éléments détaillés nécessaires pour répondre aux exigences de la Politique d'évaluation, a proposé que les MAE nomment des correspondants de suivi et évaluation dans les DG qui traitent un volume important de projets et d'évaluations décentralisées (DGI, DGII and ODGP). Les correspondants recevraient une formation complémentaire au suivi et à l'évaluation et seraient disponibles, aux côtés de la DIO, pour fournir une assistance directe à leurs collègues. Cela permettrait d'améliorer les connaissances sur le suivi au sein de l'Organisation, de renforcer le cadre thématique des évaluations et d'enrichir l'expertise. Les correspondants assureraient également la liaison avec la DIO, lorsqu'une assistance supplémentaire serait nécessaire. La DIO reste disponible pour fournir des conseils directs sur les évaluations à tout le personnel.

---

<sup>59</sup> La DIO travaillera avec la DIT à l'examen des possibilités d'espaces collaboratifs dans le nouveau système de gestion des documents (DMS) pour s'assurer que le partage de documents est géré de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible.

<sup>60</sup> Bilan des évaluations décentralisées en vue de l'établissement d'un cadre d'évaluation et de la conception d'un système d'assurance qualité, DIO, 2019, p. 40.

- Il existe une multitude de ressources externes pour les agents qui souhaitent en savoir plus sur la théorie et les bonnes pratiques en matière d'évaluation, par exemple :
  - <https://www.betterevaluation.org/fr/francais>
  - <http://www.uneval.org/> (en anglais)
  - <http://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/>

## 5.2 Préparation

### ÉTAPES DE LA PRÉPARATION D'UNE ÉVALUATION



#### 5.2.1 Préparation du dossier d'évaluation

Le dossier d'évaluation contient toutes les informations pertinentes sur l'intervention à évaluer, ainsi que d'autres informations et documents utiles, tels que les décisions pertinentes des organes du CdE ou les rapports de ses organes de suivi sur des questions particulières.

Tous les agents doivent s'assurer que les documents pertinents sont correctement stockés et mis à disposition pendant l'évaluation, en particulier pour ce qui concerne les interventions de projets effectuées par des agents pouvant avoir quitté l'Organisation. L'absence de documents pertinents peut affecter les conclusions de l'évaluation.

Le [sous-chapitre 4.2.3](#) contient une liste des types de documents à inclure dans le dossier d'évaluation préparé par la MAE concernée.

#### 5.2.2 Élaboration du cahier des charges

Le responsable de l'évaluation établit des cahiers des charges définissant clairement le but, les objectifs et la portée de l'évaluation, les questions sur lesquelles elle porte et les critères que doit satisfaire l'évaluateur. Il fournit des directives sur le contenu du rapport d'évaluation final, en y joignant notamment la liste de contrôle pour l'assurance qualité des rapports d'évaluation ([annexe 7](#)). Les cahiers des charges doivent également préciser les aptitudes et compétences attendues de l'équipe d'évaluation.

Le choix de la méthodologie appropriée est l'élément clé des cahiers des charges, qui devraient inclure la conception et l'approche d'évaluation envisagées et pas seulement les sources de données et les techniques de collecte de données.

Une fois le projet des cahiers des charges établi, la liste de contrôle de l'assurance qualité pour les cahiers des

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

charges doit être appliquée par le personnel chargé de l'évaluation. **Les lignes directrices de la DIO sur l'élaboration des cahiers des charges** peuvent être consultées sur le site web de la DIO.

Tous les projets de cahiers des charges doivent faire l'objet d'un contrôle qualité par la DIO<sup>61</sup>. Les responsables de l'évaluation doivent laisser jusqu'à **10 jours ouvrables** à la DIO pour qu'elle examine les cahiers des charges.

Le cas échéant, les responsables de l'évaluation sont encouragés à consulter les organisations donatrices et à demander des commentaires sur le projet de cahiers des charges, car il peut y avoir des questions d'évaluation spécifiques susceptibles d'intéresser les donateurs.

### 5.2.3 Sélection du consultant

En cas de recrutement d'un consultant externe, la procédure d'appel d'offres est choisie conformément à l'article 40 du [Règlement financier](#), en fonction du budget alloué à l'évaluation, et organisée conformément aux [Procédures d'achats](#) du CdE selon les indications des [Lignes directrices relatives aux achats](#).

La sélection des consultants évaluateurs suit une procédure d'achats à la fois transparente et ouverte. Les consultants possèdent des compétences en évaluation et des connaissances thématiques. La parité femmes-hommes et la représentation géographique sont prises en compte lors de la sélection<sup>62</sup>.

Les évaluateurs sont indépendants de l'intervention du programme, y compris de sa politique, de son fonctionnement, de ses fonctions de management et des bénéficiaires cibles. Les éventuels conflits d'intérêt sont traités dans un esprit d'ouverture et en toute honnêteté. L'équipe d'évaluation est capable de travailler librement et sans aucune ingérence. Elle est assurée d'une coopération et d'un accès à toutes les informations pertinentes<sup>63</sup>.

En plus de la procédure habituelle de passation des marchés pour les services intellectuels pouvant être appliquée par les MAE, la DIO a mis en place un pool d'experts en évaluation, dont les services peuvent être sollicités par toutes les MAE en contactant la DIO. La base de données d'experts de la DIO comprend des experts à la fois thématiques et géographiques et est régulièrement mise à jour par la DIO. Celle-ci fournit des commentaires sur les consultants au plus tard **dans les 10 jours ouvrables** suivant la demande de consultants faite par le personnel de la MAE. La DIO peut fournir des conseils sur les consultants qui conviennent, sachant que la décision finale revient à la MAE.

Le meilleur dossier est sélectionné sur la base des critères de sélection et d'adjudication indiqués dans l'appel d'offres, notamment :

- l'adéquation de l'approche méthodologique,
- l'expérience et les connaissances des consultants en matière d'évaluation, en particulier dans le contexte de la coopération internationale,
- l'expérience et les connaissances des évaluateurs dans les domaines thématiques visés par l'appel d'offres concerné,
- l'expérience et les connaissances des évaluateurs dans les pays concernés,
- les compétences rédactionnelles avérées par la communication d'un échantillon écrit soumis dans le dossier d'appel d'offres.

Un [accord-cadre](#) doit être envisagé si la MAE, ou un service particulier au sein d'une MAE, a un besoin fréquent de consultants évaluateurs.

---

<sup>61</sup> Dans le cadre d'assurance qualité pour les évaluations décentralisées, un manuel d'évaluation sera mis à disposition.

<sup>62</sup> Basé sur les normes de qualité du CAD de l'OCDE, section 3.1.

<sup>63</sup> Ibid., section 3.2.

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

Le personnel est tenu d'appliquer systématiquement le principe d'impartialité lors de la sélection des consultants. Ces derniers ne doivent pas avoir participé précédemment, que ce soit à titre formel ou informel, à l'activité du programme qu'ils évaluent ou qu'ils doivent évaluer dans un futur proche.

Les responsables de l'évaluation doivent demander une exonération de TVA, le cas échéant, avant de conclure le contrat avec le consultant sélectionné, en suivant les Lignes directrices sur l'exonération de TVA.

### 5.3 Gestion de l'évaluation

#### ÉTAPES DE GESTION D'UNE ÉVALUATION



##### 5.3.1 Réunion préparatoire

L'exercice d'évaluation commence généralement par une réunion préparatoire entre le responsable de l'évaluation et le consultant d'évaluation externe. Cette réunion peut avoir lieu en distanciel (par téléphone, visioconférence, etc.) ou en présentiel. Si l'évaluation est financée par un donateur et gérée conjointement, des représentants du donateur peuvent aussi participer à la réunion.

Pour les évaluations de plus grande envergure (lignes de programme, plans d'action de pays, évaluations sur le Budget ordinaire), le responsable de l'évaluation pourra aussi envisager de créer un comité de pilotage ou un groupe de référence pour l'évaluation regroupant les principales parties prenantes à l'évaluation, afin de conseiller l'équipe d'évaluation sur les questions relatives à l'évaluation, de faciliter son accès aux informations pertinentes et de fournir un retour sur les constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation, en commentant en particulier les cahiers des charges et le projet de rapport final. Pour les évaluations de projets plus petits, les groupes de référence ne sont pas conseillés. Les comités de pilotage de projets peuvent intervenir comme groupes de référence, si nécessaire.

##### 5.3.2 Phase initiale

Au cours de la phase initiale, les évaluateurs recueillent des informations à partir des dossiers fournis par les MAE. Il importe tout particulièrement pour la qualité de l'évaluation que le personnel veille à ce que **tous les documents pertinents soient stockés et gérés de façon organisée et systématique**, et qu'ils soient accessibles à la demande de l'évaluateur.

À ce stade, les évaluateurs peuvent consulter d'autres documents pertinents du CdE. Les informations sont ensuite analysées afin d'adapter les questions de l'évaluation et de mettre au point une méthodologie d'évaluation pertinente (méthodes de collecte de données, critères d'échantillonnage). L'étude documentaire s'achève par la production du rapport initial. Pour les évaluations plus petites (moins de 10.000 €), un rapport

initial n'est pas nécessaire.

Pour les évaluations d'interventions de 3 millions d'euros ou plus, un rapport initial est conseillé. Ce rapport réitère le but de l'évaluation, ses objectifs, son contexte et sa portée, tels qu'ils figurent dans les cahiers des charges. Il définit en outre les critères d'évaluation, précise les questions spécifiques à couvrir par l'évaluation et la méthodologie, en utilisant éventuellement une matrice d'évaluation (voir le modèle des Lignes directrices pour les cahiers des charges), et présente le plan de travail de l'évaluation.

Une liste de contrôle pour l'assurance qualité du rapport initial figure à l'[annexe 5](#).

### 5.3.3 Phase de collecte et d'analyse de données

Pendant la phase de collecte des données, le responsable de l'évaluation aide l'équipe d'évaluation à accéder aux données et aux acteurs pertinents. Lorsque des missions sont prévues, il apporte généralement une aide logistique et participe à l'organisation des missions conformément aux procédures standards du CdE (par exemple [GDD](#)).

### 5.3.4 Projet de rapport d'évaluation

Le projet de rapport final synthétise tous les résultats du travail mené dans le cadre de l'évaluation. Le rapport doit être concis, structuré, logique, clair et complet. De plus, il doit présenter des informations sur l'objet visé par l'évaluation, le but de l'évaluation, son/ses objectif(s) et sa portée, la méthodologie utilisée, ainsi que les résultats, conclusions, recommandations et enseignements tirés de l'évaluation. Le responsable de l'évaluation doit vérifier tout problème de langue dans le rapport, les inexactitudes factuelles, l'utilisation correcte de la terminologie du CdE et la présentation générale tout en suivant la Charte graphique d'[identité visuelle du Conseil de l'Europe](#) et/ou les exigences de visibilité des donateurs<sup>64</sup>.

Le responsable de l'évaluation pourra juger utile d'organiser des consultations écrites et orales des parties prenantes sur le projet de rapport d'évaluation, en particulier, sur ses conclusions et recommandations.

D'autres parties prenantes peuvent également être consultées, le cas échéant, et auront l'opportunité de commenter le projet de rapport. Le rapport d'évaluation fera état de tout désaccord substantiel. Dans les différends sur des faits qui peuvent être vérifiés, les évaluateurs mèneront des investigations supplémentaires et modifieront le projet si nécessaire. En cas de divergence d'opinions, les commentaires des parties prenantes sont reproduits textuellement, en annexe ou en note de bas de page, dans la mesure où cela n'entre pas en conflit avec les droits et les intérêts de ces derniers<sup>65</sup>.

Les critères d'évaluation de la qualité du rapport<sup>66</sup> sont les suivants :

1. le rapport est bien structuré, logique, clair et complet,
2. le rapport contient une description claire et complète de l'"objet" de l'évaluation,
3. le but, les objectifs et la portée de l'évaluation sont entièrement expliqués,
4. le rapport décrit en toute transparence la méthodologie utilisée pour l'évaluation et explique clairement comment l'évaluation a été conçue spécifiquement pour répondre aux critères d'évaluation, obtenir des réponses sur les questions visées par l'évaluation et atteindre le but de l'évaluation, les limites de la méthodologie sont explicitées,
5. les résultats répondent directement aux critères d'évaluation et aux questions mentionnées dans la section du rapport sur la portée et les objectifs, et reposent sur des données obtenues à l'aide des méthodes de collecte et d'analyse décrites dans la section sur la méthodologie,
6. les conclusions présentent des jugements raisonnables basés sur les résultats et s'appuyant sur les données,

---

<sup>64</sup> En fonction des dispositions contractuelles.

<sup>65</sup> [Normes de qualité pour l'évaluation du développement, Lignes directrices et ouvrages de références du CAD](#), OCDE, 2010, section 3.15, p. 14.

<sup>66</sup> Ces critères sont basés sur la [liste de contrôle de la qualité des rapports d'évaluation de l'UNEG \(2010\)](#) (en anglais).

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

et expose des considérations pertinentes quant à l'objet et au but de l'évaluation,

7. le rapport contient une section sur les enseignements tirés de l'évaluation et les bonnes pratiques pertinentes applicables à l'ensemble de l'Organisation,
8. les recommandations sont pertinentes au regard de l'objet et du but de l'évaluation, elles sont étayées par les données et les conclusions, et ont été élaborées avec la participation des acteurs concernés,
9. le lien entre résultats, conclusions et recommandations est illustré par des moyens graphiques,
10. les recommandations sont complétées par des propositions de modalités de mise en œuvre et d'éléments d'améliorations,
11. le rapport montre dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de l'objet, l'évaluation des résultats et le processus d'évaluation intègrent une perspective d'égalité femmes-hommes et une approche fondée sur les droits de l'homme.

L'entité qui a commandé le rapport devrait appliquer la liste de contrôle de l'assurance qualité pour le projet de rapport d'évaluation, comme indiqué à l'[annexe 7](#). La DIO procède à un contrôle qualité complémentaire et indique toutes les questions qui doivent être traitées avant la publication.

Le personnel est tenu de signaler sans délai au Directeur ou à la Directrice de la DIO toute pression induite de quelque source que ce soit visant influencer les résultats d'une évaluation.

### 5.3.5 Acceptation du rapport final

Le rapport final est accepté par la MAE qui a commandé l'évaluation et soumis au/à la Secrétaire Général/e. Il est mis à la disposition de la DIO pour publication avec la réponse du management et le plan d'action, si disponibles, dans les deux mois suivant la finalisation<sup>67</sup> (voir le [sous-chapitre 5.4.2](#)).

Pour ce qui concerne les évaluations de programmes et de projets, tous les rapports finaux doivent être téléchargés également dans [l'outil de TI de la PMM](#) sous l'onglet "Documents" et marqués comme "**REP – Rapport d'évaluation de projet**". Cette fonctionnalité mise en place par l'ODGP permettra d'archiver et de consulter à un seul et même endroit tous les rapports d'évaluation de programmes/projets.

## 5.4 Diffusion et publication

### 5.4.1 Diffusion du rapport d'évaluation

Après acceptation du rapport d'évaluation final par la MAE concernée, le rapport est également adressé au groupe de rapporteurs compétent du CM, par l'intermédiaire du ou de la SG, du comité directeur ou du donateur qui l'a demandé<sup>68</sup>.

Le rapport final doit être diffusé en interne à toutes les entités pertinentes du CdE (par ex. DIO, Cabinet, ODGP, DPA, bureaux extérieurs, etc. le cas échéant) ainsi qu'en externe aux donateurs et aux principales parties prenantes (conseils d'administration/de gestion, contreparties gouvernementales, bénéficiaires, personnes interrogées, etc.). Le résumé synthétique du rapport final doit être traduit, le cas échéant, dans la langue locale avant d'être envoyé aux parties prenantes locales, sous réserve de la disponibilité de fonds suffisants.

Un bref aperçu du plan de diffusion doit être inclus dans le modèle de réponse du management/plan d'action, tel qu'il figure à l'[annexe 8](#). La MAE ayant commandé l'évaluation pourra envisager des activités de diffusion telles que la publication de news, des présentations/événements, des ateliers, des réunions informelles, des discussions publiques, etc.

---

<sup>67</sup> Politique d'évaluation du CdE, paragraphe 41.

<sup>68</sup> Ibid., paragraphe 28.

#### 5.4.2 Publication du rapport d'évaluation

Comme précisé au **paragraphe 42** de la nouvelle [Politique d'évaluation du CdE](#), **tous** les rapports d'évaluation décentralisés et leurs plans d'action sont publiés sur les sites internet et intranet de la DIO.

Les rapports ou leurs constatations pourront être rendus publics sous une forme que la MAE juge appropriée (site internet du projet/programme, brochures d'information, news sur le site de la MAE, etc.). Dans le cas des évaluations financées par un donateur, les normes de publication et de visibilité du donateur devront être respectées.

### 5.5 Préparation de la réponse du management et du suivi

#### 5.5.1 Réponse du management et plan d'action

Comme indiqué dans la nouvelle Politique d'évaluation (chapitre V), tous les rapports d'évaluation du CdE donnent lieu à une réponse du management : i) une déclaration générale exprimant le point de vue global du management sur les constatations et les recommandations du rapport ; et ii) des informations détaillées indiquant si le management accepte les recommandations à titre individuel et comment il entend tenir compte des recommandations acceptées (plan d'action). Il doit être accompagné d'un bref plan de diffusion (voir modèle en annexe 8).

La réponse doit être préparée au plus tard **deux mois après** qu'un rapport a été déclaré final par la MAE et doit être publiée en même temps que le rapport d'évaluation ou dès sa réception si cela a lieu après la publication de ce dernier.

Les MAE sont tenues de mettre à disposition de la DIO et du/de la SG, les rapports finaux d'évaluations décentralisées et les plans d'action **dans les deux mois** suivant la réception du rapport final <sup>69</sup>.

La réponse du management et le modèle de plan d'action font l'objet de l'[annexe 8](#).

#### 5.5.2 Mise en œuvre des recommandations

La réponse du management témoigne de la ferme volonté d'assurer un suivi des recommandations. Les MAE devraient viser à mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation dès que possible à compter de la date d'acceptation du rapport final, sachant que certaines peuvent prendre un temps considérable si elles visent à résoudre des problèmes organisationnels transversaux. Les progrès de la mise en œuvre des recommandations doivent être documentés et rendus accessibles à la DIO sur demande pour la préparation du rapport annuel de suivi de la DIO, qui est soumis au/à la Secrétaire Général/e. Des informations sur le suivi sont communiquées au Comité des Ministres. Le rapport de suivi comprend des informations relatives à l'acceptation et à la non-acceptation des recommandations, et met en évidence les réussites, les enseignements tirés et les domaines d'amélioration, le cas échéant. Le [sous-chapitre 4.4](#) contient de plus amples informations sur le sujet.

### 5.6 Cadre d'assurance qualité pour les évaluations décentralisées

Un cadre d'assurance qualité pour les évaluations décentralisées, conforme aux exigences de la Politique d'évaluation<sup>70</sup>, a été mis en place dans le but de garantir que les MAE reçoivent le soutien nécessaire pour réaliser les évaluations, tout en permettant à l'Organisation d'avoir un aperçu complet de toutes les évaluations et de leur qualité, puis de recueillir les enseignements tirés et d'aider à améliorer l'apprentissage organisationnel. Tous les agents doivent solliciter le soutien de la DIO pendant le processus d'évaluation sur la définition du cahier des

---

<sup>69</sup> Ibid, Chapitre II, p. 15.

<sup>70</sup> Ibid., paragraphe 29.

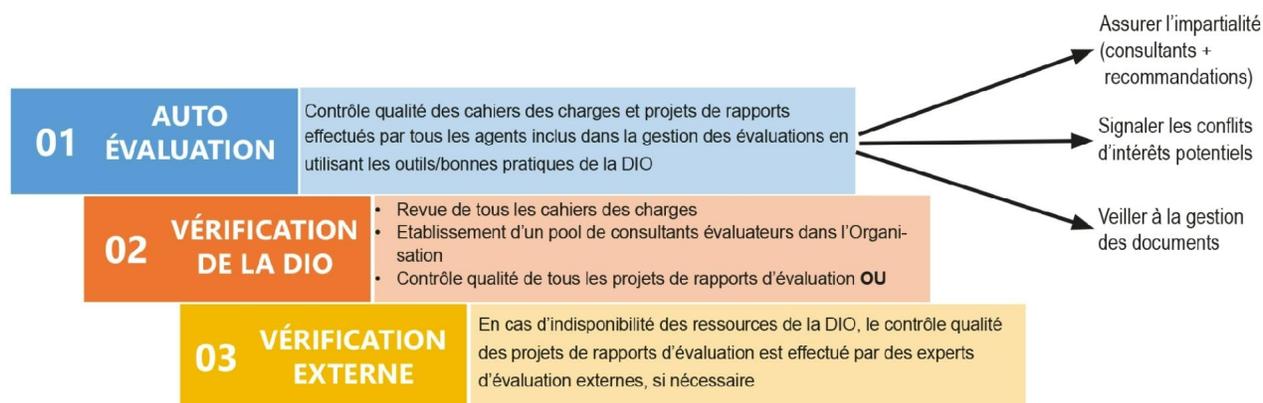
## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

charges, la sélection des consultants externes et le contrôle qualité du projet de rapport d'évaluation<sup>71</sup>.

Le cadre comprend une approche à trois niveaux :

1. Le premier niveau d'assurance qualité inclut l'**auto-évaluation** effectuée par tous les agents associés à la gestion des évaluations. Ces derniers procèdent à des contrôles de la qualité des cahiers des charges, des consultants et des projets de rapports d'évaluation en utilisant les outils fournis par la DIO, à savoir :
  - les outils d'orientation de base assortis d'éléments standardisés pour toutes les évaluations décentralisées sont disponibles sur le site web de la DIO,
  - les MAE devraient systématiquement vérifier la qualité des cahiers des charges au stade de la rédaction en utilisant les listes de contrôle fournies par les Lignes directrices et en accordant une attention particulière à la méthodologie,
  - le cas échéant, les donateurs devraient être consultés sur les projets de cahier des charges et d'autres parties prenantes si nécessaire
  - tous les agents associés aux évaluations doivent s'assurer de la qualité des rapports d'évaluation conformément à la procédure définie dans les présentes Lignes directrices.
2. Le deuxième niveau d'assurance qualité est assuré par la DIO pour ce qui concerne les cahiers des charges, les consultants et les projets de rapports :
  - les agents associés à une évaluation doivent contacter la DIO afin qu'elle vérifie la qualité des cahiers des charges et les rapports d'évaluation,
  - la DIO mettra en place un pool de consultants évaluateurs qui devront répondre à des critères de qualité dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt,
  - la DIO prodiguera des conseils et un soutien pour sélectionner les consultants.
3. Le troisième niveau d'assurance qualité ne concerne que les projets de rapport d'évaluation et peut être appliqué lorsque les ressources en personnel de la DIO sont limitées. Dans ces cas, le contrôle qualité des projets de rapport est assuré par des **consultants externes** mandatés par la DIO. La DIO maintiendra à cet effet un pool d'experts en contrôle de qualité, renouvelable tous les deux ans.

La DIO procédera régulièrement à un examen des rapports d'évaluations décentralisées pour s'assurer du maintien de la qualité des rapports et de la collecte des constatations et enseignements tirés dans l'ensemble de l'Organisation.



<sup>71</sup> Le cadre d'assurance qualité à mettre en place est élaboré sur la base des conclusions du rapport "*Bilan des évaluations décentralisées en vue d'établir un cadre d'évaluation et de concevoir un système d'assurance qualité*" préparé par la DIO en 2019.

## ANNEXES

### Annexe 1 - Code de conduite pour l'évaluation au Conseil de l'Europe<sup>72</sup>

1. La conduite des évaluateurs au Conseil de l'Europe doit être irréprochable en toutes circonstances. Tout manquement dans la conduite de leurs activités professionnelles peut compromettre l'intégrité de l'évaluation et plus généralement, l'évaluation au sein de l'Organisation elle-même, et jeter le doute sur la qualité et la validité leur travail d'évaluation.

2. Le Code de conduite s'applique à tous les agents de la DIO et d'autres MAE qui effectuent des évaluations, ainsi qu'à tous les consultants qui travaillent pour le CdE (et sont tous qualifiés d'"évaluateurs"). De plus, les agents doivent respecter [le cadre éthique général du Conseil de l'Europe](#) tandis que les consultants respectent les conditions stipulées dans leurs contrats.

3. Les dispositions figurant dans le Code de conduite du Conseil de l'Europe s'appliquent à toutes les étapes du processus d'évaluation, de la conception à l'achèvement et à la publication et l'utilisation des résultats de l'évaluation.

4. En confirmant leur participation à une évaluation, les évaluateurs adhèrent au Code de Conduite pour l'évaluation au Conseil de l'Europe et s'engagent à le respecter. Le Conseiller en éthique peut être sollicité à tout moment pour des conseils et apporter des clarifications. Pour stimuler la confiance dans l'évaluation au Conseil de l'Europe, tous les agents de l'Organisation participant à des évaluations et les consultants en évaluation qui travaillent pour l'Organisation sont tenus de respecter les obligations suivantes.

#### **Respect des valeurs fondamentales**

5. Le Conseil de l'Europe défend des valeurs fondamentales et des principes tels que l'égalité de genre, la non-discrimination, l'interdiction du harcèlement sexuel et d'autres formes de harcèlement, ainsi que l'interdiction des mauvais traitements. Les évaluateurs doivent respecter ces valeurs et principes en toutes circonstances. Il est rappelé que les évaluateurs et les membres du Secrétariat bénéficient d'une protection contre toute forme de harcèlement (voir également [l'arrêté n°1292 relatif à la protection de la dignité de la personne au Conseil de l'Europe](#)).

#### **Indépendance**

6. Les évaluateurs veillent à ce que leurs avis restent indépendants et à ce que les constatations et les recommandations liées à l'évaluation soient présentées de façon indépendante.

#### **Impartialité**

7. Les évaluateurs agissent - et sont perçus comme agissant - de manière impartiale et objective, et présentent de façon équilibrée les points forts et les points faibles de la politique, du programme, du projet ou de l'unité en cours d'évaluation au sein de l'Organisation.

7bis. Les évaluateurs examinent les informations et les faits qui leur sont présentés dans le cadre d'une évaluation objective, sans parti pris ni préjugé ou prise en compte de considérations de nature politique. Les évaluateurs ne doivent accepter aucune instruction provenant de l'extérieur ni être influencés par des considérations non liées à l'évaluation (par exemple, faire partie de la même catégorie professionnelle que celle évaluée).

#### **Conflit d'intérêt**

8. Lorsqu'il confirme sa participation, l'évaluateur divulgue tout conflit d'intérêt potentiel ou toute incompatibilité pouvant entraver ou être perçus comme entravant son rôle d'évaluateur. Cette exigence s'impose également à toute étape ultérieure du processus d'évaluation en cas de changement de situation.

9. Avant d'entreprendre un travail d'évaluation auprès du Conseil de l'Europe, chaque consultant remplit une déclaration sur l'honneur intégrée dans l'acte d'engagement.

10. Les agents du CdE participant à l'évaluation doivent remplir une [Déclaration d'intérêts dans le contexte des achats et l'octroi de subventions](#).

---

<sup>72</sup> Élaboré sur la base du document UNEG "[Code of Conduct for Evaluation in the UN system](#)"

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

11. Les évaluateurs ne doivent pas accepter de cadeaux ni d'autres avantages dans le cadre de l'évaluation.

### **Honnêteté et intégrité**

12. Les évaluateurs adoptent un comportement honnête et intègre lorsqu'ils déterminent les coûts, les tâches et les limites de l'évaluation ainsi que la portée des résultats attendus, et lorsqu'ils présentent les procédures, les données et les constatations, y compris les limites de l'évaluation et les incertitudes concernant l'interprétation, s'il y a lieu.

### **Compétence**

13. Les évaluateurs font précisément état de leur niveau de compétence et de connaissance, et travaillent seulement dans la limite de leur formation professionnelle et de leur capacité à évaluer. Ils déclinent donc les missions qu'ils ne peuvent mener à bien par manque de compétence ou d'expérience.

### **Responsabilité**

14. Les évaluateurs sont responsables de la réalisation des livrables de l'évaluation définis d'un commun accord, dans le délai et le budget convenus, et leur travail offre un bon rapport coût-efficacité.

### **Obligations des participants**

15. Les évaluateurs respectent et protègent les droits des personnes et des communautés, conformément à la Convention européenne des droits de l'homme et aux autres conventions de protection des droits de l'homme. Ils respectent les différences en termes de culture, de traditions locales, de convictions et de pratiques religieuses, d'échanges interpersonnels, de rôles assignés à l'homme et à la femme, de handicap, d'âge et d'origine ethnique, et utilisent des instruments d'évaluation adaptés à l'environnement culturel. Les évaluateurs veillent à ce que les futurs participants soient considérés comme des agents autonomes, libres de choisir s'ils participent ou non à l'évaluation, tout en garantissant que les personnes ayant un pouvoir relativement limité seront représentées. Les évaluateurs prennent connaissance des codes juridiques (internationaux ou nationaux) qui régissent, par exemple, les entretiens menés auprès d'enfants ou de jeunes et s'y conforment.

### **Confidentialité**

16. La confidentialité doit être préservée tout au long du processus, c'est-à-dire avant, pendant et après l'évaluation. Cela vaut pour les informations reçues et pour les différentes versions du projet de rapport.

### **Éviter de porter préjudice**

17. Les évaluateurs agissent de façon à limiter les risques au minimum et à éviter de porter préjudice aux participants et de faire peser sur eux une charge, et ce, sans nuire à l'intégrité des constatations issues de l'évaluation.

### **Exactitude, exhaustivité et fiabilité**

18. Les évaluateurs doivent veiller à ce que les rapports d'évaluation et les présentations soient exacts, complets et fiables. Ils justifient expressément les avis, les constatations et les conclusions, et en explicitent les raisons sous-jacentes, de sorte que les parties prenantes soient en mesure d'en estimer la valeur.

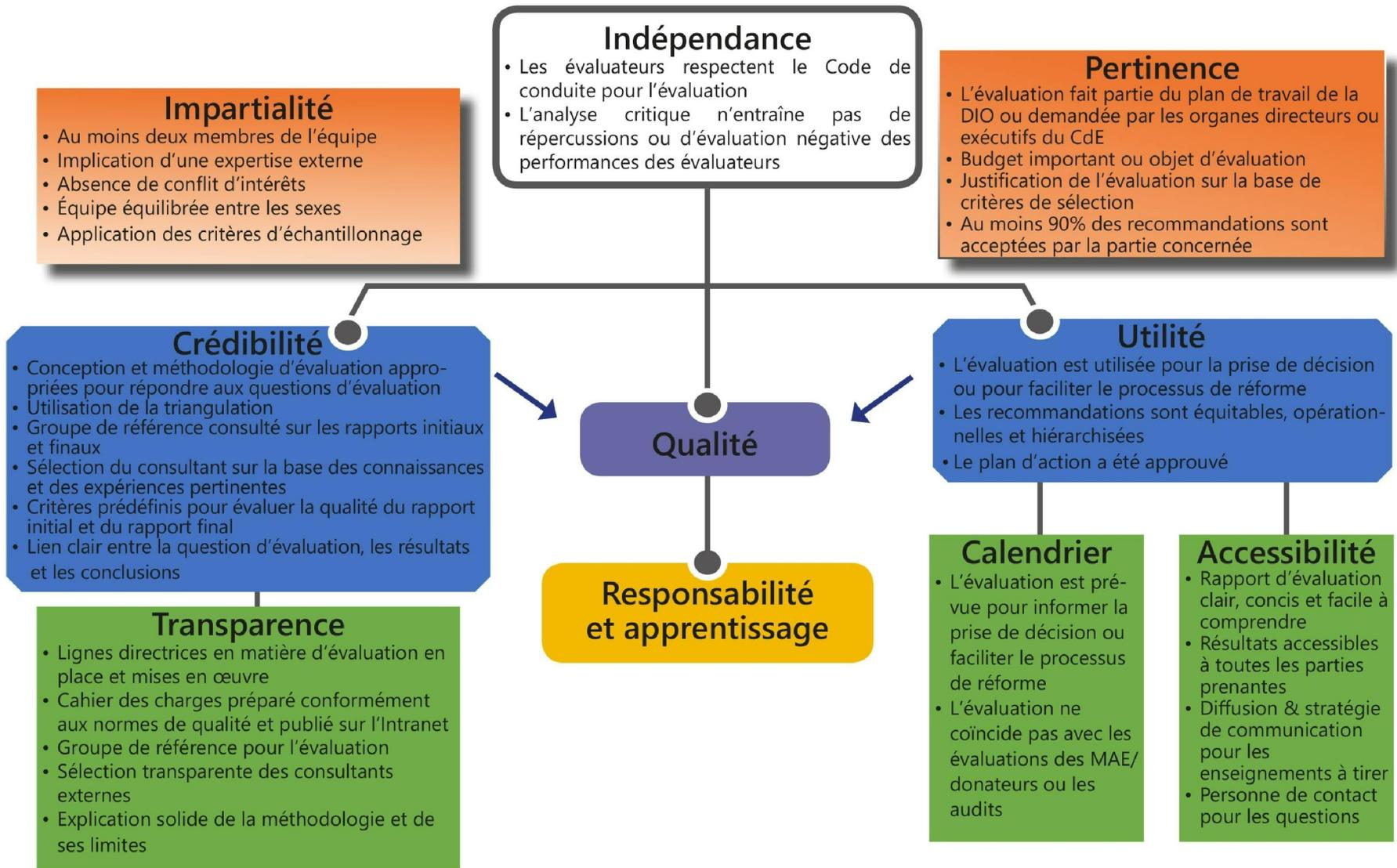
### **Transparence**

19. Les évaluateurs expliquent clairement aux parties prenantes la finalité de l'évaluation, les critères appliqués et la façon dont on envisage d'utiliser les constatations. Ils veillent à ce que les parties prenantes aient leur mot à dire dans la conception de l'évaluation et qu'elles puissent facilement se procurer et comprendre l'ensemble des documents connexes.

### **Omissions et actes illicites**

20. Les évaluateurs qui possèdent des éléments attestant d'actes illicites ou de conduites non éthiques sont tenus d'en faire rapport à l'autorité de surveillance compétente, notamment l'Audit interne, l'Investigation ou le Conseiller en éthique.

## Annexe 2 - Principes d'évaluation et éléments d'assurance qualité



## Annexe 3 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour les évaluations gérées par la DIO

Liste de contrôle de la qualité pour l'évaluation				
Intitulé de l'évaluation : Évaluation de .....		Vérification	Date	Référence croisée
1. Indépendance				
QA 1.1	Les évaluateurs ont respecté le Code de conduite du Conseil de l'Europe en matière d'évaluation.			Signature de l'acte d'engagement avec le Code de conduite en annexe
QA 1.2	L'analyse critique menée pendant l'évaluation n'a pas eu de répercussions sur les évaluateurs et n'a pas conduit à une appréciation négative de leur performance.			Paragraphes 14, 16, 18 et 22 de la Politique d'évaluation
QA 1.3	Les évaluateurs et le Directeur ou la Directrice de la DIO n'ont pas rencontré des restrictions ni de limitations dans l'exercice de leurs fonctions, notamment des pressions indues et des comportements irrespectueux.			Paragraphes 16 et 22 de la Politique d'évaluation
2. Impartialité				
QA 2.1	L'équipe d'évaluation n'a participé à aucune activité relevant de l'objet de l'évaluation et n'est pas confrontée à un conflit d'intérêt réel ou potentiel.			Paragraphe 19 de la Politique d'évaluation Sélection de l'équipe d'évaluation Signature du certificat de conflit d'intérêt, pouvant être inclus dans l'Acte d'engagement Appel à propositions et, si nécessaire, contrôle d'assurance qualité externe
QA 2.2	L'exercice d'évaluation a bénéficié d'une expertise externe.			Appel à propositions et, si nécessaire, contrôle d'assurance qualité externe
QA 2.4	L'équipe d'évaluation comptait au moins deux membres.			Sélection de l'équipe d'évaluation
QA 2.5	L'équipe d'évaluation est équilibrée en termes de représentation femmes-hommes.			Paragraphe 23 de la Politique d'évaluation/Sélection de l'équipe d'évaluation
QA 2.6	Pour limiter au maximum les partis pris et les représentations erronées, des critères d'échantillonnage ont été appliqués. Les éventuels partis pris ont été recensés et ont fait l'objet d'une déclaration.			Triangulation des données Partie sur les limitations du rapport d'évaluation

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

3. Transparence				
QA 3.1	L'évaluation a été menée conformément aux lignes directrices du Conseil de l'Europe en matière d'évaluation.			Paragraphes 26 de la Politique d'évaluation Référence aux Lignes directrices dans le cahier des charges
QA 3.2	Le cahier des charges et/ou le rapport initial a été préparés pour l'évaluation.			Cahier des charges et/ou rapport initial
QA 3.3	Le cahier des charges/le rapport initial ont été transmis aux principales parties prenantes en vue de recueillir leurs commentaires.			Cahier des charges et/ou rapport initial envoyés au groupe de référence
QA 3.4	Un groupe de référence pour l'évaluation a été mis en place, composé des principales parties prenantes, pour accompagner le processus d'évaluation.			Paragraphes 36 de la Politique d'évaluation
QA 3.5	Les consultants externes ont été choisis conformément aux exigences du Conseil de l'Europe en matière d'appel d'offres.			Dossier de consultation
QA 3.6	La méthodologie de l'évaluation comprend une explication claire des méthodes de collecte de données et d'échantillonnage, et précise les limites de ces méthodes.			Partie du rapport d'évaluation sur la méthodologie
QA 3.7	Un lien clair est mis en évidence entre les questions, les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation.			Partie du rapport d'évaluation sur les résultats, conclusions et recommandations Assurance qualité externe
QA3.8	Le rapport d'évaluation est transmis à la présidence des Délégués des Ministres.			Le rapport d'évaluation/plan d'action et la réponse du management sont transmis à la présidence des Délégués des Ministres, avec, au minimum, la traduction en anglais/français, du rapport abrégé, de la réponse du Management et du plan d'action, selon la langue du rapport.
4. Crédibilité				
QA 4.1	Les méthodes d'évaluation étaient adaptées au processus de questions-réponses.			Paragraphes 12 de la Politique d'évaluation Utilisation de la méthode de triangulation
QA 4.2	Le groupe de référence a été consulté au sujet des cahiers des charges ou du rapport initial et ses observations ont été prises en compte.			Le cahier des charges, le rapport initial ou le projet de rapport d'évaluation ont été envoyés au groupe de référence et les commentaires sont pris en compte dans le rapport
QA 4.3	La liste de contrôle de l'assurance qualité des cahiers des charges/du rapport initial contient au minimum 80 % de points conformes.			Assurance qualité de cahier des charges/du rapport initial

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

QA 4.4	Le/les consultant(s) a/ont été sélectionné(s) sur la base de son/leur niveau d'expérience et de connaissances en ce qui concerne la coopération internationale, ainsi que la zone géographique et/ou le domaine thématique évalué(s).			La note finale est calculée à partir des notes globales des propositions techniques et financières La meilleure proposition est retenue sur cette base
QA 4.5	La liste de contrôle de l'assurance qualité du rapport final obtient des résultats satisfaisants.			La liste de contrôle est établie pour l'assurance qualité des rapports d'évaluation
<b>5. Calendrier</b>				
QA 5.1	L'évaluation a été programmée de façon à éclairer la prise de décisions ou à faciliter un processus de réforme (dans la perspective de préparer des interventions ou des stratégies de suivi, ou d'élaborer ou réviser des interventions ou des stratégies).			Lignes directrices de l'évaluation 4.2.1. Utilisation du journal de bord de l'évaluation (modèle <a href="#">annexe 4</a> )
QA 5.2	L'évaluation n'a pas eu lieu en même temps que d'autres évaluations de la même intervention menées par les MAE et/ou des donateurs, ou en même temps que des audits.			Consultations avec les parties prenantes à l'évaluation au CdE
QA 5.3	L'évaluation a été achevée conformément au calendrier.			Le rapport est déclaré final par le Directeur ou la Directrice de la DIO et transmis au/à la SG
<b>6. Accessibilité</b>				
QA 6.1	Le rapport d'évaluation est clair et concis, et les informations sont présentées sous une forme facile à comprendre.			Acceptation du rapport final par la Direction de la DIO et transmission du rapport au/à la SG
QA 6.2	Toutes les parties prenantes à l'évaluation ont accès aux résultats de l'évaluation (autrement dit, le rapport d'évaluation est publié et diffusé).			Les rapports d'évaluation sont transmis à tous les acteurs qui ont participé à l'évaluation et sont publiés sur le site web de la DIO.
QA 6.3	Une stratégie de diffusion des principaux enseignements tirés de l'évaluation a été mise en place (événements, réunions d'information, ateliers, affiches, etc.).			Après finalisation d'un rapport d'évaluation, la DIO en tire des enseignements et les communique aux parties prenantes
QA 6.4	Des informations sur la personne à contacter en cas de questions sur l'évaluation ont été fournies aux utilisateurs de l'évaluation.			Pages de garde du rapport d'évaluation
<b>7. Pertinence</b>				
QA 7.1	L'évaluation fait partie du programme de travail en cours (ou du programme de travail modifié) de la DIO.			Chapitre II de la Politique d'évaluation sur le Comité des Ministres et paragraphe 14 de la Politique d'évaluation
QA 7.2	Les cahiers des charges justifient l'évaluation.			Élaboration des cahiers des charges/consultations avec les parties prenantes concernées au CdE
QA 7.3	Au minimum 90 % des recommandations sont acceptées par les parties prenantes concernées.			Taux d'acceptation dans la réponse du management et le plan d'action

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

8. Utilité			
QA 8.1	L'évaluation sert à éclairer des prises de décision ou à faciliter un processus de réforme (en vue de préparer des interventions ou des stratégies de suivi, ou d'élaborer ou de revoir des interventions ou stratégies).		Paragraphe 11 de la Politique d'évaluation
QA 8.2	Le rapport d'évaluation a été transmis aux décideurs.		Le rapport d'évaluation est diffusé auprès des acteurs concernés, du/de la SG et du CM
QA 8.3	À la lumière du rapport d'évaluation, des mesures de suivi ont été prises d'un commun accord et la réponse du management a été établie.		Paragraphe 38 et 45 de la Politique d'évaluation.

## Annexe 4 - Exemple de modèle de planification de l'évaluation

Planning de l'évaluation					
Intitulé de l'évaluation	Qui	Date prévue	Date effective	Commentaires	Liens pertinents
Travaux préliminaires					
Recherche documentaire/note conceptuelle					
Projet de cahier des charges					
Cahier des charges final et dossier de consultation					
Consultation et sélection de fournisseurs					
Début du contrat du consultant					
Phase initiale					
Analyse initiale et documentation disponible					
Entretiens de cadrage					
1 <sup>er</sup> rapport initial					
Commentaires de la DIO sur le rapport initial					
2 <sup>e</sup> rapport initial					
Rapport initial envoyé au groupe de référence					
Commentaires reçus du groupe de référence					
Réunion du groupe de référence					
Rapport initial final					
Collecte et analyse de données					
Analyse de la documentation					
Missions					
Document de travail sur la visite de terrain					
Entretiens à Strasbourg					
Enquête					
Analyse de données					
Synthèse de la présentation des résultats					
Rapport et plan d'action					
Premier projet de rapport					
Commentaires de la DIO sur le projet de rapport					
2 <sup>e</sup> projet de rapport					
Envoi du projet de rapport au groupe de référence					
Commentaires reçus du groupe de référence					
2 <sup>e</sup> réunion du groupe de référence					
Projet de rapport final					
Rapport d'évaluation final					
Réponse du management					
Envoi du projet de réponse du management					
Réception et publication de la réponse définitive du management					
Publication du rapport final					

**Annexe 5 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour le rapport initial<sup>73</sup>**

Liste de contrôle de l'assurance qualité pour le rapport initial		
Intitulé de l'évaluation :		
	1. Finalité de l'évaluation - Le rapport initial précise la finalité de l'évaluation et les modalités de son utilisation.	
	2. Objectif de l'évaluation - Le rapport initial énonce les objectifs clairement définis, pertinents et réalisables de l'évaluation.	
	3. Contexte de l'évaluation - Le rapport initial contient des informations contextuelles suffisantes et pertinentes.	
	4. Portée de l'évaluation - Le rapport initial indique la portée de l'évaluation.	
5. Critères d'évaluation		
5.0	Le rapport initial précise les critères qui serviront de guide à l'évaluation.	
5.1	Le rapport initial indique les critères d'évaluation, notamment la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, les effets et/ou la viabilité du sujet de l'évaluation.	
5.2	Le rapport initial explicite les éventuels critères supplémentaires présentant un intérêt pour le type particulier d'évaluation à mener, par exemple des évaluations du développement, une réponse humanitaire et des programmes normatifs.	
5.3	La portée de l'évaluation est cohérente avec les ressources disponibles et avec les échéances.	
5.4	Le rapport initial intègre une évaluation des aspects liés aux droits de l'homme et à l'égalité entre les femmes et les hommes dont il est tenu compte dans le choix des critères d'évaluation.	
6. Questions adaptées à l'évaluation		
6.0	Le rapport initial comprend un ensemble exhaustif et sur mesure de questions à poser pendant l'évaluation correspondant aux critères d'évaluation.	
6.1	Le rapport initial contient un ensemble de questions à poser pendant l'évaluation qui sont directement liées aux objectifs de l'évaluation et aux critères à l'aune desquels le sujet sera évalué.	
6.2	L'ensemble des questions à poser pendant l'évaluation fournit des détails supplémentaires sur les objectifs et contribue à préciser la portée de l'évaluation.	
6.3	L'ensemble des questions à poser lors de l'évaluation est suffisamment complet pour que les questions les plus pertinentes soient posées et, en même temps, suffisamment concis pour que les utilisateurs aient une vision globale claire des objectifs de l'évaluation.	
6.4	Compte tenu des informations disponibles et du contexte de l'évaluation, il est possible de collecter des preuves suffisantes afin de répondre aux questions d'évaluation.	
6.5	Le rapport initial intègre une évaluation des aspects liés aux droits de l'homme et à l'égalité entre les femmes et les hommes dont il est tenu compte dans le choix des questions à poser pendant l'évaluation.	

<sup>73</sup> Elaborée à partir du document UNEG "Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports" (2010).

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

7. Méthodologie		
7.0	Le rapport initial précise les méthodes de collecte et d'analyse de données, en fournissant notamment des informations générales sur la façon dont la méthodologie a été conçue.	
7.1	Le rapport initial contient un plan méthodologique clair et consultable. De préférence, ce plan figurera dans un paragraphe autonome, par exemple une matrice d'évaluation, clairement dissociée des autres informations contenues dans le rapport.	
7.2	Le rapport initial indique la démarche méthodologique globale et la conception à adopter pour l'évaluation. A titre d'exemple, la démarche peut être de type participatif, axée sur l'utilisation, fondée sur la théorie ou attentive aux droits de l'homme et à l'égalité entre les femmes et les hommes. La conception globale peut être de type non expérimental, quasi expérimental ou expérimental.	
7.3	Le rapport initial indique de quelle façon les aspects touchant aux droits de l'homme et à l'égalité entre les femmes et les hommes seront pris en compte pendant la phase de conception de l'évaluation.	
7.4	Le rapport initial définit la démarche à adopter pour l'évaluation ainsi que des méthodes de collecte et d'analyse de données fondées sur les droits de l'homme et tenant compte du genre, et précise que les données de l'évaluation seront ventilées par sexe, origine ethnique, âge, handicap, etc.	
7.5	Les méthodes de collecte et d'analyse de données figurant dans le rapport initial sont suffisamment rigoureuses pour apprécier le sujet de l'évaluation et garantir que l'évaluation sera complète, équitable et impartiale. Il convient notamment de prévoir suffisamment de données pour aborder l'ensemble des questions faisant l'objet de l'évaluation.	
7.6	La méthodologie de l'évaluation intègre de multiples méthodes (triangulation), avec, de préférence, une analyse des données quantitatives et des données qualitatives ainsi que des méthodes de collecte de données permettant de couvrir toute une gamme de parties prenantes.	
7.7	Des liens logiques et explicites sont fournis entre les sources de données, les méthodes de collecte de données et les méthodes d'analyse. Par exemple, des plans d'échantillonnage sont inclus.	
7.8	La méthodologie de l'évaluation prend en compte l'objectif global de l'évaluation ainsi que les besoins des utilisateurs et des autres parties prenantes.	
7.9	La méthodologie de l'évaluation précise clairement et expressément les limites des méthodes d'évaluation choisies.	
7.10	Le rapport initial précise que l'évaluation sera conforme aux Lignes directrices du Conseil de l'Europe en matière d'éthique.	
8. Programme de travail de l'évaluation		
8.0	Le rapport initial contient un plan de travail.	
8.1	Le plan de travail figurant dans le rapport initial énonce les livrables qui seront fournis par l'équipe d'évaluation et précise les modalités de diffusion du rapport d'évaluation par les parties prenantes.	
8.2	Le plan de travail du rapport initial décrit les étapes clés du processus d'évaluation ainsi que le calendrier du projet.	
8.3	Le plan de travail du rapport initial fixe des rôles et des responsabilités clairs aux membres de l'équipe d'évaluation, à l'entité ayant commandé l'évaluation et aux autres entités participant au processus d'évaluation.	
8.4	Le plan de travail du rapport initial décrit le processus d'assurance qualité de l'évaluation.	
8.5	Le plan de travail du rapport initial décrit, le cas échéant, la procédure permettant d'obtenir et d'intégrer les commentaires formulés au sujet du projet de rapport d'évaluation.	
8.6	Le plan de travail du rapport initial décrit le budget alloué au projet d'évaluation.	

## Annexe 6 - Modèle de guide pour les entretiens/groupes de réflexion

### INTITULÉ DE L'ÉVALUATION

**Date :** JJ mois ANNÉE

Nom(s) et fonction(s) de la ou des personne(s) interrogée(s) :

**Phase d'évaluation** (lancement/collecte des données) :

Entretien en face à face/par téléphone (rayer la mention inutile)

**Lieu** (pour les entretiens en face à face et les groupes de réflexion) :

Nom(s) de la ou des personne(s) conduisant l'entretien :

Confidentiel/non confidentiel (rayer la mention inutile)

Introduction standard par la ou les personne(s) conduisant l'entretien : remerciements, présentations (chacun se présente), présentation de la finalité de l'évaluation, clarification de la politique de confidentialité et considérations relatives à la protection des données. Le texte standard ci-dessous doit être adapté au contexte. "Je vous remercie/nous vous remercions de prendre le temps de vous entretenir avec moi/nous [/participer à ce groupe de réflexion]. Je suis un/e consultant/e indépendant/e mandaté/e par la [/un évaluateur employé à la] Division de l'évaluation du Conseil de l'Europe. Je suis chargé/e, au sein de l'équipe d'évaluation, de conduire l'évaluation de [sujet de l'évaluation]. Cette évaluation a pour objectif de mieux comprendre le fonctionnement de [sujet de l'évaluation] sur [période couverte par l'évaluation], d'évaluer son impact et de déterminer si le programme a été utile à ses bénéficiaires. Cet exercice n'est pas un audit : notre objectif est de tirer les enseignements de cette expérience et de déterminer comment notre propre fonctionnement en tant qu'organisation peut être amélioré dans le futur. Vos libres commentaires seront les bienvenus. Nos notes ne seront pas transmises aux maîtres d'œuvre du programme et elles seront reproduites sans qu'il soit possible d'en connaître les auteurs, à moins que vous ne nous autorisiez à vous citer nommément".

Exemple de questions types à poser pendant les entretiens semi-structurés :

1. Rôle de la ou des personne(s) interrogée(s) dans l'action XYZ à évaluer.
  - Veuillez décrire le rôle que vous jouez dans XYZ.
  - Dans le cadre de XYZ, quels ont été vos principaux points de contact ?
2. Description de l'action XYZ du point de vue de la personne interrogée.
  - Veuillez décrire l'action XYZ de votre point de vue : En quoi a-t-elle consisté ?
  - A-t-elle été réalisée en plusieurs étapes ? Si oui, lesquelles ?
3. Entretien d'évaluation
  - Que pensez-vous de la mise en œuvre de XYZ ?
  - Que pensez-vous de la façon dont le Conseil de l'Europe a mené cette action ?
  - Avez-vous été informé(e) de façon satisfaisante de l'avancement de XYZ ?
  - Avez-vous été consulté(e) comme il se doit ? Vos besoins/avis ont-ils été pris en compte ? Si oui, à quelles étapes ?
  - [Le cas échéant] Comment s'est passée la coordination avec/entre [liste des partenaires] ?
  - Si vous aviez été chargé(e) de mener cette action, qu'auriez-vous fait différemment ? Pourquoi ?
  - Si vous deviez conseiller nos collègues du Conseil de l'Europe qui mettent en œuvre une action analogue dans un autre pays, que leur diriez-vous ? Que devraient-ils garder à l'esprit ?
  - Dans quelle mesure le processus de mise en œuvre de XYZ a-t-il tenu compte des besoins des groupes de parties prenantes défavorisés/moins puissants ?
  - Quels enseignements avez-vous tirés de la mise en œuvre de XYZ ?

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

- Quel était, le cas échéant, l'avantage compétitif/la valeur ajoutée du Conseil de l'Europe dans la mise en œuvre de XYZ ?
4. Résultats et évaluations des retombées
- Comment utilisez-vous [les produits de XYZ] ?
  - Selon les informations dont vous disposez, comment [les autres parties prenantes] utilisent-elles [les produits de XYZ] ?
  - Au final, quels ont été les résultats de XYZ ?
  - Qu'est-ce que cela a changé pour vous personnellement ?
  - Que pensez-vous de ces résultats ?
  - Pensez-vous que ces résultats étaient recherchés ? Pensez-vous qu'ils sont conformes aux objectifs de [nom de l'Entité du Conseil de l'Europe concernée] ?
  - Auriez-vous fixé des objectifs différents ?
  - Auriez-vous souhaité que XYZ ait des résultats vous concernant ?
  - Dans quelle mesure les résultats de XYZ ont-ils eu des répercussions différentes en fonction des groupes de parties prenantes ?
5. Viabilité
- À l'avenir, que comptez-vous faire avec [produits de XYZ] ?
  - Comment voyez-vous [résultats de XYZ] dans cinq ans ? Pourquoi ?
6. Clôture de l'entretien
- « Je vous remercie/nous vous remercions encore pour le temps que vous m'/nous avez accordé. Vos avis, qui sont d'une grande valeur pour nous/le Conseil de l'Europe, permettront à l'Organisation de continuer de s'améliorer. Si vous avez des questions ou que vous souhaitez me/nous faire part d'informations complémentaires auxquelles vous n'avez pas pensé aujourd'hui, vous pouvez me/nous joindre avec les coordonnées suivantes ».

Annexe 7 - Liste de contrôle de l'assurance qualité pour le rapport final<sup>74</sup>

Liste de contrôle de l'assurance qualité pour les rapports d'évaluation	
Cette liste de contrôle vise à aider les responsables de l'évaluation et les évaluateurs à s'assurer que le produit final de l'évaluation - le rapport d'évaluation - possède la qualité attendue. Elle peut aussi être communiquée aux consultants chargés de l'évaluation comme faisant partie intégrante des cahiers des charges avant de procéder à l'évaluation ou après finalisation du rapport en vue d'en évaluer la qualité.	
Intitulé de l'évaluation :	
1. Structure du rapport	
1.0	Le rapport est bien structuré, logique, clair, concis et complet.
1.1	Le rapport utilise, dans sa totalité, des formulations qui tiennent dûment compte des spécificités liées au genre et des droits de l'homme, notamment des données ventilées par sexe, par âge et par type de handicap.
1.2	<p>Le rapport est structuré de façon logique, avec clarté et cohérence (par exemple, le contexte et les objectifs sont présentés avant les constatations, et les constatations avant les conclusions et les recommandations). Le rapport adopte la structure proposée ci-dessous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Résumé général (2 pages maximum) ;</li> <li>• Introduction : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Finalité et portée de l'évaluation (comment veut-on utiliser l'évaluation ?) ; description de l'intervention ; méthodologie de l'évaluation, y compris ses limites ; difficultés rencontrées pendant l'évaluation ;</li> </ul> </li> <li>• Constatations : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Constatations relatives à chaque question prévue ; constatations relatives à des questions supplémentaires survenues au cours de l'évaluation ;</li> </ul> </li> <li>• Conclusions ;</li> <li>• Recommandations, accompagnées éventuellement de propositions concernant les modalités de mise en œuvre ;</li> <li>• Enseignements tirés ;</li> <li>• Annexes (liste des entretiens et des documents examinés, questionnaires, formats des entretiens structurés et semi-structurés, etc.).</li> </ul>
1.3	<p>La page de garde et les premières pages apportent des informations de base :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nom de l'objet de l'évaluation ;</li> <li>• Période de l'évaluation et date du rapport ;</li> <li>• Lieux (pays, régions, etc.) de l'objet de l'évaluation ;</li> <li>• Noms et/ou organismes des évaluateurs ;</li> <li>• Nom de l'organisation ayant commandé l'évaluation ;</li> <li>• Table des matières, y compris la liste des tableaux, des graphiques, des figures et des annexes ;</li> <li>• Liste des acronymes.</li> </ul>

<sup>74</sup> Ces critères sont basés sur la liste de contrôle de la qualité des rapports d'évaluation du GNUE (UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports, 2010).

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

1.4	Le résumé général figure dans une section à part de deux ou trois pages, qui comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une description sommaire de l'objet de l'évaluation ;</li> <li>• les objectifs de l'évaluation et le public ciblé ;</li> <li>• la méthodologie de l'évaluation ;</li> <li>• les constatations et conclusions les plus importantes ;</li> <li>• les principales recommandations.</li> </ul>	
1.5	Les annexes assoient la crédibilité du rapport d'évaluation. Elles peuvent comprendre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le cahier des charges ;</li> <li>• la liste des personnes interrogées et des sites visités ;</li> <li>• la liste des documents consultés ;</li> <li>• des informations détaillées sur la méthodologie, notamment les instruments de collecte de données, y compris des informations sur leur fiabilité et leur validité ;</li> <li>• des données biographiques sur les évaluateurs et/ou les raisons qui justifient la composition de l'équipe ;</li> <li>• la matrice d'évaluation ;</li> <li>• la structure des résultats.</li> </ul>	
<b>2. Objet de l'évaluation</b>		
2.0	Le rapport donne une description claire et complète de l'«objet» de l'évaluation.	
2.1	<b>Le modèle logique et/ou la chaîne des résultats attendus de l'objet</b> (produits en entrée, produits en sortie et résultats) est/sont décrits-es de façon claire.	
2.2	<b>Les facteurs sociaux, politiques, économiques, démographiques et institutionnels clés</b> , qui ont une incidence directe sur l'objet, sont décrits. Par exemple, les stratégies et les priorités du gouvernement partenaire, les objectifs, stratégies et cadres de développement internationaux, régionaux ou nationaux, les objectifs et les priorités de l'agence concernée, s'il y a lieu.	
2.3	L'ampleur et la complexité de l'objet de l'évaluation sont décrites de façon claire, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>le nombre de composantes</b> (s'il y en a plusieurs) et la taille de la population que chaque composante est censée desservir, directement et indirectement ;</li> <li>• <b>Le contexte géographique et les frontières</b> (région, pays et/ou paysage), ainsi que les difficultés le cas échéant ;</li> <li>• la finalité, l'objectif et l'organisation/équipe dirigeante de l'objet ;</li> <li>• <b>la totalité des ressources</b> quelle que soit leur provenance, y compris les ressources humaines et le ou les budgets (agence concernée, gouvernement partenaire et autres donateurs, etc.).</li> </ul>	
2.4	<b>Les principales parties prenantes</b> à la mise en œuvre de l'objet, y compris le ou les agences maîtresses d'œuvre et leurs partenaires, d'autres parties prenantes clés et leurs rôles respectifs.	
2.5	Le rapport indique <b>l'état d'avancement de l'objet</b> , y compris sa phase de mise en œuvre et les modifications majeures apportées au fur et à mesure (plans, stratégies, cadres logiques, etc.), et décrit l'incidence de ces modifications sur l'évaluation.	
<b>3. Finalité, objectif(s) et portée de l'évaluation</b>		
3.0	La finalité, les objectifs et la portée de l'évaluation sont décrits en détail.	
3.1	La finalité de l'évaluation est exposée en termes clairs, notamment en répondant à ces questions : Pourquoi l'évaluation était-elle nécessaire à ce moment précis ? Qui avait besoin d'informations ? Quelles informations ont été demandées ? Comment ces informations seront-elles utilisées ?	
3.2	Le rapport doit décrire précisément les objectifs et la portée de l'évaluation, notamment les questions principales posées, et indiquer, justifications à l'appui, ce sur quoi l'évaluation a porté et ce qu'elle n'a pas couvert.	

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

3.3	Le rapport décrit et explique les critères retenus pour l'évaluation, les normes en matière de performance ou les autres critères utilisés par les évaluateurs.	
3.4	S'il y a lieu, les objectifs et la portée de l'évaluation englobent des questions portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes et sur les droits de l'homme.	
<b>4. Méthodologie de l'évaluation</b>		
4.0	Le rapport présente une description transparente de la méthodologie utilisée pour l'évaluation, qui explique clairement comment l'évaluation a été spécifiquement conçue pour répondre aux critères d'évaluation, obtenir des réponses aux questions visées par l'évaluation et atteindre le but de l'évaluation.	
4.1	Le rapport décrit les méthodes de collecte et d'analyse de données, leurs limites et les raisons qui expliquent ces choix. Des indicateurs et des cadres de référence sont mentionnés s'il y a lieu.	
4.2	Le rapport décrit les sources de données retenues, leurs limites et les raisons qui expliquent ces choix. Il explique comment l'ensemble des sources a été utilisé pour obtenir une diversité de points de vue, garantir l'exactitude des données et surmonter leurs limites.	
4.3	Le rapport décrit le contexte de l'échantillonnage : région et population à représenter, raisons expliquant ce choix, mécanismes de sélection, nombre de sujets retenus par rapport à l'ensemble des sujets envisageables, limites de l'échantillon.	
4.4	Le rapport d'évaluation fournit une description complète du processus de consultation des parties prenantes à l'évaluation, en expliquant notamment les raisons qui ont motivé le choix du niveau et des activités de consultation.	
4.5	Les méthodes utilisées sont bien adaptées à l'évaluation et permettent d'obtenir des réponses aux questions posées.	
4.6	La démarche adoptée et les méthodes de collecte et d'analyse de données tiennent compte de l'égalité entre les femmes et les hommes et des droits de l'homme, et sont bien adaptées à l'analyse des questions touchant à ces aspects qui ont été recensées à la rubrique «portée de l'évaluation».	
4.7	Le rapport apporte la preuve que des mesures appropriées ont été prises pour veiller à la qualité des données, notamment des éléments attestant la fiabilité et la validité des outils de collecte de données (protocoles d'entretien, outils d'observation, etc.).	
4.8	Le rapport démontre dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de l'objet, l'évaluation des résultats et le processus d'évaluation intègrent une perspective d'égalité entre les femmes et les hommes et une démarche fondée sur les droits de l'homme.	
<b>5. Constatations</b>		
5.0	Les résultats répondent directement aux critères d'évaluation et aux questions mentionnées dans la section du rapport sur la portée et les objectifs, et reposent sur des données obtenues à l'aide des méthodes de collecte et d'analyse des données décrites dans la section sur la méthodologie.	
5.1	Les constatations décrites sont le résultat de l'analyse et de l'interprétation systématiques et appropriées des données.	
5.2	Les constatations décrites concernent les critères d'évaluation (efficacité, efficacité, viabilité, impact, pertinence, etc.) et les questions mentionnées à la rubrique «portée de l'évaluation».	
5.3	Le rapport détermine si l'objet a été conçu sur la base d'une analyse solide des spécificités femmes-hommes et des droits de l'homme et si la mise en œuvre et les résultats ont été contrôlés par rapport à des cadres de référence en matière d'égalité femmes-hommes et de droits de l'homme.	
5.4	Les constatations sont présentées de façon objective et reposent sur des informations factuelles.	

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

5.5	Les lacunes et les limites concernant les données et/ou les constatations qui n'auraient pas été prévues sont présentées et analysées.	
5.6	Les raisons expliquant les réussites et les échecs, en particulier les contraintes permanentes, sont identifiées dans toute la mesure possible.	
5.7	Globalement, les constatations sont présentées avec clarté, logique et cohérence.	
<b>6. Conclusions</b>		
6.0	Les conclusions présentent des jugements raisonnables basés sur les résultats et s'appuyant sur les données, et fournissent des considérations pertinentes quant à l'objet et au but de l'évaluation.	
6.1	Les conclusions rendent compte des évaluations raisonnables liées aux questions essentielles posées au cours de l'évaluation.	
6.2	Les conclusions sont dûment justifiées par les informations factuelles présentées et sont liées de façon logique aux constatations faites lors de l'évaluation.	
6.3	Les conclusions formulées apportent un éclairage sur l'identification et/ou la résolution de questions ou de problèmes importants relatifs aux éventuelles décisions et actions des utilisateurs de l'évaluation.	
6.4	Les conclusions présentent les points forts et les points faibles de l'objet évalué (grandes orientations, programmes, projets et autres interventions) sur la base des données probantes présentées et en tenant dûment compte des avis de divers groupes de parties prenantes représentatifs.	
<b>7. Enseignements de l'évaluation et bonnes pratiques</b>		
7.0	Les enseignements tirés sont spécifiques et liés au thème de l'évaluation.	
7.1	Les enseignements tirés et les bonnes pratiques sont liés de façon claire à des constatations précises.	
7.2	Les enseignements tirés et les bonnes pratiques sont liés à des facteurs clairement identifiés.	
7.3	Les enseignements tirés et les bonnes pratiques sont applicables dans le contexte organisationnel.	
<b>8. Recommandations</b>		
8.0	Les recommandations sont pertinentes au regard de l'objet et du but de l'évaluation, sont soutenues par les données et les conclusions, et ont été élaborées avec la participation des acteurs concernés.	
8.1	Le lien entre résultats, conclusions et recommandations est illustré par des moyens graphiques.	
8.2	Le rapport décrit la démarche suivie pour élaborer les recommandations, y compris la consultation des parties prenantes.	
8.3	Les recommandations s'appuient fermement sur des informations factuelles et sur les conclusions.	
8.4	Les recommandations ont un rapport direct avec l'objet et les objectifs de l'évaluation.	
8.5	<u>Pour chaque recommandation, le groupe cible concerné est précisé.</u>	
8.6	Les recommandations sont formulées de façon claire et les priorités d'intervention sont clairement précisées.	
8.7	Les recommandations sont traduisibles en action et témoignent d'une bonne compréhension de l'organisation qui a commandé l'évaluation et des éventuelles contraintes à respecter.	
8.8	Les constatations, les conclusions, les recommandations et les enseignements tirés apportent des informations suffisantes sur les aspects touchant à l'égalité entre les sexes et au respect des droits de l'homme.	
8.9	Les recommandations sont accompagnées de propositions concernant les modalités de mise en œuvre et les possibilités d'amélioration.	

## Annexe 8 - Instructions pour l'élaboration d'un plan d'action et modèle de plan d'action

Les évaluations peuvent contribuer fortement à la responsabilisation et à l'acquisition de connaissances au sein de l'Organisation. Elles fournissent des informations factuelles qui sont à la fois crédibles, fiables et utiles pour les opérations menées par le Conseil de l'Europe. Pour que les évaluations portent leurs fruits, les recommandations qui en découlent doivent être intégrées dans les processus décisionnels. La DIO assure le suivi systématique des recommandations afin de promouvoir le recours aux évaluations.

Il incombe à l'équipe responsable de l'entité faisant l'objet de recommandations d'élaborer un plan d'action indiquant si la recommandation est acceptée et quelles mesures elle envisage de prendre pour la mettre en œuvre. Pour les recommandations adressées à plusieurs entités, les managers concernés élaborent le plan d'action ensemble ou individuellement, selon la nature de la recommandation. Dans les deux cas, le plan d'action doit être le fruit de discussions approfondies, formelles et informelles, entre les décideurs concernés sur les principales constatations et recommandations de l'évaluation.

Pour aider les managers à prioriser leurs actions en vue d'une mise en œuvre efficace, les recommandations découlant des évaluations de la DIO sont regroupées comme suit :

- **les recommandations** portant sur une lacune ou une insuffisance importante dans la conception, la conduite, la qualité d'exécution ou l'obtention des résultats de l'intervention, qui, si elle n'est pas corrigée, risque d'augmenter la probabilité que l'intervention n'atteigne pas ses objectifs ;
- **les possibilités d'amélioration** portant sur une lacune ou une insuffisance dans la conception, la conduite, la qualité d'exécution ou l'obtention des résultats de l'intervention, qui n'aura pas nécessairement d'incidence sur la réalisation des objectifs, mais qui, si elle est corrigée, apportera une valeur ajoutée à la mise en œuvre globale de l'intervention ou augmentera son efficacité. Les possibilités d'amélioration ne font pas l'objet d'un suivi par la DIO.

Les plans d'action sont élaborés selon les instructions communiquées par la DIO. Les informations suivantes sont requises dans le cadre des recommandations :

1. **Identifiant de la recommandation** : cette colonne, remplie par la DIO, contient un identifiant unique pour chaque recommandation.
2. **Recommandation** : cette colonne, remplie également par la DIO, contient le texte de la recommandation.
3. **Décision du management** : cette colonne indique si la recommandation est acceptée, partiellement acceptée, rejetée ou à l'étude (cette dernière option peut être sélectionnée lorsque les décisions sont prises par des organes de gouvernance ou exécutifs, au sujet de questions politiques, d'allocation de ressources etc.).
4. **Actions proposées** (pour les recommandations acceptées et partiellement acceptées) : cette colonne indique dans le détail toutes les mesures prévues afin d'appliquer la recommandation. Si plusieurs mesures sont nécessaires, plusieurs jalons sont définis dans le processus de mise en œuvre ; les échéances sont précisées également (mois et année).
5. **Justification** (pour les recommandations partiellement acceptées, rejetées ou à l'étude) : les raisons d'un éventuel rejet de tout ou partie d'une recommandation sont indiquées. Si la recommandation est à l'étude, les raisons sont indiquées également, ainsi que la date à laquelle la décision du management pourra être prise (acceptation ou refus de la recommandation).
6. **Personne responsable** : dans cette colonne figure le nom de la personne chargée de la mise en œuvre de la recommandation (seulement pour les recommandations acceptées et partiellement acceptées).
7. **Echéance** : cette colonne contient la date (mois et année) à laquelle la mise en œuvre de la recommandation dans sa totalité est envisagée.

La DIO suit l'évolution de la mise en œuvre du plan d'action une fois par an.

## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

Il fait rapport au/à la Secrétaire Général/e et au Comité des Ministres sur le suivi des recommandations. Celles qui ont été acceptées mais pas pleinement mises en œuvre conformément au plan d'action peuvent être soumises au/à la Secrétaire Général/e en vue d'une décision sur les mesures futures.

## Modèle de réponse du management et de plan d'action

Intitulé du rapport d'évaluation :			
Date du rapport d'évaluation :		Date du plan d'action :	

Réponse générale du management à l'évaluation :

**[POUR LES ÉVALUATIONS DÉCENTRALISÉES] Plan de diffusion pour l'évaluation :** expliquer brièvement auprès de qui le rapport sera diffusé (en interne, autres entités du CdE, donateurs, bénéficiaires, etc.), les méthodes (courriels, événements, site web, etc.), les ressources, le calendrier et la personne responsable.

Décision du Management <sup>75</sup>	Entité responsable	Actions prévues <sup>76</sup> (déterminées par l'entité)	Justification <sup>77</sup> de la non-acceptation	Date d'action ciblée	Personne responsable de l'action
Recommandation 1 :					
<input type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> À l'étude					
Recommandation 2 :					
<input type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> À l'étude					

<sup>75</sup> La décision du management est liée à la recommandation (acceptation, acceptation partielle, rejet, à l'étude).

<sup>76</sup> Pour la mise en œuvre des recommandations acceptées.

<sup>77</sup> Pour les recommandations rejetées ou à l'étude.