

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

Réponse du management &
plan d'action



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Intitulé du Rapport d'évaluation	Évaluation de l'élaboration de stratégies et de la présentation des rapports correspondants au Conseil de l'Europe		
Date du Rapport d'évaluation :	Juin 2020	Date du Plan d'Action	Juillet 2020

Réponse générale du Management l'évaluation :

La présente évaluation réalisée par la Direction de l'Audit interne et de l'Evaluation a pour principal objectif de soutenir une amélioration des processus pour l'élaboration des stratégies au Conseil de l'Europe et des mécanismes d'établissement des rapports correspondant. Le rapport contient donc des recommandations sur la manière de conforter et d'élaborer des procédures de planification stratégique au sein de l'Organisation.

Le Secrétariat reconnaît que renforcer les processus actuels procure des avantages et toutes les recommandations ont été acceptées par le Management. Les actions envisagées pour la mise en œuvre de ces recommandations exposées dans le plan d'action ci ci-après.

PLAN D'ACTION

Décision du Management ¹	Entité responsable	Actions prévues ² (déterminées par l'Entité)	Justification ³ de la non-acceptation	Echéance pour l'Action	Personne Responsable de l'Action
<p>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.</p>					
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude	Cabinet DPB	<p>Conformément à la décision du CM prise en novembre 2019⁴, le cadre stratégique devrait refléter la vision de la SG concernant les priorités pour la mission à plus long terme du Conseil de l'Europe, en s'appuyant sur les priorités qui sous-tendent le Programme et Budget 2020-2021. Le Programme et Budget pour le prochain biennium sera étayé par le cadre stratégique de l'Organisation.</p> <p>Pour l'élaboration d'une stratégie, adaptée au public visé, et pour sa mise en œuvre, les meilleures pratiques seront suivies.</p> <p>Des consultations informelles seront organisées avec les parties prenantes clés sur le cadre stratégique.</p>		Des consultations avec des parties prenantes clés ont démarré en début d'année et se poursuivront tout l'été/automne 2020. La mise en œuvre du cadre stratégique couvrira la période allant de son adoption lors de la Session ministérielle en mai 2021 jusqu'à fin 2024.	Directeur du Cabinet, Directrice de la DPB

1 La Décision du Management concerne la Recommandation (Accepter, Rejeter, Etudier).

2 Pour mettre en oeuvre les recommandations acceptées. Elles **peuvent être différentes** des suggestions contenues dans le rapport.

3 Pour les recommandations qui ont été rejetées ou qui sont à l'étude.

4 8e. [...] a invité la Secrétaire Générale, en consultation avec les Etats membres, à étudier et préparer un cadre stratégique quadriennal reflétant les priorités pour la mission à plus long terme du Conseil de l'Europe, en s'appuyant sur les priorités qui sous-tendent le Programme et budget 2020-2021

Décision du Management ¹	Entité responsable	Actions prévues ² (déterminées par l'Entité)	Justification ³ de la non-acceptation	Echéance pour l'Action	Personne Responsable de l'Action
<p>Recommandation 2. 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.</p>					
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude	Cabinet DPB	<p>La DPB établira une terminologie pour catégoriser les différents types de documents stratégiques dans l'Organisation, après consultation avec l'ODGP, la DGI et la DG II.</p> <p>La DPB créera et hébergera un répertoire en ligne sous forme de guichet unique qui regroupera les documents stratégiques publics.</p> <p>Le Programme et Budget fait déjà référence à des documents stratégiques, le cas échéant, et les intègre. Cette pratique sera poursuivie pour les futurs Programmes et Budgets.</p>		Fin 2021	Directeur du Cabinet, Directrice de la DPB
<p>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.</p>					
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude	DPB	La DPB élaborera un manuel/des orientations sur la préparation de stratégie, après consultation avec l'ODGP, la DGI, la DGII et le Sec CM.		Fin 2021	Directrice de la DPB

Décision du Management ¹	Entité responsable	Actions prévues ² (déterminées par l'Entité)	Justification ³ de la non-acceptation	Echéance pour l'Action	Personne Responsable de l'Action
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.					
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude	Cabinet DPB	<p>Le manuel/les orientations sur la préparation de stratégies (voir Rec. 3) répondront à cette recommandation afin d'aligner dans toute la mesure du possible les procédures de planification stratégique sur le cadre stratégique à quatre ans.</p> <p>Le Programme et Budget 2022/2023 sera aligné sur le cadre stratégique.</p>		Fin 2021 Prochain cycle du Programme et Budget/bien-nium 2022-2023	Directeur du Cabinet, Directrice de la DPB
Recommandation 5. Les documents stratégiques devraient correspondre aux besoins d'information du public visé et s'accompagner d'une stratégie de communication.					
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude	Cabinet DGI DGII ODGP DC	<p>Cette recommandation sera traitée dans le manuel/les orientations objets de la Rec. 3.</p> <p>La recommandation sera également traitée dans la nouvelle stratégie de communication du Conseil de l'Europe qui va être adoptée avant la fin de l'année.</p> <p>La Direction de la Communication devrait être systématiquement impliquée dans l'élaboration des stratégies de communication par les DG opérationnelles.</p>		Fin 2021	Directeur du Cabinet, Directrice de l'ODGP, Directeurs généraux de la DGI et DGII, Directeur de la Communication

Décision du Management ¹	Entité responsable	Actions prévues ² (déterminées par l'Entité)	Justification ³ de la non-acceptation	Echéance pour l'Action	Personne Responsable de l'Action
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.					
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude	Cabinet DGI DGII ODGP	<p>Cette recommandation sera traitée dans le manuel/les orientations objets de la Rec. 3.</p> <p>La recommandation sera également traitée dans la nouvelle stratégie de communication du Conseil de l'Europe qui va être adoptée avant la fin de l'année.</p> <p>La Direction de la Communication devrait être systématiquement impliquée dans l'élaboration des stratégies de communication par les DG opérationnelles.</p>		Fin 2021	Directeur du Cabinet, Directeurs généraux de la DGI et DGII, Directrice de l'ODGP
Recommandation 7. 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.					
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude	Cabinet DGI DGII DPB ODGP	Cette recommandation sera traitée dans le manuel/les orientations évoqués dans la Rec. 3.		Fin 2021	Directeur du Cabinet, Directeurs généraux de la DGI et DGII, Directrice de la DPB, Directrice de l'ODGP

Décision du Management ¹	Entité responsable	Actions prévues ² (déterminées par l'Entité)	Justification ³ de la non-acceptation	Echéance pour l'Action	Personne Responsable de l'Action
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.					
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude	Cabinet DGI DGII DPB ODGP	Cette recommandation sera traitée dans le manuel/les orientations objets de la Rec. 3.		Fin 2021	Directeur du Cabinet, Directeurs généraux de la DGI et DGII, Directeur de la DPB, Directrice de l'ODGP
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.					
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> A l'étude	DPB Sec CM	Cette recommandation sera traitée dans le manuel/les orientations évoqués dans la Rec. 3. Dans toute la mesure du possible, les outils et formats existants en matière d'établissement de rapports seront utilisés et rationalisés.		Fin 2021	Directrice de la DPB, Secrétaire du CM, Directrice de l'ODGP

Abréviation	Entité
Sec CM	Secrétariat CM
DGI	Direction Générale pour les Droits de l'homme et l'Etat de droit
DGII	Direction Générale pour la Démocratie
ODGP	Bureau de la Directrice Générale des Programmes
DPB	Direction du Programme et du Budget
Cabinet	Cabinet de la Secrétaire Générale et de la Secrétaire Générale adjointe
DC	Direction de la Communication