

# ÉVALUATION DE L'ÉLABORATION DE STRATÉGIES ET DE LA PRÉSENTATION DES RAPPORTS CORRESPONDANTS AU CONSEIL DE L'EUROPE



Rapport abrégé  
Juin 2020

# **ÉVALUATION DE L'ÉLABORATION DE STRATÉGIES ET DE LA PRÉSENTATION DES RAPPORTS CORRESPONDANTS AU CONSEIL DE L'EUROPE**

Rapport abrégé  
Juin 2020

*L'analyse et les recommandations présentées dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les vues du Conseil de l'Europe ou de ses États membres. Il s'agit d'une publication indépendante établie par la Direction de l'audit interne et de l'évaluation.*

Toute demande de reproduction ou de traduction de tout ou d'une partie de ce document doit être adressée à la Direction de la communication (F-67075 Strasbourg ou [publishing@coe.int](mailto:publishing@coe.int)). Toute autre correspondance relative à ce document doit être adressée à la Direction de l'Audit interne et de l'évaluation.

Couverture et mise en page :  
Service de la production des documents  
et des publications (SPDP), Conseil de l'Europe

Cette publication n'a pas fait l'objet d'une  
relecture typographique et grammaticale  
de l'Unité éditoriale du SPDP.

Photos : © Shutterstock

© Conseil de l'Europe, août 2020, tous droits réservés  
Imprimé dans les ateliers du Conseil de l'Europe

**Période de l'évaluation :**  
avril-décembre 2019

**Référence :**  
(2020)31

#### **Remerciements**

La Division de l'évaluation de la Direction de l'audit interne et de l'évaluation tient à remercier les nombreux acteurs qui ont contribué à ce rapport d'évaluation en y consacrant une partie de leur temps et en mettant leurs connaissances à la disposition de l'auteur du rapport.

Fait important, l'accès à l'information et aux données a été facilité tout au long du travail d'évaluation par un large éventail d'entités.

#### **Principaux collaborateurs**

##### **Direction de l'audit interne et de l'évaluation**

Colin Wall	Directeur de l'audit interne et de l'évaluation
Aygen Becquart	Cheffe de la Division de l'évaluation
Maria Goldman	Évaluatrice principale et auteure du rapport
Cristina Matei	Assistante d'évaluation

##### **Experts extérieurs**

Dirk Blink	Consultant en évaluation indépendant
------------	--------------------------------------

##### **Assurance qualité**

Debbie Menezes	Consultante en évaluation indépendante
----------------	--

# Table des matières

---

<b>RÉSUMÉ</b>	<b>5</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b>	<b>7</b>
<b>1. CONSTATS</b>	<b>9</b>
1.1. Qualité et utilité des processus de formulation et des produits des stratégies	9
1.2. Efficacité des stratégies thématiques et nationales du Conseil de l'Europe en matière d'amélioration des travaux de l'Organisation	11
1.3. Facteurs influant sur l'efficacité des stratégies	11
<b>2. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>13</b>
2.1. Cadre de planification stratégique	13
2.2. Qualité des documents stratégiques	14
2.3. Processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies	14
2.4. Processus d'établissement des rapports	15

---



## Résumé

---

Ce rapport est une version abrégée du document « [Evaluation of Strategy Development and Reporting in the Council of Europe](#) ». La présente évaluation a examiné les **stratégies** – le processus de leur formulation, leur utilisation au sein de l'Organisation et leur incidence sur la performance organisationnelle. Elle a visé à répondre à deux questions :

- ▶ Dans quelle mesure le processus de formulation des stratégies est-il conduit de manière efficace et débouche-t-il sur des documents de bonne qualité ?
- ▶ Dans quelle mesure et dans quelles conditions les stratégies contribuent-elles à améliorer le travail de l'Organisation ?

L'évaluation a reposé sur **diverses méthodes** de collecte et d'analyse des données en recensant 41 stratégies du Conseil de l'Europe existantes, dont 16 ont été évaluées en détail par un expert en stratégie. Ce travail a été suivi par une enquête (119 répondants) et des entretiens semi-structurés menés avec 39 membres du personnel, six présidents de groupe de Rapporteurs du Comité des Ministres et deux présidents de comité intergouvernemental. Des fonctionnaires d'autres organisations internationales ont également été interrogés, et une étude comparative a été réalisée avec l'OSCE, le PNUD, l'UE et l'UNESCO.

L'évaluation a abouti à la conclusion que le Conseil de l'Europe produit divers documents utiles comportant des éléments stratégiques. Toutefois, le Conseil ne dispose pas actuellement d'un document unique auquel il puisse être fait référence en tant que document stratégique général de l'Organisation. En outre, en l'absence d'une **architecture** définie de documents stratégiques, d'une **terminologie** convenue concernant la planification stratégique et d'un **répertoire unique** de documents stratégiques, on constate un grand flou dans la raison d'être, le rôle et la localisation des documents existants. L'évaluation a ainsi conclu que l'Organisation aurait

donc tout intérêt à disposer d'un cadre stratégique qui augmenterait l'intérêt et la cohérence de l'activité de l'Organisation, améliorerait sa communication et sa visibilité, éclairerait son personnel et améliorerait la qualité et l'**impact** de son action. Il est donc encourageant que le Comité des Ministres ait décidé la mise en place d'un cadre stratégique quadriennal pour l'Organisation.

Lors de l'analyse de documents spécifiques, il a été constaté que, dans le cas des documents thématiques, les processus de planification stratégique et d'établissement des rapports étaient souvent insuffisamment normalisés et pâtissaient d'un manque d'orientations. Ce n'était toutefois pas le cas des plans d'action par pays, qui témoignent d'une approche plus institutionnalisée de la planification stratégique. Il ressort de l'évaluation qu'il convient de renforcer les processus actuels en adoptant des **procédures de planification stratégique** alignées sur les exigences d'un cadre de planification stratégique, par exemple en élaborant des **orientations** sur les phases de planification des différentes stratégies et d'établissement des rapports correspondants et en **harmonisant les cycles de planification stratégique**.

En ce qui concerne la **qualité**, la plupart des documents stratégiques produits par l'Organisation présentent une motivation claire, se situent dans la ligne des priorités stratégiques générales du Conseil de l'Europe, font apparaître les liens avec les avantages comparatifs de l'Organisation, s'appuient sur un diagnostic établi à partir des enseignements tirés de stratégies, évaluations et données d'expérience sectorielle internationale antérieures, et énoncent des objectifs prioritaires, clairs et réalistes. En revanche, il a été constaté que certains autres éléments avaient besoin d'être encore renforcés. Il faudrait notamment prévoir un **cadre de résultats** explicite (logique de cause à effet représentant les objectifs et les moyens de les atteindre), un délai précis et un plan d'exécution bien défini, les moyens du suivi et de l'évaluation, et une identification explicite des ressources, des mesures incitatives et de soutien à la mise en œuvre.

Pour combler les lacunes recensées, l'Organisation pourrait envisager de produire des **modèles de formulation de stratégies**, dont l'un concernerait les stratégies et l'autre les plans d'action, ou élaborer un **manuel** de formulation de stratégies.

Comme le montre l'évaluation, d'une façon générale, les stratégies ont eu des **effets positifs** sur certains éléments de la performance de l'Organisation, principalement sur la communication, la visibilité et la légitimité du domaine d'activité concerné, mais aussi sur la qualité des interventions, la coordination interne et, en particulier dans le cas des plans d'action par pays, la collecte de fonds. Il est possible de renforcer d'autres domaines, notamment **l'application du principe de responsabilité et l'apprentissage**, en intégrant le suivi et l'(auto)évaluation à l'évaluation de la performance de la stratégie considérée.

Les éléments qui ont été identifiés comme les plus importants pour le succès d'une stratégie étaient la **compétence thématique**, l'existence de ressources, la sensibilisation des parties prenantes et leur **appui**, et **l'entité chef de file détentrice de la compétence thématique** et chargée de mettre en œuvre chaque élément de la stratégie.

D'après l'évaluation, la compétence thématique, la sensibilisation des parties prenantes et leur soutien étaient suffisamment présents dans le cas de la plupart des stratégies actuelles. Il est donc impératif de rechercher activement et de garantir ces éléments

dans toute initiative stratégique future. De plus, la gestion des talents doit donc être prise en considération au moment de choisir la ou les personnes qui seront chargées d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie et qui devront être à la hauteur d'une tâche aux multiples facettes.

Les ressources, notamment les ressources humaines, nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie auraient parfois été insuffisantes, en particulier dans le cas des documents thématiques. Comme le montre l'évaluation, il convient que des **ressources soient consacrées** à l'élaboration d'une stratégie avant qu'elle ne soit lancée et que le document de stratégie mentionne les ressources qui sont nécessaires à sa mise en œuvre. D'autre part, il ressort de l'évaluation qu'une entité chef de file devrait être clairement investie de la **responsabilité** de l'élaboration et de la mise en œuvre de chaque stratégie, et cette responsabilité devrait se refléter dans les objectifs des fonctionnaires compétents.

Globalement, il est ressorti de l'évaluation que l'élaboration d'une stratégie et son efficacité relèvent d'une activité fortement **contextualisée** qui doit examiner les questions suivantes : la possibilité d'une vision commune et d'un engagement commun des parties prenantes, l'adéquation de la structure organisationnelle à des initiatives stratégiques spécifiques, l'existence de ressources (humaines) et la valeur ajoutée.

## Liste des abréviations

---

UE	Union européenne
OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
APCE	Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe





# 1. Constats

---

## 1.1. Qualité et utilité des processus de formulation et des produits des stratégies

### 1.1.1. Typologie des documents stratégiques

Constat 1. Le Conseil de l'Europe dispose d'un grand nombre de documents comportant des éléments stratégiques<sup>1</sup>. Ces documents couvrent des champs divers, présentent différents niveaux de détail et sont produits selon des modalités et à des fins diverses.

Constat 2. Les liens entre ces documents n'apparaissent pas clairement et il n'existe pas de répertoire unique des documents stratégiques.

Constat 3. L'institution n'utilise pas une terminologie uniforme pour la planification stratégique.

Constat 4. Les plans d'action par pays sont invariablement un outil de planification stratégique utile.

### 1.1.2. Processus habituels de lancement et d'élaboration d'une stratégie

Constat 5. Le Conseil de l'Europe adopte en matière d'élaboration de stratégies une démarche souple consistant à lancer et à produire des documents stratégiques en fonction des occasions qui se présentent ou des besoins.

Constat 6. L'élaboration des plans d'action par pays suit un modèle plus standardisé que celle des documents thématiques.

### 1.1.3. Contributions à l'élaboration des stratégies

Constat 7. Tous les documents stratégiques intègrent efficacement les résultats de l'activité du Conseil de l'Europe.

Constat 8. L'utilisation par les plans d'action par pays des résultats et des évaluations du Conseil de l'Europe et des enseignements tirés de ces évaluations est mieux documentée.

---

1. Le document du Secrétaire Général établissant les priorités biennales est un document essentiel, concis et bien structuré, mais qui ne présente pas les principales caractéristiques d'une stratégie ou d'un plan d'action.

#### 1.1.4. Mécanismes de consultation et de contrôle de la qualité

Constat 9. Les consultations sont considérées comme un élément essentiel de l'élaboration des stratégies afin de garantir la qualité du document ainsi que l'engagement et le sentiment d'appartenance des parties prenantes.

Constat 10. L'ampleur des consultations est jugée suffisante, au vu de quelques exemples de pratiques optimales tirés de l'implication des parties prenantes extérieures.

Constat 11. Les orientations et l'assistance fournies par le pilier d'appui sont allées beaucoup plus loin pour l'élaboration des plans d'action par pays que pour celle des documents thématiques. Ces orientations ont été jugées utiles.

Constat 12. La standardisation des processus de travail est plus poussée dans le cas des plans d'action par pays.

#### 1.1.5. Qualité des documents stratégiques

Constat 13. Si les documents stratégiques suivent des modèles de présentation, ont une portée et présentent un degré de rigueur et de détail très différents, certains d'entre eux s'élèvent (presque) au niveau de la norme optimale.

Constat 14. Les lacunes observées tiennent souvent à l'absence d'un cadre de résultats rigoureux, de solides dispositions en matière de suivi et d'évaluation, et de modalités de planification de l'exécution et de programmation des ressources suffisamment détaillées.

Constat 15. Les documents émanant d'organisations servant à la comparaison présentaient, dans l'ensemble, des défauts analogues, mais l'on peut s'inspirer de plusieurs exemples de pratiques optimales.

#### 1.1.6. Suivi des stratégies et rapports établis à leur sujet

Constat 16. Les lacunes relevées dans les documents stratégiques ont un effet négatif sur l'établissement des rapports, mais il existe des exemples de bonnes pratiques.

Constat 17. Tous les documents stratégiques donnent lieu à l'établissement de rapports, mais ces derniers ne sont pas standardisés et diffèrent beaucoup entre eux en ce qui concerne le modèle de présentation, la périodicité et le public cible.

#### 1.1.7. Planification stratégique au niveau de l'Organisation

Constat 18. L'Organisation pourrait tirer profit d'un cadre stratégique d'ensemble et a récemment décidé d'en mettre un en place.

Constat 19. Il existe certains obstacles à l'établissement d'un cadre général, comme la difficulté de s'accorder sur une vision commune pour l'Organisation.

Constat 20. Le cadre stratégique quadriennal à élaborer devrait répondre aux critères de qualité indiqués dans le présent rapport et s'inspirer des bonnes pratiques internes et extérieures en matière de planification stratégique.

### 1.1.8. Cadre de planification stratégique dans les organisations servant à la comparaison

Constat 21. Les organisations servant à la comparaison adoptent des approches de l'élaboration des stratégies sensiblement différentes. La plupart des organisations passées en revue se sont dotées d'une stratégie à long terme et leurs documents stratégiques s'incorporent à une architecture stratégique.

## 1.2. Efficacité des stratégies thématiques et nationales du Conseil de l'Europe en matière d'amélioration des travaux de l'Organisation

Constat 22. Les personnes interrogées considèrent que les stratégies représentent une valeur ajoutée.

### 1.2.1. Effets positifs

Constat 23. Les stratégies sont censées servir principalement à améliorer la prise de décisions et la coordination, mais les domaines dans lesquels leur impact est le plus sensible sont en fait la communication et la visibilité.

Constat 24. Les stratégies auraient des effets positifs immédiats et à moyen terme, essentiellement en améliorant la légitimité du domaine d'activité, la communication et la visibilité, l'instauration de nouveaux partenariats, la prise de décisions et la qualité des interventions, ainsi que l'application du principe de responsabilité.

Constat 25. Tous les effets sont plus importants dans le cas des documents thématiques, sauf en ce qui concerne l'amélioration de la prise des décisions en matière d'affectation de ressources et l'amélioration des relations avec les donateurs.

### 1.2.2. Effets négatifs

Constat 26. Les principaux effets négatifs des stratégies sont une éventuelle augmentation de la charge de travail du personnel et, dans une certaine mesure, une flexibilité limitée quant à la prise de décisions.

## 1.3. Facteurs influant sur l'efficacité des stratégies

Constat 27. Les stratégies qui auraient bénéficié d'une plus grande compétence thématique, auraient disposé des ressources nécessaires et auraient pu compter sur l'appui d'acteurs sensibilisés et sur une entité chef de file ont été considérées comme plus efficaces.

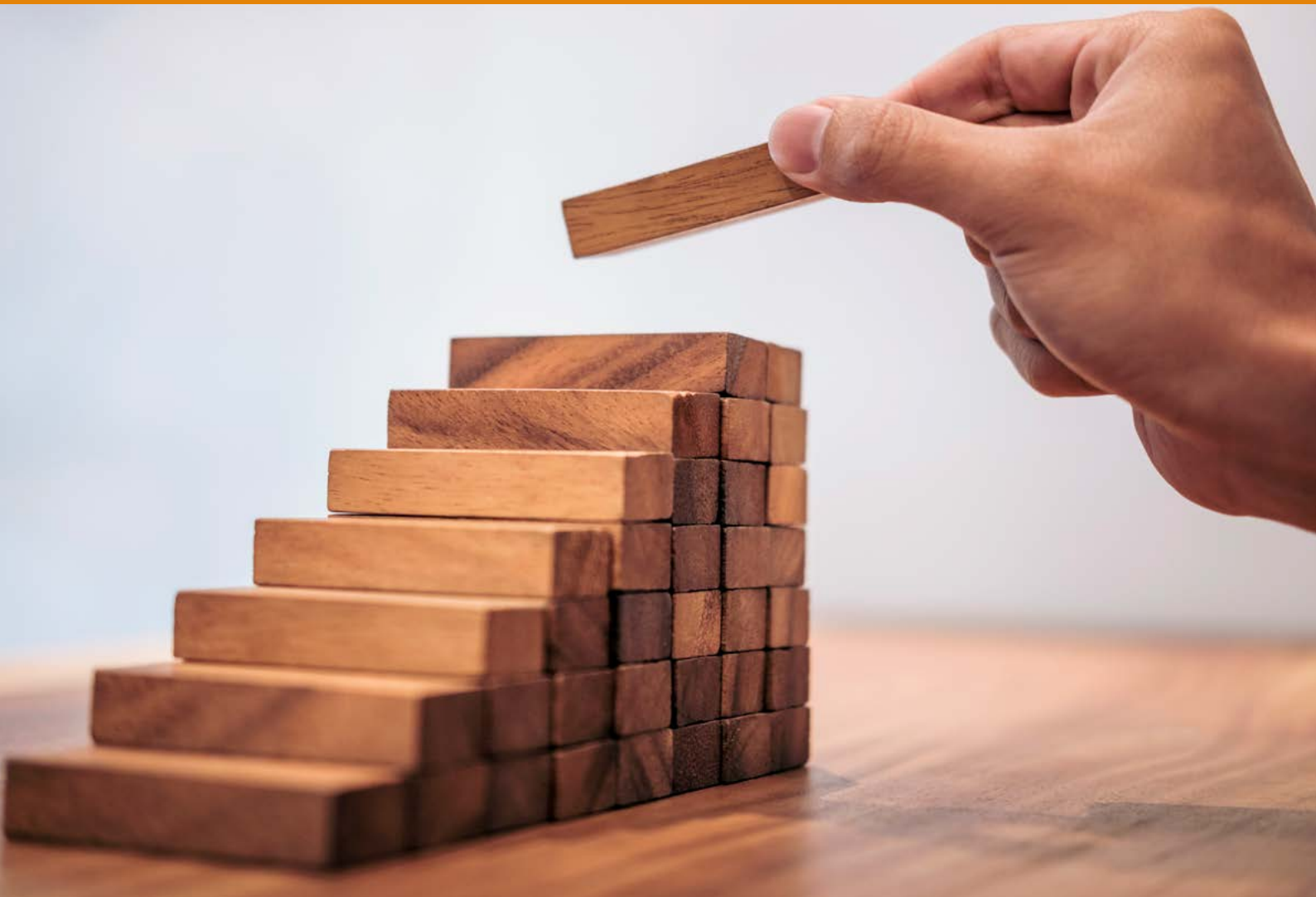
Constat 28. La compétence thématique aurait été suffisante.

Constat 29. La disponibilité des ressources a été nettement moins bien notée dans le cas des documents thématiques concernant l'élaboration des stratégies et l'a été moins bien encore en ce qui concerne la mise en œuvre des stratégies.

Constat 30. Les niveaux de l'appui fourni par les acteurs auraient été suffisants. S'agissant de la sensibilisation, il existe une possibilité d'améliorer les activités d'information auprès des acteurs extérieurs, le cas échéant.

### Effets de l'établissement des rapports

Constat 31. L'établissement de rapports sur les stratégies a principalement pour effet d'améliorer la communication et la visibilité, la qualité des interventions et, dans le cas des documents thématiques, l'application du principe de responsabilité, mais aussi d'alourdir la charge de travail du personnel.



## 2. Conclusions et recommandations

---

**L**e présent chapitre donne les réponses aux questions sur lesquelles porte l'évaluation, qui sont indiquées à la fin de chaque conclusion. En outre, il présente les recommandations concernant les améliorations qui devraient être apportées pour régler les problèmes soulevés dans une ou plusieurs conclusions.

### 2.1. Cadre de planification stratégique

**Conclusion 1.** À l'heure actuelle, le Conseil de l'Europe ne dispose pas d'un document unique auquel il puisse être fait référence en tant que document stratégique général de l'Organisation. Compte tenu des comparaisons faites avec quelques autres organisations et des avantages que présentent les documents stratégiques pour l'Organisation et que la présente évaluation a relevés, il est conseillé de disposer d'un tel document. Aussi est-il encourageant que le Comité des Ministres ait décidé d'élaborer un cadre stratégique quadriennal pour l'Organisation.

**Recommandation 1.** Lors de l'élaboration d'un document stratégique, la direction de l'Organisation devrait identifier à un stade précoce les catégories d'acteurs concernés et les faire participer à des consultations actives, en fonction des besoins, afin que le cadre puisse refléter autant que possible une vision commune. Ce cadre devrait se conformer aux pratiques optimales en matière d'élaboration de stratégies et aux enseignements tirés de l'expérience identifiés dans le présent rapport. En outre, la direction de l'Organisation devrait mettre en place des procédures claires pour la mise en œuvre du cadre et le suivi des progrès accomplis dans la réalisation de ses objectifs et l'établissement des rapports correspondants. Enfin, le cadre stratégique de l'Organisation devrait nourrir le

document de l'Organisation sur le Programme et budget et les stratégies et plans d'action thématiques et géographiques. Le cas échéant, il faudrait réfléchir à la question de savoir si et à quel moment (c'est-à-dire aux différentes phases de l'élaboration des stratégies et des rapports correspondants, et du suivi et de la révision de ces stratégies) les plateformes existantes (réunion des présidents des comités intergouvernementaux, des présidents des organes de contrôle, des présidents des groupes de Rapporteurs, de l'APCE et d'autres organes indépendants de l'Organisation) devraient ou pourraient intervenir.

**Conclusion 2.** Le Conseil de l'Europe produit à des fins diverses des documents utiles comportant des éléments stratégiques. Une personne étrangère à l'Organisation peut avoir du mal à trouver ces documents et à comprendre leur rôle et la place qu'ils occupent dans le champ de la planification stratégique. Les corrélations entre les différents documents n'apparaissent pas toujours clairement, pas plus que leur lien avec le document Programme et budget de l'Organisation.

**Conclusion 3.** L'Organisation n'a pas adopté de terminologie uniforme en matière de planification stratégique, d'où l'utilisation arbitraire et interchangeable des termes « stratégie », « plan d'action » et « priorités stratégiques ».

**Recommandation 2** (porte sur les conclusions 2 et 3). L'Organisation devrait adopter une terminologie claire pour décrire les différents types de documents, et créer un répertoire en ligne qui regrouperait les documents stratégiques publics et offrirait un outil de recherche thématique. De plus, le document Programme et Budget devrait faire référence aux documents stratégiques pertinents.



## 2.2. Qualité des documents stratégiques

**Conclusion 4.** La plupart des documents stratégiques produits par l'Organisation présentent une motivation claire, se situent dans la ligne des priorités stratégiques générales du Conseil de l'Europe, font apparaître les liens avec les avantages comparatifs de l'Organisation, s'appuient sur un diagnostic établi à partir des enseignements tirés de stratégies, évaluations et données d'expérience sectorielle internationale antérieures, et énoncent des objectifs prioritaires, clairs et réalistes. En revanche, certains autres éléments ont besoin d'être encore renforcés. Il faudrait notamment prévoir un cadre de résultats explicite, un délai précis et un plan d'exécution bien défini, les moyens du suivi et de l'évaluation, et une identification explicite des ressources, des mesures incitatives et de l'appui à l'exécution.

**Recommandation 3.** L'Organisation devrait produire un manuel ou des orientations sur l'élaboration des stratégies, qui expliquerait les processus et les concepts et présenterait des modèles, dont l'un pour les stratégies et l'autre pour les plans d'action (voir les modèles de stratégie et de plan d'action proposés à l'annexe 13).

## 2.3. Processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies

**Conclusion 5.** À l'heure actuelle, les processus de planification stratégique des documents thématiques ne sont pas suffisamment standardisés. De plus, les orientations ont parfois été jugées insuffisantes.

**Recommandation 4.** Des procédures de planification stratégique alignées sur les impératifs d'un cadre de planification stratégique quadriennal devraient être adoptées, par exemple, en harmonisant les cycles de planification et d'établissement des rapports, lorsque c'est possible.

**Conclusion 6.** Le modèle de présentation des documents stratégiques ne correspond pas toujours à leur objet (ou plutôt leurs objets) ni aux besoins d'information de leurs publics cibles; par exemple, les documents produits à des fins de communication sont trop détaillés et techniques. Plusieurs documents ou d'autres produits peuvent être nécessaires en fonction du public cible ou de l'utilisation qui en sera faite (par exemple. stratégie -> plan d'action -> brochure d'information -> site Internet -> vidéo, etc.).

**Recommandation 5.** Les documents stratégiques devraient correspondre aux besoins d'information du public visé et s'accompagner d'une stratégie de communication.

**Conclusion 7.** Pour assurer le succès d'une stratégie, il est indispensable de la confier à une entité dont

on aura clairement établi qu'elle est responsable de sa mise en œuvre et qu'elle est tenue d'en rendre compte.

**Recommandation 6.** La responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie devrait être clairement assignée, communiquée et indiquée dans les objectifs des fonctionnaires compétents. Il en va de même pour le cadre stratégique quadriennal du Secrétaire Général.

**Conclusion 8.** En ce qui concerne les stratégies et plans d'action thématiques, un processus d'élaboration inclusif et participatif est considéré comme ayant une valeur intrinsèque et revêtant la plus grande importance pour créer un sentiment d'appartenance et une volonté d'engagement.

**Conclusion 9.** L'élaboration et la mise en œuvre des stratégies exigent un large éventail de savoir-faire et le succès est largement tributaire des compétences en gestion et en communication, ainsi que des compétences analytiques et interpersonnelles. Il s'impose donc de prendre en considération la gestion des talents au moment de choisir la ou les personnes qui seront chargées d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie.

**Conclusion 10.** S'agissant de prédire l'efficacité de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie, il a été démontré que le facteur le plus important était la compétence thématique des fonctionnaires concernés. L'existence de cette compétence doit être assurée et devrait, au besoin, être complétée par une compétence thématique extérieure.

**Conclusion 11.** Outre la compétence thématique, les facteurs déterminant l'efficacité des stratégies étaient les ressources, la sensibilisation de la direction et du personnel du Conseil de l'Europe ainsi que des acteurs extérieurs, et l'appui de la direction et du personnel du Conseil. Aussi importe-t-il de mettre en place des mécanismes destinés à sensibiliser et à susciter un appui, par exemple en associant les acteurs concernés aux activités d'élaboration de stratégies et de sensibilisation menées auprès des autorités nationales, des institutions de défense des droits de l'homme, de la société civile et d'autres organisations internationales d'un bout à l'autre de la mise en œuvre. En ce qui concerne l'appui interne, il importe de ne pas laisser proliférer les stratégies de l'Organisation, de peur qu'elles ne perdent de leur spécificité et de leur importance et ne créent une certaine lassitude parmi le personnel confronté à des exigences constantes en matière d'établissement de rapports.

**Conclusion 12.** Les stratégies ont des effets positifs, mais il n'est pas conseillé, les ressources étant limitées, de disposer de documents stratégiques qui attirent l'attention pour chaque secteur de l'Organisation. Aussi la production de stratégies doit elle-même être

stratégique et prendre en considération la valeur ajoutée d'une stratégie au regard des efforts et des investissements nécessaires à sa production et à sa mise en œuvre.

**Recommandation 7 (porte sur les conclusions 10 à 12).** Avant le lancement d'une stratégie, des ressources doivent être consacrées à son élaboration. En outre, le document de stratégie devrait aborder la question de l'incidence sur les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.

**Conclusion 13.** Les stratégies auraient des effets positifs sur différents aspects de la performance de l'Organisation, principalement sur la communication, la visibilité et la légitimité du domaine d'activité concerné, mais aussi sur la qualité des interventions, la coordination interne et, en particulier dans le cas des plans d'action par pays, la collecte de fonds. Elles avaient un effet quelque peu moins marqué sur le suivi et l'évaluation de la performance, et cet effet était fortement conditionné par la disponibilité des ressources, ce qui montre bien la priorité plus grande qu'il convient d'accorder à la gestion axée sur les résultats.

**Recommandation 8.** Le suivi et l'évaluation d'une stratégie devraient faire partie intégrante de l'évaluation de sa performance afin de renforcer l'application du principe de responsabilité et l'apprentissage.

## 2.4. Processus d'établissement des rapports

**Conclusion 14.** L'établissement de rapports sur les stratégies a des effets positifs sur la performance de l'Organisation, en particulier sur la qualité des interventions, la communication et la visibilité. L'établissement des rapports est dans une certaine mesure en place pour tous les documents stratégiques examinés, mais les modèles de présentation, la périodicité et les destinataires des rapports sont très variables.

**Recommandation 9.** Il conviendrait d'élaborer des directives qui harmoniseraient (autant qu'il serait possible) les modèles de présentation et la périodicité des rapports en prenant en considération les différents publics cibles et les différentes finalités de l'établissement de rapports.



La gestion stratégique est un facteur clé de performance organisationnelle. Pour la première fois, une évaluation est conduite sur le processus global d'élaboration de stratégies au sein du Conseil de l'Europe. Cette évaluation analyse les processus de préparation et de formulation des stratégies de l'organisation et la présentation des rapports correspondants, y compris les facteurs qui ont une incidence sur la manière dont ces stratégies contribuent à une meilleure performance organisationnelle.

[www.coe.int](http://www.coe.int)

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il comprend 47 États membres, dont l'ensemble des membres de l'Union européenne. Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les États membres.